

**دور ادارة التغيير في تحسين التطوير التنظيمي في مؤسسات القطاع
الحكومي في منطقة عسير المملكة العربية السعودية
(دراسة وصفية تحليلية)**

**The role of change management in improving
organizational development in government sector
institutions in the Asir region of the K S A
(Descriptive-analytical study)**

أسم الطالب

سيف علي الزهراني

الرقم الجامعي

2021201753

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي جعل خاتمة كل سعي فلاحاً، وعاقبة كل اجتهاد نجاحاً وحصاد .

انطلاقاً من مبدأ " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان وكل التقدير للدكتورة منى العشري التي رافقت مسيرتنا في هذا البحث بتوجيهها ودعمها لي ولزملائي وأفاضت علينا من علمها وجهودها في سبيل أن يخرج هذا البحث للنور، وتكون هذه الدراسة نهراً متدفقاً من الفائدة، كما أتقدم بباقة الشكر والامتنان لإدارة جامعة ميداو شن ذلك الصرح الشامخ ، ومنسوبيها الكرام على جهودهم المستمرة ودعمهم الدائم لتوفير بيئة تعليمية فعّالة ومثالية، وأخص بالشكر الأستاذ ناصر إبراهيم المحميد، وكل من ساندني وأعانني بعد الله على إتمام هذه الدراسة وتوجيهها بهذا البحث المثمر بإذن الله.

الإهداء

أهدي حصاد هذه الدراسة الخصبة، وثمار هذا البحث الياقة إلى أولئك الذي يعملون تحت ضوء الأمل والعزيمة على خلق غد أفضل.
إلى أولئك المفعمين بروح الطموح والارتقاء.
إلى كل من يسعى لإرساء حقوق الإنسان وجعلها فوق كل اعتبار.

المستخلص باللغة العربية:

المستخلص باللغة الانجليزية:

جدول المحتويات

1	الشكر والتقدير	
2	الإهداء	
10	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
11	1.1 المقدمة:	
13	1.2 مشكلة البحث:	
14	1.3 أهمية البحث:	
16	1.4 أسئلة البحث:	
17	1.5 أهداف البحث:	
18	1.6 فرضيات البحث:	
19	2 الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	2
20	2.1 المقدمة	
21	2.2 المبحث الأول: إدارة التغيير	
24	2.3 المبحث الثاني: التطوير التنظيمي	
27	2.4 المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي	
31	2.5 المبحث الرابع: الدراسات السابقة:	
32	2.5.1 تلخيص النتائج من الدراسات السابقة:	
33	2.5.2 آثار البحث المستقبلية:	
33	2.5.3 المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:	
34	2.6 الخاتمة	
35	3 الفصل الثالث: منهجية البحث	3
36	3.1 مقدمة	
36	3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	
37	3.3 منهجية البحث:	
39	3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة	
39	3.5 طريقة جمع البيانات	
40	3.6 أنواع البيانات	
41	3.7 طرق وإجراءات تحليل البيانات	
42	3.8 نموذج البحث:	
43	3.9 الدراسة الميدانية:	
74	3.10 الملخص:	
75	3.11 المراجع	
75	3.11.1 المراجع العربية:	
76	3.11.2 المراجع الأجنبية:	

قائمة الأشكال:

- شكل 1 تصميم يوضح نموذج البحث من تصميم الباحث 42
- شكل 2 بصلة البحث من اعداد الباحث 38
- شكل 3 نموذج جون كارتر الثماني المصدر كتاب Leading Change بتصريف 21

قائمة الجداول:

39	جدول 1مجتمع البحث.....
39	جدول 2عينة البحث.....
82	جدول 3الاستبانة.....

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

1 الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

يعتبر التطوير التنظيمي نهج إداري يهدف إلى تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أعلى. يعتمد هذا المفهوم على فلسفة الاتجاه السلوكي في الإدارة، حيث يركز على إشباع الاحتياجات الإنسانية لأعضاء المنظمة. الهدف من هذا الإشباع هو تعزيز فرص تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل، حيث تعتمد عمليات التطوير التنظيمي على التغيير الهادف والمستمر، وايضا تُشجع على تبني تحسينات دائمة وتطوير مستمر للمنظمة. ويشمل هذا العمل أيضًا مشاركة جميع أعضاء المنظمة في هذه العمليات، مما يُعزز بذلك شعور الانتماء والمشاركة الفعالة، وذلك وفق استراتيجيات محددة وتقنيات متجددة تستخدم لتحقيق التطوير التنظيمي، وتتضمن ذلك توجيه العمليات نحو تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل. يُسعى أيضًا في هذا السياق إلى إيجاد توازن بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة، وذلك لضمان بيئة عمل صحية وفاعلة، ومن خلال تحقيق الانسجام وزيادة الثقة بين أعضاء المنظمة، يمكن تحسين التواصل وتعزيز التعاون، مما يسهم في تعزيز فعالية وكفاءة العمل التنظيمي (Suzete, 2016).

شهدت حركة "الإدارة العلمية" في الخمسينيات، تأثيرًا كبيرًا على أساليب إدارة المؤسسات، ولكن كانت هناك حاجة ملحة للتركيز على الجوانب الإنسانية في مجالات العمل. نتج ذلك عن رد فعل إلى التحديات والنواقص التي أحدثتها الإدارة العلمية، حيث أدرك المنظرين أهمية مراعاة الجانب الإنساني في تحسين الأداء وتحقيق التفاهم والتعاون بين العاملين، كما نشأ مفهوم التطوير التنظيمي نتيجة لهذا السياق، حيث يركز على تحسين الأداء الفردي والجماعي من خلال تطوير الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية بهدف تحقيق التوازن بين الجوانب الوجدانية والأداء العملي لتحسين فعالية المنظمة (Butler, 1985).

تواجه الأجهزة الحكومية، تحديات متعددة ناتجة عن المتغيرات البيئية المعقدة، سواء كانت داخلية أو خارجية. متغيرات البيئة الداخلية تشمل هيكل المؤسسة، طبيعة العمل، وأنظمة المعلومات الحديثة. وتلعب العمليات الإدارية المعقدة دورًا مهمًا في تأثير أداء الأفراد والمؤسسة ككل (Anastasiou, 1998).

تعتبر المنظمات جزءًا لا يتجزأ من الأنظمة المفتوحة في البيئة التي تعمل فيها، حيث تتفاعل بشكل مستمر مع التغيرات المستمرة في هذه البيئة المعقدة والمتقلبة. تنسم هذه المنظمات بعدم الثبات وعدم الاستقرار نتيجة للتحديات الداخلية والخارجية المتغيرة، مما يبرز أهمية استراتيجية التطوير التنظيمي، حيث تقوم استراتيجية التطوير التنظيمي بتحفيز المنظمات على التكيف مع التحولات الرئيسية الداخلية والخارجية، مثل تغيرات العملاء والسوق والمنتجات والفرص التكنولوجية، بهدف تحقيق البقاء والنمو. تأتي هذه الاستراتيجية في سياق رغبة المنظمات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية والتغلب على التحديات المتغيرة، حيث تتطلب هذه الرغبة، خاصة في المنظمات الربحية، تبني أنظمة إدارية حديثة وفعالة. كما تعد استراتيجية التطوير التنظيمي واحدة من المنهجيات المعاصرة التي تمكن المنظمات من التكيف مع التحديات والحفاظ على بقائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحقيق التنمية والربحية. (الغالبى وصالح، 2010).

التغيرات المستمرة والمطالب بزيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية تشير إلى أهمية استمرار التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية للتكيف مع التحولات وضمان تحقيق الأهداف بشكل أفضل. دور الإدارة العليا يصبح أكثر تعقيداً في هذا السياق، ويتطلب تفاعل فعال مع التحديات المستمرة والمتغيرات البيئية (Moorhead, G., & Griffin, R,1995).

كما أشارت بعض الدراسات السابقة الى ان الاتجاهات الإدارية المعاصرة في مجال تطوير المنظمات الى استخدام مصطلح التطوير التنظيمي كوسيلة للتدخل، تستهدف إحداث التغيير في الهياكل والعمليات وتعزيز المهارات والأداء (دراسة الأغبري، 2016). يتضمن مفهوم التطوير التنظيمي استخدام معارف العلوم السلوكية للتخطيط للنمو، والترويج، والتركيز على الاستراتيجيات والهياكل الوظيفية وعمليات التنظيم، وترتبط الأهداف الاستراتيجية للشركات الربحية بتطوير مصادرها وتعزيز إمكانياتها، سواءً عبر التطوير الداخلي أو الحصول على مصادر خارجية. يسعى القسم الربحي بشكل مستمر إلى تحقيق النمو من خلال تطوير منتجات جديدة وتوسيع أسواقه، مع التركيز على استراتيجيات تحقيق التنمية (دراسة العدواني، 2009)، وفي هذا السياق، تظل بعض المنظمات تعتمد على أنظمة إدارية تقليدية، مما يعرضها لخيارات صعبة وتقلبات مستمرة يمكن أن تؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها الاستراتيجية. يعكس هذا الواقع حاجة المنظمات إلى التحول واعتماد استراتيجيات تطوير التنظيم لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تعد منظمات الأعمال كيئاً هادفاً، حيث يتوقف وجودها على تحقيق أهداف محددة، ويرتبط وجود الأفراد العاملين فيها بتحقيق أهداف شخصية من خلال تحقيق أهداف المنظمة. لذا، تعتمد العديد من المنظمات على التطوير التنظيمي لتحقيق التغييرات اللازمة والتغلب على التحديات التي تواجهها في سعيها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Ghorbanhosseini، 2013).

في السنوات الأخيرة، قامت المملكة العربية السعودية بجهود مستمرة لتحسين وتطوير أداء الإدارة العامة، استجابةً للتحولات الاقتصادية والاجتماعية. اتبعت المملكة نهجاً تعتمد على النظريات الإدارية الحديثة التي تعزز التفاعل الإيجابي والاستجابة الفعالة لاحتياجات المواطنين والمستفيدين من الخدمات الحكومية، كما تم تنفيذ سلسلة من الإصلاحات والتحسينات الإدارية، تضمنت استخدام أدوات حديثة مثل نظام إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف وتبني الحكومة الإلكترونية وتنفيذ عمليات تطوير تنظيمي. هذه الجهود تهدف إلى خلق نظام خدمات يعتمد على مفاهيم جديدة تركز على تحسين النوعية وتحقيق الفعالية والكفاءة (النمر، 2006)، ومن خلال هذه المبادرات، تسعى المملكة إلى تحفيز التحول في الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمات الحكومية، مع التركيز على تعزيز التواصل بين المؤسسات الحكومية والمواطنين، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. هذا يعكس التزام المملكة بتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الرفاهية العامة من خلال تحسين الأداء الإداري والخدمات الحكومية (زريقات، 2010).

1.2 مشكلة البحث:

المشكلة الرئيسية التي يتناولها البحث قدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق التطوير التنظيمي الفعال من خلال تنفيذ إدارة التغيير، وذلك من خلال استكشاف كيفية تطبيق عناصر إدارة التغيير لتحقيق التطوير المستدام. تتمحور مشكلة الدراسة في فهم أهمية تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الحكومية في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية من خلال تنمية قدرات العاملين بها وتطويرها. يظهر أن هناك حاجة ملحة لفحص فاعلية واستدامة عمليات التطوير التنظيمي في مؤسسات الحكومة، خاصة في ظل التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية لمواجهة تحديات عمليات التطوير التنظيمي في الأنظمة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تركيز إدارة التغيير على تحسين الجودة ورفع كفاءة العاملين.

1.1.1. الفجوات النظرية:

- نقص الأبحاث التي تفحص بدقة تأثير عناصر إدارة التغيير على التطوير التنظيمي في سياق المؤسسات الحكومية.
- قلة الدراسات التي تعمق في تكامل العمليات والأفراد والهيكل التنظيمي والتقنيات لتحقيق أهداف التطوير التنظيمي.

1.1.2. الفجوات العملية:

- ضعف التوجيه الإداري للمؤسسات الحكومية في منطقة عسير نحو تطوير استراتيجي لإدارة التغيير وتعزيز التطوير التنظيمي.
- نقص في تبني التقنيات الحديثة في سياق إدارة التغيير، مما يحد من القدرة على تحسين فعالية العمليات وتسريعها.

يهدف البحث إلى سد هذه الفجوات من خلال تحليل تأثير عناصر إدارة التغيير على العمليات والأفراد والهيكل التنظيمي والتقنيات المستخدمة. كما يركز البحث على كيفية تحسين التطوير التنظيمي وكفاءة العاملين في المؤسسات الحكومية في منطقة عسير من خلال تنفيذ إدارة التغيير بشكل فعال ومستدام. وانطلاقاً من المضامين السابقة التي تعكس المشكلة وأهميتها، جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس التالي: "ما هو دور إدارة التغيير في تحسين التطوير التنظيمي في مؤسسات القطاع الحكومي في منطقة عسير المملكة العربية السعودية؟".

1.3 أهمية البحث:

تعتبر هذه الدراسة مهمة لتقديم رؤية شاملة حول فعالية عمليات التطوير التنظيمي في الأنظمة الحكومية، مما يساهم في تعزيز الأداء الحكومي وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، حيث إن هذا التحول يلعب دوراً حيوياً في تعزيز التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية. كما يظهر البحث أن عمليات التطوير التنظيمي تسهم بشكل فعال في تحقيق هذا الهدف من خلال دعم تحسين الأداء. وذلك بفحص فعالية العمليات التطويرية، مما يسمح بتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير بشكا ادق لضمان تحسين أداء المؤسسات الحكومية.

وفي سياق هذا التحسين، يبرز أهمية تفعيل التفاعل مع المواطنين. يؤدي التطوير التنظيمي إلى تحسين التواصل والعلاقة بين المؤسسات الحكومية والمواطنين، مما يعزز فهم الاحتياجات والمطالب الاجتماعية. وهذا ينعكس على التفاعل الفعال في تحسين تقديم الخدمات الحكومية وتلبية احتياجات المجتمع بشكل أفضل، وبالتالي، يظهر البحث أن تطوير الأداء الحكومي لا يقتصر على العمليات الداخلية فقط، بل يشمل أيضاً تعزيز التفاعل الإيجابي مع المواطنين. من خلال تحسين التنظيم والتواصل، يمكن أن يكون للتطوير التنظيمي تأثير إيجابي على تطوير القطاع الحكومي وتحقيق التحول المستدام في المملكة العربية السعودية.

1.1.3. الأهمية العلمية:

تعتبر الدراسات المتعلقة بدور إدارة التغيير في تحسين التطوير التنظيمي في مؤسسات القطاع الحكومي في منطقة عسير في المملكة العربية السعودية أمراً ذا أهمية علمية كبيرة. وتبرز هذه الأهمية في النقاط التالية:

■ إثراء المعرفة:

- تساهم الدراسة في إثراء المعرفة المتاحة حول دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، وبالتالي تساهم في توسيع الأدبيات العلمية في هذا المجال.

■ فهم التطوير التنظيمي:

- تقدم الدراسة رؤية فعالة حول كيف يمكن تحقيق التطوير التنظيمي من خلال استراتيجيات إدارة التغيير.

■ توجيه البحث العلمي:

- توجه الدراسة اهتمام الباحثين نحو مجالات تحسين أداء المؤسسات الحكومية من خلال تنمية قدراتها التنظيمية.

1.1.4. الأهمية التطبيقية:

■ تحسين البيئة الخارجية:

- يتيح فهم عميق لنتائج الدراسة تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الحكومية، مما يساهم في تحسين البيئة الخارجية للمملكة العربية السعودية.

■ نماذج للتطبيق:

- تقدم الدراسة نماذج وأساليب قابلة للتطبيق تساعد في تنفيذ استراتيجيات إدارة التغيير بفعالية.

■ **تكامـل في المؤسسات الحكومية:**

- يمكن استخدام نتائج الدراسة لتحسين أداء المؤسسات الحكومية بشكل عام، وتوجيه الجهود نحو التنمية المستدامة.

■ **قيادة الابتكار:**

- تشجع الدراسة على اعتماد ممارسات إدارة التغيير المبتكرة في المؤسسات لتحقيق التطوير والتحسين المستدام.

وأخيرا يأمل الباحث، ان تتيح هذه الدراسة للمجتمع العلمي والتطبيقي تفعيل المعرفة في مجال إدارة التغيير لتعزيز التنمية وتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الحكومية.

1.4 أسئلة البحث:

تتناول هذه الدراسة دور إدارة التغيير في تحسين التطوير التنظيمي في مؤسسات القطاع الحكومي في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. بحيث تسلط الضوء على كيفية قيام إدارة التغيير بتوجيه العمليات التحولية داخل هذه المؤسسات، وكذلك دورها في تشجيع التغييرات الإيجابية وتحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في هذه العمليات. كما تتناول الدراسة أيضًا العقبات التي قد تواجه تنفيذ إدارة التغيير في هذا السياق الخاص، وتقدم استراتيجيات فعالة لتجاوز هذه التحديات بهدف تعزيز كفاءة وفعالية المؤسسات الحكومية في المنطقة.

السؤال الرئيسي للبحث هو "ما هو دور إدارة التغيير في تحسين التطوير التنظيمي في مؤسسات القطاع الحكومي في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية؟"

■ السؤال الفرعي الأول:

كيف يمكن تحسين التكامل بين العمليات والأفراد والهيكل التنظيمي والتقنيات لتحقيق أهداف التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية في منطقة عسير؟

■ السؤال الفرعي الثاني :

ما هي العناصر الرئيسية في إدارة التغيير التي يجب مراعاتها لتحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية في المنطقة؟

■ السؤال الفرعي الثالث:

ما هو دور تطبيق التقنيات الحديثة في إدارة التغيير في تعزيز القدرة على تحسين الفعالية والتسريع في عمليات التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية في منطقة عسير؟

1.5 أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى استكشاف وتحليل كيفية تحسين التطوير التنظيمي وكفاءة العاملين في المؤسسات الحكومية في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية من خلال تنفيذ إدارة التغيير بشكل فعال ومستدام. يأتي ذلك استناداً إلى المشكلة الرئيسية للبحث التي تركز على قدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق التطوير التنظيمي من خلال تطبيق عناصر إدارة التغيير.

الهدف الرئيسي: تحليل دور إدارة التغيير في تحسين التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

الهدف الفرعي الأول :

تحديد تأثير عناصر إدارة التغيير على عمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

الهدف الفرعي الثاني :

استكشاف كيفية تطبيق إدارة التغيير لتحسين قدرات العاملين وكفاءة الهيكل التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

الهدف الفرعي الثالث :

تحليل دور التقنيات الحديثة في إدارة التغيير في تعزيز الفعالية والتسريع في عمليات التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية في المنطقة.

1.6 فرضيات البحث:

تهدف الدراسة إلى تقديم مقترحات عملية ومنهجية لتحقيق تطوير تنظيمي فعال في المؤسسات الحكومية، مما يساهم في تعزيز الخدمات الحكومية وتحسين تجربة المواطنين بحيث تعتمد الفرضيات في البحث على افتراضات قائمة يُمكن اختبارها وتحملها، وتلعب دورًا بارزًا في توجيه البحث وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة.

الفرضية الرئيسية: (H) توجد علاقة معنوية بين عناصر إدارة التغيير وعمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

الفرضيات الفرعية:

- **الفرضية الفرعية: (Ha)** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إيجابية بين تطبيق عناصر إدارة التغيير وتحسين عمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية.
- **الفرضية الفرعية: (Hb)** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إيجابية بين تحسين قدرات العاملين وكفاءة الهيكل التنظيمي وتطويرهم وتطوير المؤسسات الحكومية.
- **الفرضية الفرعية: (Hc)** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إيجابية بين تطبيق التقنيات الحديثة في إدارة التغيير وتعزيز فعالية وتسريع عمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

2 الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

2.1 المقدمة

يعد التغيير التنظيمي ضروريًا للمؤسسات الحكومية للتكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومع ذلك، فإن إدارة التغيير التنظيمي عملية معقدة تتأثر بعوامل متعددة. يوفر هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة التي تستكشف العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسات الحكومية. من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة، يهدف هذا الفصل إلى تحديد المفاهيم الأساسية ومناقشة النظريات والنماذج التي تدعم فهمنا للتغيير التنظيمي.

تنظيم الفصل:

ينقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: إدارة التغيير

- تعريف إدارة التغيير وأبعادها
- نظريات إدارة التغيير ونماذجها
- أهمية إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية

المبحث الثاني: التطوير التنظيمي

- تعريف التطوير التنظيمي وأهدافه
- نماذج التطوير التنظيمي واستراتيجياته
- العلاقة بين التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

- الفروق بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي
- التكامل بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي
- العوامل المؤثرة على نجاح العلاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

- تلخيص النتائج من الدراسات السابقة
- مناقشة آثار البحث المستقبلية
- المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال

الخاتمة

يختتم هذا الفصل بمناقشة الآثار المترتبة على البحث الحالي وتقديم توصيات لبقية البحث في مجال التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

2.2 المبحث الأول: إدارة التغيير

تعتبر إدارة التغيير عملية شاملة تستخدم فيها المؤسسات استراتيجيات محددة لتخطيط وتنفيذ التغييرات داخل البنية التنظيمية أو العمليات أو الثقافة العملية بهدف تحقيق أهداف معينة أو مواجهة تحديات محددة. تُعتبر إدارة التغيير أساسية لتأمين التحول الناجح للمؤسسات وتحقيق النتائج المرجوة، سواء كانت تلك التحولات ناجمة عن تغيرات في البيئة الخارجية أو رغبة المؤسسة في التطوير والنمو الداخلي. (حسنين، 2020).

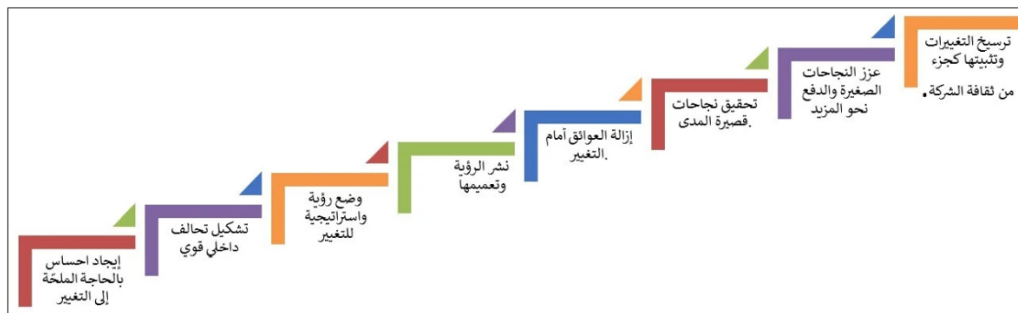
أ- تعريف إدارة التغيير:

إدارة التغيير هي عملية منهجية ومنظمة لقيادة وتوجيه الأفراد والفرق والمنظمات من خلال التغييرات المخطط لها وغير المخطط لها. وهي تهدف إلى ضمان حدوث التغيير بسلاسة وفعالية مع الحد الأدنى من الاضطرابات.

ولقد ذكر جون كوتر في كتابه "Leading Change" أن "إدارة التغيير ليست مجرد مسألة من تطبيق نموذج أو خطة. إنها عملية معقدة تتطلب فهماً عميقاً للديناميات البشرية والثقافية داخل المؤسسات. يجب على القادة الاستعداد للتحديات التي قد تواجههم خلال عملية التغيير والتصدي لها بحكمة وإدراك "

كما حدد جون كوتر 8 مراحل يجب على جميع الشركات أن تمر بها لإدارة التغيير بشكل فعال. وهنا نذكر أهم الخطوات التي اقترحها كوتر:

1. إيجاد إحساس بالحاجة الملحة للتغيير.
2. تشكيل تحالف داخلي قوي.
3. وضع رؤية واستراتيجية للتغيير.
4. نشر الرؤية وتعميمها.
5. إزالة العوائق أمام التغيير.
6. تحقيق نجاحات قصيرة المدى.
7. تعزيز النجاحات الصغيرة والدفع نحو المزيد.
8. ترسيخ التغييرات وتثبيتها كجزء من ثقافة الشركة. (Kotter, 1996)



شكل 1 نموذج جون كوتر الثماني المصدر كتاب Leading Change بتصرف

ب- تطور إدارة التغيير:

- أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين: ظهور الإدارة العلمية ومدارس الفكر الكلاسيكية التي ركزت على تحسين الكفاءة والفعالية.
- منتصف القرن العشرين: تطوير نظريات التغيير التنظيمي، مثل نموذج كورت لوين لتغيير الجليد الثلاثة.
- ستينيات وسبعينيات القرن الماضي: ظهور مفاهيم مثل التطوير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، والتي ركزت على مشاركة الموظفين وإدارة التغيير.
- ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي: زيادة التركيز على التغيير المخطط له وإدارة المشاريع، مما أدى إلى تطوير منهجيات إدارة التغيير.
- القرن الحادي والعشرين: ظهور التغيير المستمر والاضطرابات التكنولوجية، مما يجعل إدارة التغيير ضرورية لنجاح المنظمات. (Beer., & Nohria, 2000)

ت- أبعاد إدارة التغيير:

- تتضمن إدارة التغيير أبعادًا متعددة، بما في ذلك:
- الأبعاد الفردية: كيفية تأثير التغيير على الأفراد، بما في ذلك مقاومتهم للتغيير ودعمهم له.
 - الأبعاد الجماعية: كيفية تأثير التغيير على الفرق والوحدات، بما في ذلك التعاون والتواصل.
 - الأبعاد التنظيمية: كيفية تأثير التغيير على المنظمة ككل، بما في ذلك الهيكل والثقافة والعمليات.
 - الأبعاد الخارجية: كيفية تأثير التغيير على البيئة الخارجية، مثل العملاء والموردين والمنافسين.
- (Burke, & Litwin, 1992)

ث- خطوات إدارة التغيير:

تتضمن عملية إدارة التغيير عادةً الخطوات التالية:

■ تحديد الحاجة إلى التغيير:

- تحديد الأسباب الدافعة للتغيير، مثل التغيرات في السوق أو التكنولوجيا أو المنافسة.
- تحديد الأهداف المرجوة للتغيير، مثل تحسين الكفاءة أو زيادة رضا العملاء.

■ تطوير خطة التغيير:

- وضع خطة مفصلة توضح أهداف التغيير، والجدول الزمني، والموارد اللازمة.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات لأصحاب المصلحة الرئيسيين.
- تطوير استراتيجيات للتواصل وإدارة المقاومة.

■ إشراك أصحاب المصلحة:

- إشراك جميع الأفراد والفرق المتأثرين بالتغيير في عملية التخطيط والتنفيذ.
- توفير المعلومات والفرص للمشاركة والمساهمة.
- بناء الدعم والحماس للتغيير.

■ إدارة المقاومة:

- معالجة مقاومة التغيير من خلال توفير المعلومات وال دعم وتقليل المخاوف.
- تحديد مصادر المقاومة ومعالجتها من خلال الاستراتيجيات المناسبة.
- بناء الثقة والشفافية بين القادة والموظفين.

■ تنفيذ التغيير:

- تنفيذ خطة التغيير وإجراء التعديلات اللازمة على طول الطريق.
- مراقبة التقدم وإجراء التغييرات حسب الحاجة.
- توفير الدعم المستمر للموظفين المتأثرين بالتغيير.

■ تقييم التغيير:

- تقييم فعالية التغيير وإجراء التعديلات اللازمة لضمان تحقيق النتائج المرجوة.
- جمع البيانات والتعليقات من أصحاب المصلحة.
- تحديد الدروس المستفادة وتطبيقها على جهود التغيير المستقبلية. (Prosci, 2013)

ج- فوائد إدارة التغيير:

- تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية
- زيادة الرضا الوظيفي والمشاركة
- تقليل المقاومة للتغيير
- تعزيز المرونة والتكيف في بيئة متغيرة (Beer., & Nohria, 2000).
- تحقيق النتائج المرجوة من التغيير

ح- أفضل الممارسات في إدارة التغيير:

- القيادة القوية والرؤية الواضحة
- التواصل الفعال والمستمر
- إشراك أصحاب المصلحة في جميع مراحل العملية
- إدارة المقاومة بشكل استباقي
- توفير الدعم والتدريب للموظفين
- مراقبة التقدم وإجراء التعديلات حسب الحاجة
- التعلم من التجارب السابقة وتحسين جهود التغيير المستقبلية (Prosci, 2013)

تشمل عملية إدارة التغيير عدة خطوات ومراحل، تبدأ عادة بتحليل الوضع الحالي للمؤسسة وتحديد النواقص والفجوات التي يتطلب تعديلها. بعد ذلك، يتم وضع خطة شاملة تحدد أهداف التغيير والإجراءات المحتملة لتحقيقها، مع التركيز على توفير الموارد اللازمة وتحديد الجداول الزمنية، ثم، تتبع عملية التواصل والتشارك، حيث يتم توضيح أسباب وأهداف التغيير لجميع أعضاء المؤسسة، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في هذه العملية. يلعب التواصل الفعال دورًا أساسيًا في تجاوز المقاومة وتحفيز الفرق العاملة. (حبيب، ٢٠١٥)

تأتي خطوة التدريب والتطوير بعد ذلك، حيث يتم توفير التدريب والتطوير للموظفين لتطوير المهارات والقدرات اللازمة للتكيف مع التغييرات الجديدة وتنفيذ المهام المطلوبة بفعالية، أما مرحلة المتابعة والتقييم فتأتي في النهاية، حيث يتم مراقبة تنفيذ التغييرات وتقييم أثرها على أداء المؤسسة، وتعديل الخطط والاستراتيجيات إذا لزم الأمر لضمان تحقيق النتائج المرجوة. (مهنا، ٢٠١٣)

باختصار، إدارة التغيير تعتبر عملية شاملة ومستمرة تهدف إلى تحقيق التغييرات المطلوبة في المؤسسات بشكل متكامل وفعال، وتشمل الخطط والأنشطة والمراحل التي يتم اتخاذها لتحقيق الأهداف المحددة.

2.3 المبحث الثاني: التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي هو عملية شاملة ومستمرة تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وتطويرها بشكل مستمر. تشمل هذه العملية العديد من الجوانب، بدءًا من تغيير الثقافة التنظيمية إلى تحسين العمليات الداخلية وتطوير مهارات وقدرات الموظفين. يعتبر التطوير التنظيمي جزءًا أساسيًا من استراتيجيات إدارة الأعمال الحديثة، حيث يساهم في تعزيز التنافسية والاستدامة للمؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. (خالد، ٢٠١٩)

أ- تعريف التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي (OD) هو عملية منهجية ومخططة لتحسين فعالية المنظمات من خلال تطوير قدراتها البشرية والاجتماعية والتقنية. وهو يركز على تغيير الثقافة والسلوكيات والعمليات التنظيمية لتعزيز الأداء والابتكار والتكيف (French., & Bell, 1999).

ب- تطور التطوير التنظيمي:

- أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين: ظهور الإدارة العلمية ومدارس الفكر الكلاسيكية التي ركزت على تحسين الكفاءة والفعالية.
- منتصف القرن العشرين: تطوير نظريات التغيير التنظيمي، مثل نموذج كورت لوين لتغيير الجليد الثلاثة.
- ستينيات وسبعينيات القرن الماضي: ظهور مفاهيم مثل التطوير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، والتي ركزت على مشاركة الموظفين وإدارة التغيير.
- ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي: زيادة التركيز على التمكين الذاتي للمنظمات والتعلم التنظيمي.
- القرن الحادي والعشرين: ظهور التطوير التنظيمي الرشيق والمرن، والذي يركز على التكيف السريع والتغيير المستمر. (أبو السعود، ٢٠١٥)

تركز نظرية التغير التنظيمي على فهم كيفية التغير والتطور في المؤسسات وما يلزم لتحقيقه بشكل ناجح. تشمل هذه النظرية دراسة العوامل التي تؤثر في قدرة المؤسسات على التكيف وتطوير الإستراتيجيات والأساليب لتحقيق التغير المرغوب فيه. (Cummings, & Worley, 2009)

ت- أبعاد التطوير التنظيمي:

يتضمن التطوير التنظيمي أبعادًا متعددة، بما في ذلك:

- **البعد الفردي:** تطوير المهارات والمعرفة والسلوكيات للأفراد.
- **البعد الجماعي:** تحسين التعاون والاتصالات والعمل الجماعي داخل الفرق والوحدات.
- **البعد التنظيمي:** تغيير الهياكل والعمليات والثقافة التنظيمية لتعزيز الفعالية.
- **البعد الخارجي:** تحسين العلاقات مع العملاء والموردين والمنافسين والبيئة الخارجية (السعدني، ٢٠١٠).

ث- خطوات التطوير التنظيمي:

تتضمن عملية التطوير التنظيمي عادةً الخطوات التالية:

- **تحديد الحاجة إلى التطوير:** تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين في المنظمة.
- **تطوير خطة التطوير:** وضع خطة مفصلة توضح أهداف التطوير، والجدول الزمني، والموارد اللازمة.
- **إشراك أصحاب المصلحة:** إشراك جميع الأفراد والفرق المتأثرين بالتطوير في عملية التخطيط والتنفيذ.
- **تنفيذ التدخلات:** تنفيذ تدخلات التطوير التنظيمي، مثل التدريب والتطوير، وإعادة تصميم العمليات، وتغيير الثقافة.
- **تقييم التطوير:** تقييم فعالية التطوير وإجراء التعديلات اللازمة لضمان تحقيق النتائج المرجوة (Cummings, & Worley, 2009)

ج- فوائد التطوير التنظيمي:

- تحسين الأداء التنظيمي والفعالية
- زيادة الرضا الوظيفي والمشاركة
- تعزيز المرونة والتكيف في بيئة متغيرة
- جذب واستبقاء المواهب المتميزة
- خلق ثقافة إيجابية ومحفزة

ح- أفضل الممارسات في التطوير التنظيمي:

- القيادة القوية والرؤية الواضحة
- التواصل الفعال والمستمر
- إشراك أصحاب المصلحة في جميع مراحل العملية
- التركيز على النتائج القابلة للقياس
- توفير الدعم المستمر للموظفين

- التعلم من التجارب السابقة وتحسين جهود التطوير المستقبلية

خ- أهم جوانب التطوير التنظيمي تشمل على ما يلي:

- **تحليل البيئة الخارجية والداخلية:** يبدأ التطوير التنظيمي بتقدير البيئة الخارجية للمؤسسة، وهذا يتضمن دراسة الاتجاهات السوقية والتكنولوجية والسياسية والاقتصادية التي قد تؤثر على عمل المؤسسة. كما يتم تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
 - **وضع الأهداف والاستراتيجيات:** بناءً على التحليل السابق، يتم وضع أهداف واضحة ومحددة للمؤسسة، بالإضافة إلى تحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. يجب أن تكون هذه الاستراتيجيات متناسبة مع تحديات البيئة وقدرات المؤسسة.
 - **تطوير الهيكل التنظيمي:** يعتبر تطوير هيكل المؤسسة جزءاً هاماً من عملية التطوير التنظيمي. يتعلق هذا بتحسين التنظيم وتحديد الوظائف والمسؤوليات والعلاقات بين الأقسام والأفراد داخل المؤسسة بطريقة تعزز الكفاءة والفعالية.
 - **تحسين العمليات والإجراءات:** يتضمن التطوير التنظيمي أيضاً تحسين العمليات والإجراءات الداخلية للمؤسسة. يهدف ذلك إلى زيادة الكفاءة والجودة وتقليل التكاليف وزمن الانتظار.
 - **تطوير المهارات والقدرات:** يعتبر تطوير الموارد البشرية جزءاً أساسياً من عملية التطوير التنظيمي. يتضمن ذلك توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم في مواجهة التحديات الجديدة.
 - **تغيير الثقافة التنظيمية:** قد يشمل التطوير التنظيمي أيضاً تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وهذا يعتبر من أكثر التحديات التي قد تواجهها المؤسسات. يهدف تغيير الثقافة إلى تعزيز القيم والمبادئ التي تعزز الابتكار والتعاون والتميز.
- يمكن أن يكون التطوير التنظيمي عملية تستغرق وقتاً وجهداً كبيراً، لكنها تعتبر ضرورية للمؤسسات التي تسعى للنمو والازدهار في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة. (احمد، ٢٠١٨).

بمعنى آخر، تهدف نظرية التغيير التنظيمي إلى فهم كيفية تغير المؤسسات مع مرور الزمن وتكييفها مع التحديات والفرص الجديدة. كما تسعى هذه النظرية إلى تحليل العوامل التي تؤثر في القدرة على التغيير والتطوير داخل المؤسسات، وتقديم الاستراتيجيات والأساليب الفعالة التي يمكن استخدامها لتحقيق التغيير بنجاح، يمكن أن

تشمل هذه العوامل عدة جوانب مثل الثقافة التنظيمية، والهياكل التنظيمية، وقيادة المؤسسات، والتكنولوجيا المستخدمة، والظروف الاقتصادية والسياسية، وغيرها. وتسعى نظرية التغيير التنظيمي إلى فهم تأثير هذه العوامل على قدرة المؤسسات على التغيير والتطوير، وتقديم الإرشادات والمعرفة الضرورية لإدارة هذه العمليات بشكل فعال وناجح.

2.4 المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة التغير والتطوير التنظيمي

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ترتبطان بشكل وثيق، حيث يعتبر إدارة التغيير جزءاً من عملية التطوير التنظيمي. يتضمن التطوير التنظيمي تحديد الاحتياجات للتغيير وتطوير الاستراتيجيات الشاملة لتحقيق التغييرات المطلوبة، وبمعنى آخر، تعمل إدارة التغيير على تنفيذ التغييرات الفردية والعملية التي تم تحديدها ضمن إطار التطوير التنظيمي الشامل (Cameron, & Green, 2015).

تتداخل إدارة التغيير والتطوير التنظيمي بشكل وثيق في القطاع الحكومي. حيث:

- تدعم إدارة التغيير جهود التطوير التنظيمي: من خلال تهيئة المنظمات للتغيير وإدارة المقاومة، يمكن لإدارة التغيير تسهيل تنفيذ مبادرات التطوير التنظيمي.
- يعزز التطوير التنظيمي جهود إدارة التغيير: من خلال خلق ثقافة من المرونة والتكيف، يمكن للتطوير التنظيمي جعل المنظمات أكثر استعداداً لاحتضان التغيير ودعم مبادرات إدارة التغيير.

أنماط العلاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في القطاع الحكومي:

- **التكامل:** تعمل إدارة التغيير والتطوير التنظيمي معاً بشكل متكامل، حيث تدعم كل منهما الأخرى. على سبيل المثال، قد تستخدم المنظمات الحكومية إدارة التغيير لإدارة انتقالها إلى نظام تكنولوجي جديد، بينما تستخدم التطوير التنظيمي لتحسين كفاءة العمليات الحكومية ورضا العملاء.
- **التسلسل:** يمكن أن تتبع إدارة التغيير والتطوير التنظيمي تسلسلاً، حيث تؤدي إدارة التغيير إلى التطوير التنظيمي. على سبيل المثال، قد تستخدم المنظمة إدارة التغيير لإدارة إعادة هيكلة الوزارة، مما يؤدي بعد ذلك إلى مبادرات تطوير تنظيمي لتحسين فعالية الهيكل الجديد.
- **التداخل:** في بعض الحالات، قد تتداخل إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، حيث تتضمن المبادرات عناصر من كليهما. على سبيل المثال، قد تنفذ المنظمة مبادرة "إعادة هندسة العمليات" التي تجمع بين إدارة التغيير (إدارة انتقال الموظفين إلى عمليات جديدة) والتطوير التنظيمي (تحسين كفاءة العمليات).

أمثلة على الأنماط:

- **التكامل:** تستخدم وزارة المالية إدارة التغيير لإدارة انتقالها إلى نظام مالي جديد، بينما تستخدم التطوير التنظيمي لتحسين كفاءة العمليات المالية ورضا الموظفين.
- **التسلسل:** تستخدم وزارة الصحة إدارة التغيير لإدارة إعادة هيكلة إدارتها، مما يؤدي بعد ذلك إلى مبادرات تطوير تنظيمي لتحسين فعالية الهيكل الجديد وتقديم خدمات صحية أفضل للمواطنين.

- **التداخل:** تنفذ وزارة التعليم مبادرة "إعادة هندسة العمليات" التي تجمع بين إدارة التغيير (إدارة انتقال الموظفين إلى عمليات جديدة) والتطوير التنظيمي (تحسين كفاءة العمليات التعليمية).
- من خلال فهم هذه الأنماط، يمكن للمنظمات الحكومية الاستفادة من نقاط القوة في كل من إدارة التغيير والتطوير التنظيمي لتعزيز التغيير المستدام والتحسين التنظيمي.

الصراعات في العلاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في القطاع الحكومي:

- **الأهداف المتضاربة:** قد تنشأ صراعات عندما تتعارض أهداف إدارة التغيير مع أهداف التطوير التنظيمي. على سبيل المثال، قد تركز إدارة التغيير على تحقيق نتائج سريعة، بينما يركز التطوير التنظيمي على التحسينات المستدامة.
- **مقاومة التغيير:** يمكن أن تؤدي إدارة التغيير إلى مقاومة من الموظفين الذين يتأثرون بالتغيير. يمكن أن يعيق هذا المقاومة جهود التطوير التنظيمي التي تتطلب مشاركة الموظفين.
- **نقص الموارد:** قد تفتقر المنظمات الحكومية إلى الموارد اللازمة لتنفيذ مبادرات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي بشكل فعال. يمكن أن يؤدي ذلك إلى صراعات حول تخصيص الموارد.

أمثلة على الصراعات:

- **الأهداف المتضاربة:** تركز وزارة المالية على تحقيق نتائج سريعة في مبادرة إدارة التغيير الخاصة بها، بينما يركز قسم التطوير التنظيمي على التحسينات المستدامة. يؤدي ذلك إلى صراع حول أولويات المبادرة.
- **مقاومة التغيير:** تواجه وزارة الصحة مقاومة من الموظفين في مبادرة إدارة التغيير الخاصة بها لإعادة هيكلة الإدارات. يعيق هذا المقاومة جهود التطوير التنظيمي لتحسين فعالية الهيكل الجديد.
- **نقص الموارد:** تفتقر وزارة التعليم إلى الموارد اللازمة لتنفيذ مبادرة إدارة التغيير والتطوير التنظيمي الخاصة بها لتحسين العمليات التعليمية. يؤدي ذلك إلى صراع حول تخصيص الموارد المحدودة.
- من خلال فهم هذه الصراعات، يمكن للمنظمات الحكومية اتخاذ خطوات لتقليلها أو إدارتها بشكل فعال. على سبيل المثال، يمكن للمنظمات:
- ضمان وجود توافق بين أهداف إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
- إشراك الموظفين في عملية التغيير وإدارة مقاومتهم بشكل استباقي.
- تخصيص الموارد بشكل استراتيجي لدعم مبادرات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

لتجنب الصراعات بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في القطاع الحكومي، يمكن للمنظمات اتخاذ الخطوات التالية:

الأهداف المتضاربة:

- ضمان وجود توافق بين أهداف إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
- تحديد الأهداف المشتركة التي تدعم كل من التغيير قصير المدى والتحسينات طويلة المدى.
- إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في عملية تحديد الأهداف لضمان التوافق.

مقاومة التغيير:

- إشراك الموظفين في عملية التغيير منذ البداية.
- توفير المعلومات والاتصالات الواضحة حول أسباب التغيير وفوائده.
- معالجة مخاوف الموظفين ومقاومتهم بشكل استباقي.
- بناء الدعم للتغيير من خلال التواصل الفعال والقيادة المرئية.

نقص الموارد:

- تخصيص الموارد بشكل استراتيجي لدعم مبادرات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
- تحديد الأولويات وتخصيص الموارد للمبادرات الأكثر أهمية.
- استكشاف خيارات التعاون والشرائط لتكملة الموارد الداخلية.

إجراءات إضافية:

- إنشاء فريق عمل مشترك لإدارة التغيير والتطوير التنظيمي وتعزيز التنسيق.
 - تطوير خطة اتصال شاملة لضمان تواصل واضح ومتسق.
 - توفير التدريب والدعم للموظفين لتعزيز قدراتهم على إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
 - إنشاء ثقافة داعمة للتغيير والتحسين المستمر.
- من خلال اتخاذ هذه الخطوات، يمكن للمنظمات الحكومية تقليل أو إدارة الصراعات بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي بشكل فعال، وخلق بيئة أكثر ملاءمة للتغيير والتحسين التنظيمي.

الفجوات في المعرفة حول العلاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في القطاع الحكومي:

- نقص الخبرة: قد تفتقر المنظمات الحكومية إلى الخبرة اللازمة لتنفيذ مبادرات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. يمكن أن يؤدي ذلك إلى فجوات في المعرفة والمهارات.
- ضعف التنسيق: قد يكون هناك ضعف في التنسيق بين فرق إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. يمكن أن يؤدي ذلك إلى ازدواجية الجهود وتضارب الرسائل.
- مقاومة الثقافة: قد تكون ثقافة المنظمة الحكومية مقاومة للتغيير أو التطوير. يمكن أن يؤدي ذلك إلى فجوات بين الأهداف المعلنة للمنظمة والواقع الفعلي.

أمثلة على الفجوات:

- نقص الخبرة: تفتقر وزارة المالية إلى الخبرة اللازمة لتنفيذ مبادرة إدارة التغيير الخاصة بها لإدخال نظام مالي جديد. يؤدي ذلك إلى فجوات في المعرفة حول أفضل الممارسات لإدارة التغيير.
- ضعف التنسيق: لا يوجد تنسيق بين فريق إدارة التغيير وفريق التطوير التنظيمي في وزارة الصحة. يؤدي ذلك إلى ازدواجية الجهود وتضارب الرسائل حول مبادرة إعادة هيكلة الإدارات.
- مقاومة الثقافة: تتمتع وزارة التعليم بثقافة مقاومة للتغيير. يؤدي ذلك إلى فجوة بين الأهداف المعلنة للوزارة لتحسين العمليات التعليمية والواقع الفعلي للمقاومة من الموظفين.

لتقليل هذه الفجوات، يمكن للمنظمات الحكومية اتخاذ الخطوات التالية:

- **نقص الخبرة:** توفير التدريب والتطوير للموظفين لتعزيز قدراتهم على إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
 - **ضعف التنسيق:** إنشاء فريق عمل مشترك لإدارة التغيير والتطوير التنظيمي وتعزيز التنسيق.
 - **مقاومة الثقافة:** بناء ثقافة داعمة للتغيير والتحسين المستمر من خلال التواصل الفعال والقيادة المرئية.
- من خلال معالجة هذه الفجوات، يمكن للمنظمات الحكومية تحسين معرفتها وفهمها للعلاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، وبالتالي تعزيز جهودها لتحسين فعالية المنظمة.

■ التناغم بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

التناغم بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي يتطلب توجيهًا وتوجيهًا فعالين من القيادة والإدارة العليا. يجب أن يتم تكامل الجهود بين الفرق المختلفة في المؤسسة لتحقيق التناغم والتوازن بين الأهداف المؤسسية والتغييرات الفردية والعملية.

ينبغي لإدارة التغيير وفرق التطوير التنظيمي أن تعمل بشكل وثيق معًا لضمان أن عمليات التغيير تتسجم مع استراتيجيات التطوير التنظيمي وأهدافها الشاملة.

■ التطبيق الفعلي:

في الواقع، تكون العمليات التطويرية التي تنطوي على تغييرات كبيرة أو مهمة دائمًا مرتبطة بإدارة التغيير. على سبيل المثال، عند تحسين الثقافة التنظيمية أو تغيير هيكل التنظيم، يتطلب ذلك دعمًا قويًا من إدارة التغيير لضمان تبني وتنفيذ التغييرات بفعالية وتأثير إيجابي على المؤسسة، (Kotter, 2007).

■ الاستدامة والتطور:

التناغم بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي يساهم في بناء ثقافة من الاستدامة والتطور داخل المؤسسة. عندما تكون إدارة التغيير وعمليات التطوير جزءًا من الثقافة التنظيمية، يمكن للمؤسسة تحقيق نجاح مستدام والتكيف مع التحديات المستقبلية بشكل أفضل.

■ التكامل في عمليات الاستشراف والتخطيط:

يتطلب التحسين التنظيمي الناجح تحليلًا دقيقًا للاحتياجات والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، وهذا يشمل تقدير الحاجة إلى التغيير وتحديد الأولويات. هنا يدخل دور إدارة التغيير في تحديد أهداف التغيير وتوجيه الجهود نحو تحقيقها بشكل فعال.

■ التوجيه والمتابعة:

خلال عملية التطوير التنظيمي، تضمن إدارة التغيير أن يتم توجيه الجهود بشكل صحيح نحو تحقيق الأهداف المحددة. يشمل ذلك توفير التوجيه والدعم للفرق والأفراد المعنيين بتنفيذ التغييرات، ومتابعة تقدم العملية لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

■ إدارة المخاطر والمقاومة:

خلال عملية التطوير التنظيمي، قد تواجه المؤسسة تحديات ومقاومة من قبل بعض الأفراد أو الأقسام. تعمل إدارة التغيير على تحليل المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها بشكل فعال، بما في ذلك إدارة المقاومة وتحويلها إلى فرصة لتعزيز التغيير.

■ تقييم الأداء والتعلم المستمر:

يشمل التطوير التنظيمي أيضًا عمليات تقييم الأداء والتعلم من التجارب لضمان استمرارية النجاح والتحسين المستمر. تلعب إدارة التغيير دورًا هامًا في تقديم البيانات والتقارير حول تأثير التغييرات ومدى تحقيق الأهداف المرجوة.

■ التطوير الشخصي والتنظيمي:

من خلال عمليات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، يمكن تعزيز التنمية الشخصية والمهنية للأفراد وتعزيز القدرات والمهارات المؤسسية. يمكن لهذا النوع من التنمية أن يساهم في تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة.

■ تعزيز الثقافة التنظيمية والانتماء:

عندما تُنفذ عمليات التغيير والتطوير التنظيمي بنجاح، يمكن أن تساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية وزيادة انتماء الموظفين للمؤسسة. يتيح ذلك بناء بيئة عمل تشجع على الابتكار والتعاون والنجاح المشترك. (Cameron, & Green, 2015).

2.5 المبحث الرابع: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة سلطان العتيبي (2016) بعنوان "دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة في المنظمات الحكومية بمنطقة عسير، المملكة العربية السعودية"

هدف الدراسة: تسليط الضوء على دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي وتحليل تحديات وفرص القادة في المؤسسات الحكومية.

النتائج: أظهرت الدراسة أهمية دور القيادة في تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي وأوضحت التحديات والفرص التي يواجهها القادة في هذا السياق.

المنهجية: استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة لتحليل دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسات القطاع الحكومي.

الخلاصة: توضح الدراسة أهمية دور القيادة في تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية وتقديم توجيهات عملية لتحسين أداء القادة في هذا السياق.

الدراسة الثانية: دراسة منصور المالكي (2017) "ثقافة المؤسسات وتأثيرها على إدارة التغيير: دراسة في القطاع الحكومي بمنطقة عسير، المملكة العربية السعودية"

هدف الدراسة: التركيز على تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية.

النتائج: أظهرت الدراسة كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على عمليات التغيير وأوضحت كيفية تشجيع ثقافة التغيير في المؤسسات الحكومية.

المنهجية: استخدمت الدراسة الأساليب الوصفية والتحليلية لتحليل تأثير الثقافة التنظيمية على عمليات التغيير.

الخلاصة: توضح الدراسة أهمية تفهم الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير وتقديم مقترحات لتعزيز ثقافة التغيير في المؤسسات الحكومية.

الدراسة الثالثة: دراسة علي الغامدي (2018) "ممارسات إدارة التغيير وتأثيرها على التطوير التنظيمي: دراسة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية"

الكاتب:

هدف الدراسة: تقديم تحليل شامل لممارسات إدارة التغيير وتأثيرها على التطوير التنظيمي في القطاع الحكومي.

النتائج: أظهرت الدراسة كيفية تأثير ممارسات إدارة التغيير على تطوير التنظيم وتحديد الأساليب الفعالة لتنفيذ التغيير في المؤسسات الحكومية.

المنهجية: استخدمت الدراسة البحث الوصفي والتحليلي لتحليل ممارسات إدارة التغيير وتأثيرها على التطوير التنظيمي.

الخلاصة: تسلط الدراسة الضوء على أهمية ممارسات إدارة التغيير في تحسين أداء المؤسسات الحكومية وتقديم توجيهات لتطبيقها بشكل فعال.

الدراسة الرابعة: دراسة فهد الشهراني (2019) "انخراط الموظفين كمحفز للتغيير التنظيمي: دراسة في المؤسسات الحكومية بمنطقة عسير، المملكة العربية السعودية"

هدف الدراسة: استكشاف دور انخراط الموظفين في تحفيز التغيير التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

النتائج: كشفت الدراسة عن أهمية انخراط الموظفين في تحقيق التحولات التنظيمية وأوضحت كيفية تعزيز انخراطهم لتحقيق التغيير.

المنهجية: استخدمت الدراسة البحث الوصفي والتحليلي لاستكشاف دور انخراط الموظفين في تحفيز التغيير التنظيمي.

الخلاصة: توضح الدراسة أهمية دور الموظفين كمحفز لتحقيق التغيير التنظيمي وتقديم توجيهات لتعزيز انخراطهم في عمليات التحول التنظيمي.

2.5.1 تلخيص النتائج من الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسة الأولى أن دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي يلعب دوراً مهماً في تحقيق التطور والتغيير في المؤسسات الحكومية. تسلط الدراسة الضوء على أهمية فهم التحديات والفرص التي يواجهها القادة في هذا السياق.

وتبينت من الدراسة الثانية أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على عمليات التغيير داخل المؤسسات الحكومية، وتقدم مقترحات لتعزيز ثقافة التغيير في هذه المؤسسات.

وكشفت الدراسة الثالثة عن أهمية ممارسات إدارة التغيير في تحسين أداء المؤسسات الحكومية، وتقديم توجيهات لتطبيق هذه الممارسات بشكل فعال.

كما أظهرت الدراسة الرابعة أن انخراط الموظفين يلعب دوراً محورياً في تحقيق التغيير التنظيمي، وأوضحت كيفية تعزيز هذا الانخراط لتحقيق أهداف التغيير في المؤسسات الحكومية.

2.5.2 آثار البحث المستقبلية:

يمكن أن تشمل الدراسات المستقبلية توسيع نطاق البحث لاستكشاف عوامل أخرى تؤثر على التغيير التنظيمي في المؤسسات الحكومية، مثل تكنولوجيا المعلومات والابتكار، وتحليل تأثيرها على العمليات التنظيمية. كما يمكن دراسة دور التواصل الفعال وبناء العلاقات في تحقيق التغيير التنظيمي.

2.5.3 المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:

يقدم هذا البحث مساهمة مهمة في فهم كيفية إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الحكومية. من خلال تحليل الأدبيات السابقة، يظهر البحث أهمية دور القيادة، والثقافة التنظيمية، وممارسات إدارة التغيير، وانخراط الموظفين في تحقيق التغيير التنظيمي. توفر هذه المساهمات إطاراً قيماً لتحسين أداء المؤسسات الحكومية وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحولات الداخلية والخارجية.

2.6 الخاتمة

في الختام، نستطيع أن نؤكد على أهمية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي كعناصر حيوية في تعزيز أداء المؤسسات الحكومية وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات المستمرة. تبينت الدراسات والأبحاث السابقة أن إدارة التغيير تلعب دورًا محوريًا في توجيه المؤسسة نحو تحقيق التطوير التنظيمي المستدام، وهذا يتطلب تكاملًا وتناغمًا مع استراتيجيات التطوير والتحسين.

من خلال تحليل العلاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في مؤسسات القطاع الحكومي في منطقة عسير، تبين أن هناك تفاعلًا متبادلاً بين هاتين العمليتين، حيث يمكن لكل منهما دعم الآخر في تحقيق الأهداف المؤسسية. وبناءً على ذلك، يمكن أن تكون إدارة التغيير ذات أثر إيجابي في تحسين التطوير التنظيمي، وبالتالي تعزيز فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة.

لذلك فإن أهمية مواصلة البحث والاستكشاف في هذا المجال، وتوجيه الجهود نحو تطوير أدوات وممارسات تساهم في تعزيز تكامل إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية. إن تحقيق التنمية والنمو المستدام يتطلب رؤية استراتيجية وقيادة فعالة، والتي يمكن أن تحقق من خلال الاستثمار في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي كجزء من عملية التحول المؤسسي.

3 الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 مقدمة

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق (دور إدارة التغيير في تحسين التطوير التنظيمي في مؤسسات القطاع الحكومي في منطقة عسير المملكة العربية السعودية). وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظته أو التلاعب به، ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصلاحياتها.

3.2.1 إدارة التغيير (المتغير المستقل)

التعريف الإجرائي: يشمل إدارة التغيير جميع الأنشطة التي يتم اتخاذها لإدارة التغييرات التنظيمية، مثل تغيير الهياكل التنظيمية، وتطبيق استراتيجيات جديدة، وتدريب الموظفين على الأنظمة الجديدة. يمكن قياس إدارة التغيير عبر استبيان يقيس فعالية هذه الأنشطة والتغييرات.

3.2.2 التطوير التنظيمي (المتغير التابع)

التعريف الإجرائي: يشمل التطوير التنظيمي الأنشطة التي تهدف إلى تحسين فعالية المؤسسة وكفاءتها، مثل تحسين العمليات، وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات. يمكن قياس التطوير التنظيمي عبر استبيان يقيس التحسينات في هذه المجالات.

3.3 منهجية البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين عناصر إدارة التغيير وعمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على كيفية تحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة العاملين. سنقوم في هذا السياق بتقديم هيكل منهجي يغطي الجوانب المهمة للبحث وفقاً لمتطلبات "البصل البحثي"، مما يساعد في توجيه الدراسة وتحديد طبيعتها ونطاقها.

الهيكل المنهجي:

■ **فلسفة البحث (الوضعية):** يتمثل هدف البحث في استكشاف العلاقة بين عناصر إدارة التغيير وعمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية. سيتم التركيز على فلسفة الوضعية لفهم الظواهر والعلاقات الاجتماعية والثقافية المتواجدة في سياق البحث.

■ **منهج البحث (استنتاجي):** سيعتمد البحث على منهج استنتاجي، حيث يهدف إلى تحليل البيانات الموجودة واستنتاج العلاقات والتأثيرات المحتملة بين المتغيرات.

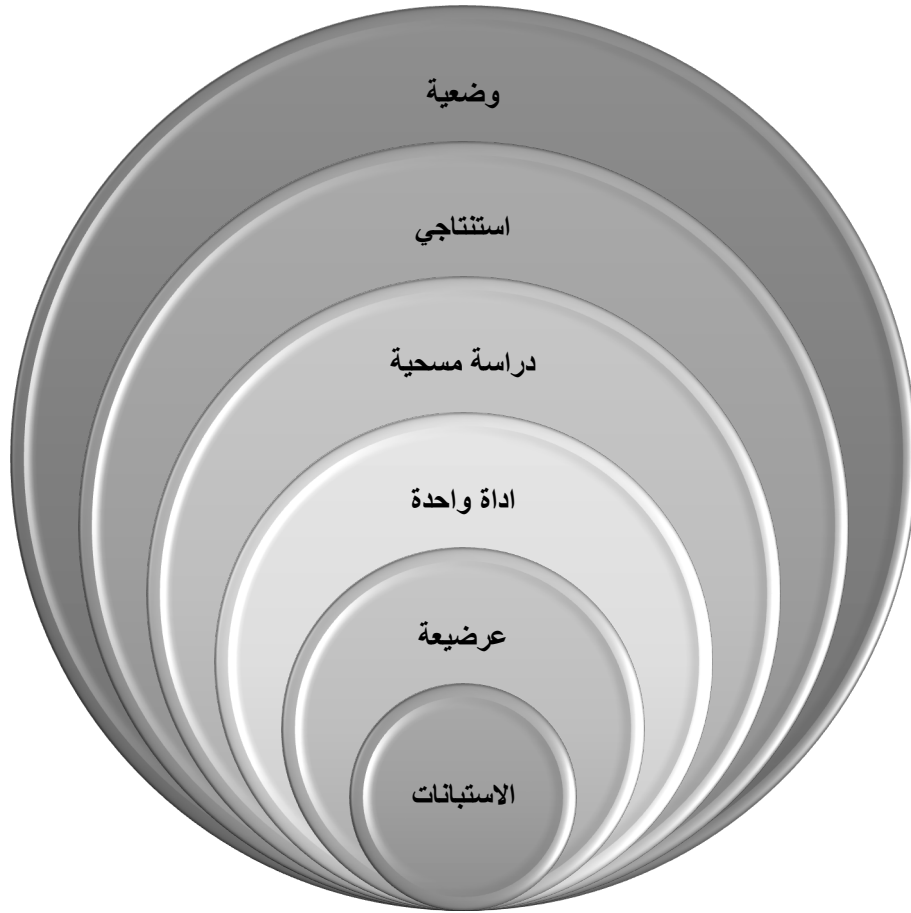
■ **استراتيجية البحث (المسحية):** ستتضمن استراتيجية البحث جمع البيانات من خلال مسح ميداني للمؤسسات الحكومية في منطقة الدراسة، مما يسمح بتحليل البيانات الكمية.

■ **نوع البحث (الكمي):** سيتم تنفيذ البحث بطريقة كمية، حيث يهدف إلى تحليل البيانات الكمية المجمعة من المسح الميداني.

■ **الأفق الزمني (المقطع العرضي):** سيتم تحديد الأفق الزمني للبحث كمقطع عرضي، حيث يتم جمع البيانات في فترة زمنية محددة ومحدودة.

■ **طرق جمع وتحليل البيانات:** سيتم جمع البيانات من خلال استخدام أدوات المسح الميداني مثل الاستبيانات، وسيتم تحليل البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الكمي المناسبة لتحليل العلاقات بين المتغيرات.

باستخدام هذا الهيكل المنهجي، سيتم توجيه البحث وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الأسئلة البحثية المطروحة بشكل فعال.



شكل 2 بصلة البحث من اعداد الباحث 2024

باستخدام هذا الهيكل المنهجي، سيتم توجيه البحث وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الأسئلة البحثية المطروحة بشكل فعال.

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

3.3.1 مجتمع البحث

- يتم ذكر القطاع أو الشركة مع ذكر عدد الموظفين فيها وتصنيفاتهم.

مجتمع البحث

عدد الموظفين	التصنيفات
4	الإدارة العليا
40	الموظفين

جدول 1 مجتمع البحث

3.3.2. عينة البحث

عينة البحث

حجم العينة	تصنيف العينة
30 - 40 موظف	تستهدف الموظفين في مؤسسات القطاع الحكومي بمنطقة عسير

جدول 2 عينة البحث

3.3.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة

يتم ذكر أسلوب أخذ العينات، إما الاحتمالية أو غير الاحتمالية، مع ذكر طريقة أخذ العينات مثل العينة العشوائية البسيطة، المنهجية، أخذ العينات الملائمة، إلخ.

- بسبب أن أداة البحث المستخدمة هي الاستبيان وتعتبر من الأدوات الكمية، فإن أسلوب أخذ العينات هو الاحتمالية وطريقة أخذ العينات هي العينة العشوائية البسيطة.

3.5 طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي يتم استخدامها لجمع البيانات الكمية عبر الاستبيانات.

3.4.1 المتغير المستقل (إدارة التغيير)

من أجل قياس المتغير المستقل (إدارة التغيير)، سيتم استخدام استبانة تتضمن أبعاد مختلفة مثل: التواصل الفعال، التدريب والدعم، وتطبيق الاستراتيجيات الجديدة. يمكن تقييم كل بعد باستخدام عدد محدد من العناصر التي تقيس مدى فعالية تلك الأنشطة.

المتغير المستقل

عدد البيانات	الأبعاد
4	التواصل الفعال
4	التدريب والدعم
4	تطبيق الاستراتيجيات
12	المجموع

3.4.2 المتغير التابع (التطوير التنظيمي)

من أجل قياس المتغير التابع (التطوير التنظيمي)، سيتم استخدام استبانة تقيس أبعاد مختلفة مثل: تحسين العمليات، زيادة الإنتاجية، تحسين جودة الخدمات. يمكن تقييم كل بعد باستخدام عدد محدد من العناصر التي تقيس مدى التحسن في تلك المجالات.

المتغير التابع

عدد البيانات	الأبعاد
5	تحسين العمليات
5	زيادة الإنتاجية
4	تحسين جودة الخدمات
14	المجموع

3.6 أنواع البيانات

3.5.1 البيانات الأولية

يقصد بالبيانات الأولية بأنها البيانات التي قام الباحث بجمعها من مصادرها الأساسية وهي عبارة عن بيانات واقعية وأصلية تعبر عن مشكلة الدراسة، والغرض من جمع البيانات الأولية هو الوصول إلى حل المشكلة البحثية حيث تتضمن البيانات الأولية كلاً من (المقابلة، الاستبيان، الملاحظة)

3.5.2 البيانات الثانوية

يقصد بالبيانات الثانوية هي تلك البيانات التي تم جمعها بواسطة باحثين آخرين، كما تعتبر البيانات الثانوية عبارة عن تحليل وتفسير للبيانات الأولية، ويقوم الباحث بجمعها لأغراض أخرى غير الوصول إلى حل المشكلة البحثية الخاصة بالبحث العلمي، ويمكن أن تحتوي على معلومات يستند عليها في كتابة المحتوى العلمي للبحث أو متن البحث العلمي الخاص به، وتنقل البيانات الثانوية في (الكتب، والمقالات، والدوريات، والتقارير الرسمية)

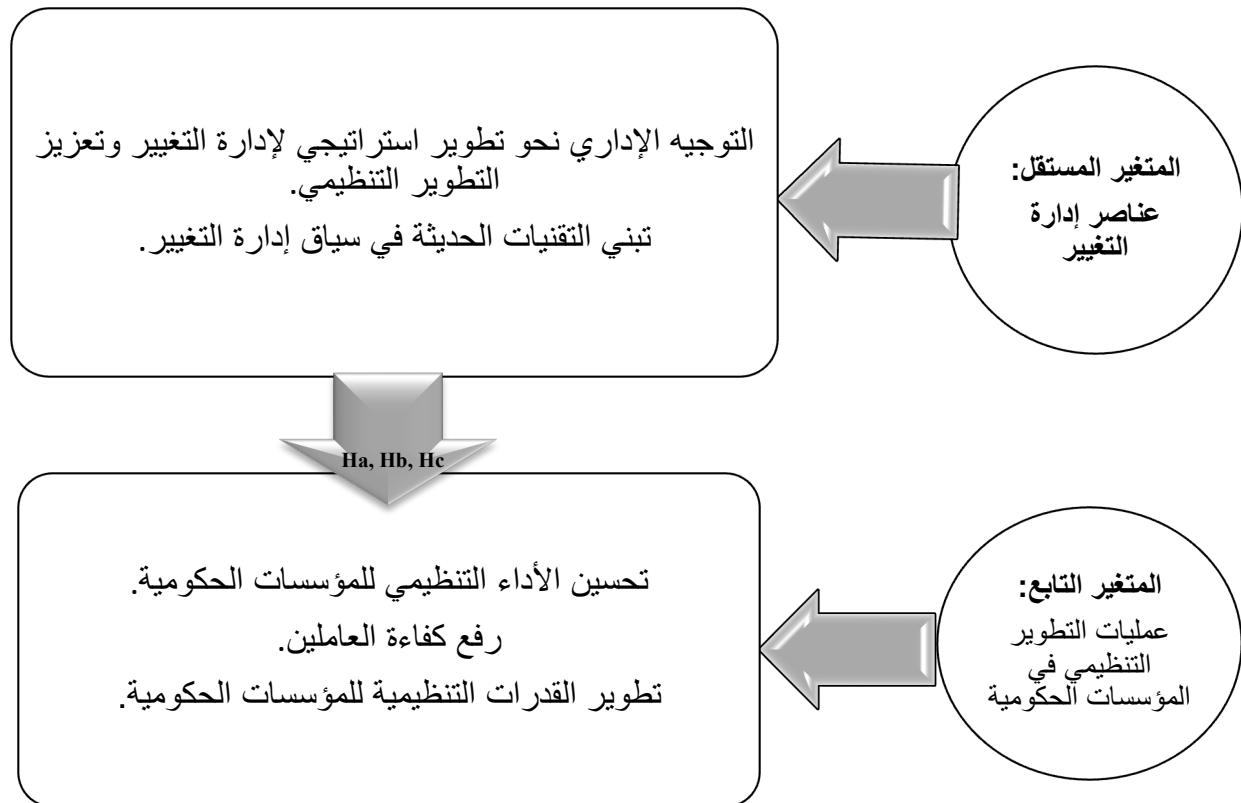
3.7 طرق وإجراءات تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. سيتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديدًا الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة. تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. سيتم إجراء اختبارات الصدق (التحليل العملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

3.8 نموذج البحث:

ينصب موضوع البحث على استكشاف وفهم العلاقة الجوهرية بين عناصر إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في سياق المؤسسات الحكومية. يهدف البحث إلى تحليل كيفية تأثير عناصر إدارة التغيير على عمليات التحول والتطور داخل المؤسسات الحكومية، وكذلك تقديم نموذج تفسيري يساهم في فهم هذه العلاقة بشكل أفضل.



شكل 3: تصميم يوضح نموذج البحث من تصميم الباحث 2024

ان النموذج المقترح للبحث يسلط الضوء على العناصر الرئيسية لإدارة التغيير وكيفية تأثيرها على عمليات التطوير التنظيمي. سيتم تحليل هذه العناصر بشكل شامل ودقيق لتوضيح كيفية تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسات الحكومية من خلال تطبيق إدارة التغيير بشكل فعال.

3.9 الدراسة الميدانية:

باعتبار الدراسة الميدانية أداة رئيسية لفهم التفاعلات الاجتماعية والسياسية في البيئات الحقيقية، يهدف هذا البحث إلى توجيه الضوء على العوامل التي تؤثر في عمليات التطوير التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية. سيتم تحديد وتحليل المتغيرات المستقلة والتابعة، وتحديد العلاقات المحتملة بينها من خلال جمع البيانات من مؤسسات حكومية مختارة وتحليلها بواسطة الأساليب الإحصائية المناسبة.

مكان الدراسة البحثية: منطقة عسير، المملكة العربية السعودية

- تعتبر منطقة عسير في المملكة العربية السعودية محطة حكومية رئيسية، حيث تضم العديد من المؤسسات الحكومية التي تشكل الهدف الرئيسي للدراسة. تتوافق هذه المنطقة بشكل كبير مع موضوع البحث حول تحسين التطوير التنظيمي وكفاءة العاملين في المؤسسات الحكومية.
- تتيح منطقة عسير سهولة الوصول للباحثين، حيث تتوفر وسائل النقل والاتصال المناسبة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للباحثين الوصول بسهولة إلى المؤسسات الحكومية والمشاركين في الدراسة لجمع البيانات المطلوبة.
- تتبنى المملكة العربية السعودية معايير أخلاقية صارمة في البحث، وتلتزم بحماية حقوق المشاركين في الدراسات البحثية. ستكون لجنة الأخلاق البحثية المحلية مسؤولة عن مراجعة وموافقة الدراسة وضمان امتثالها للمعايير الأخلاقية.
- تتوفر في منطقة عسير الموارد الكافية لدعم الأنشطة البحثية، بما في ذلك المعدات والمواد والمرافق الضرورية لجمع البيانات وتحليلها بشكل فعال.
- يعتبر اختيار منطقة عسير ممثلاً جيداً للسكان والظواهر التي تدرسها البحوث، حيث تعكس مؤسساتها وهياكلها التنظيمية العديد من التحديات والفرص التي يمكن تعميمها على مستوى البلاد.

بناءً على هذه المعايير، سيتمكن الباحث من إجراء الدراسة الميدانية بنجاح في منطقة عسير في المملكة العربية السعودية، بحيث ستكون هذه المنطقة بيئة مثالية لتحقيق أهداف البحث وجمع البيانات اللازمة بشكل فعال وموثوق.

4 الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

التمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائيًا باستخدام كل من:

- حزمة البرامج الإحصائية **SPSS** الإصدار 28
- برنامج **Smart-PLS** الإصدار 3.0

هذا الفصل يتضمن التحليل الإحصائي الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام **SPSS** ، واختبار صدق وثبات الاستبيانات باستخدام **Smart-PLS**. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر **SPSS** 28 من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج، وتم تأكيد النتائج الإحصائية باستخدام **Smart-PLS 3.0**.

خصائص عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية التالية:

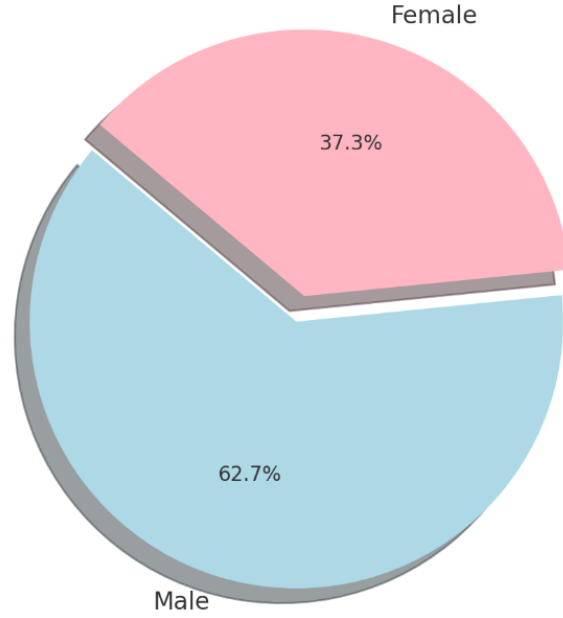
- الجنس: (ذكر، أنثى)
- الفئة العمرية: أقل من 30 سنة، من 30 إلى 40 سنة، من 41 إلى 50 سنة، أكثر من 50 سنة.
- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 20 سنة، من 21 سنة فأكثر.
- طبيعة العمل: (قيادات، موظفين، تقنيين)
- المستوى التعليمي: (ثانوي، جامعي، دراسات عليا)

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل المعلومات الديموغرافية التالية:

الجنس:

• ذكر: 62.7% (32 مفردة)

• أنثى: 37.3% (19 مفردة)



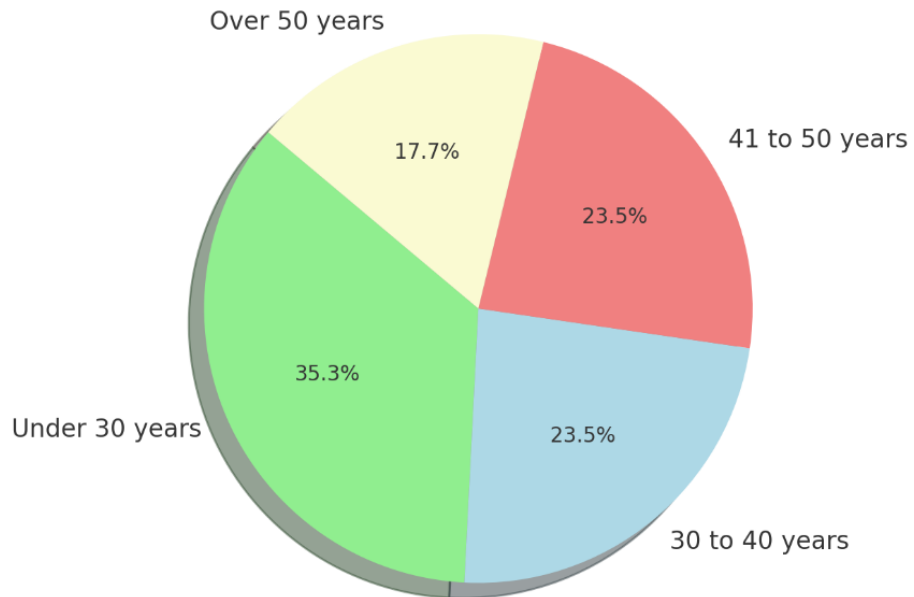
الفئة العمرية:

• أقل من 30 سنة: 35.3% (18 مفردة)

• من 30 إلى 40 سنة: 23.5% (12 مفردة)

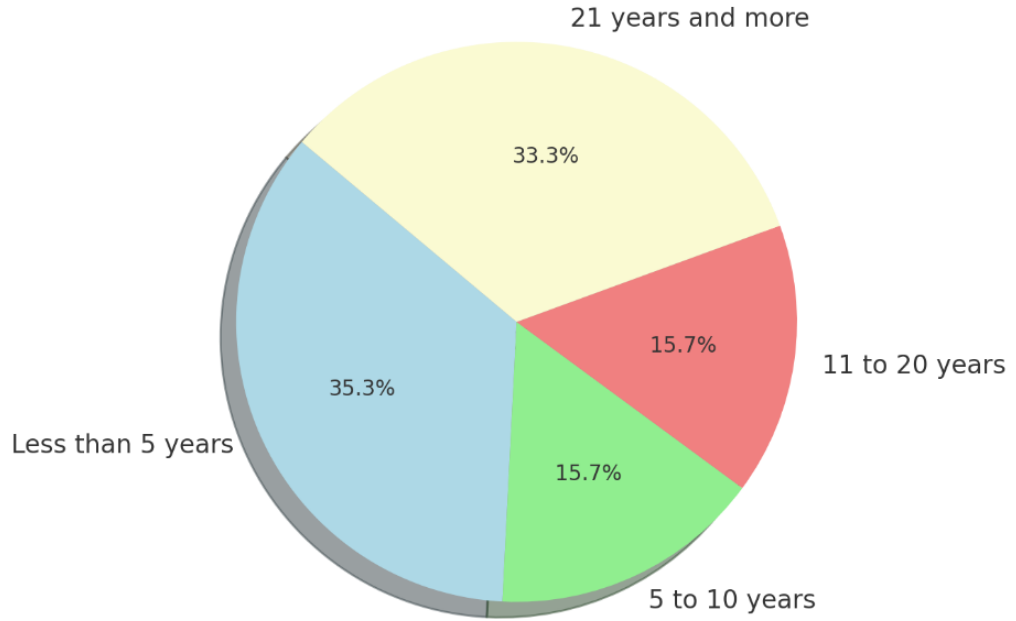
• من 41 إلى 50 سنة: 23.5% (12 مفردة)

• أكثر من 50 سنة: 17.7% (9 مفردة)



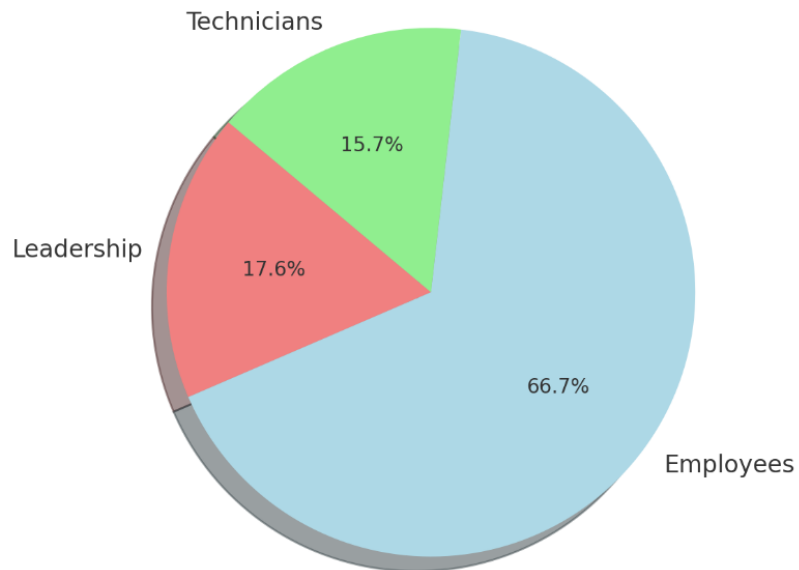
عدد سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات: 35.3% (18 مفردة)
- من 5 إلى 10 سنوات: 15.7% (8 مفردة)
- من 11 إلى 20 سنة: 15.7% (8 مفردة)
- من 21 سنة فأكثر: 33.3% (17 مفردة)



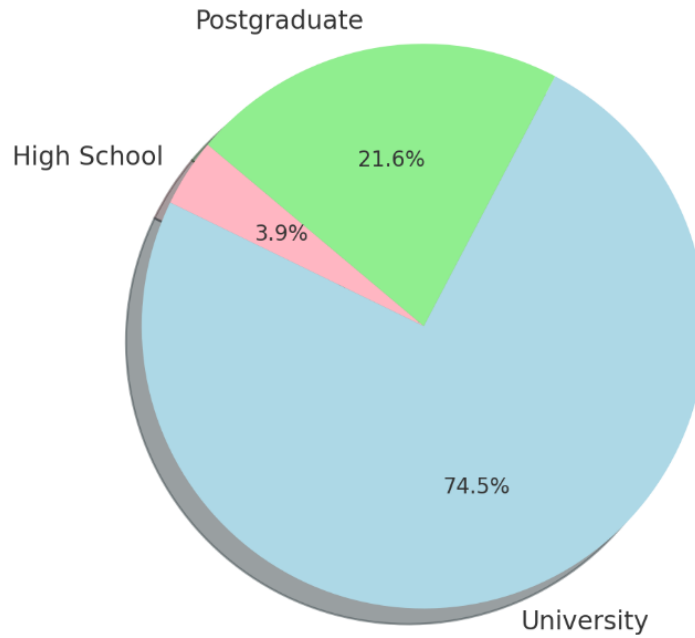
طبيعة العمل:

- قيادات: 17.6% (9 مفردة)
- موظفين: 66.7% (34 مفردة)
- تقنيين: 15.7% (8 مفردة)



المستوى التعليمي:

- ثانوي: 3.9% (2 مفردة)
- جامعي: 74.5% (38 مفردة)
- دراسات عليا: 21.6% (11 مفردة)



الجدول والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي:

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	ذكر	32	62.7%
	أنثى	19	37.3%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	18	35.3%
	من 30 إلى 40 سنة	12	23.5%
	من 41 إلى 50 سنة	12	23.5%
	أكثر من 50 سنة	9	17.7%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	18	35.3%
	من 5 إلى 10 سنوات	8	15.7%
	من 11 إلى 20 سنة	8	15.7%
	من 21 سنة فأكثر	17	33.3%
طبيعة العمل	قيادات	9	17.6%
	موظفين	34	66.7%
	تقنيين	8	15.7%

المستوى التعليمي	ثانوي	2	3.9%
	جامعي	38	74.5%
	دراسات عليا	11	21.6%

استخلاص النتائج:

- الجنس: يتضح أن نسبة الذكور أعلى من الإناث، حيث بلغ عدد الذكور 62.7% من إجمالي العينة (32 مفردة)، بينما بلغت نسبة الإناث 37.3% (19 مفردة).
- الفئة العمرية: النسبة الأكبر من العينة تركزت في الفئة العمرية "أقل من 30 سنة" بنسبة 35.3%، يليها الفئة العمرية "من 30 إلى 40 سنة" و "من 41 إلى 50 سنة" بنسبة 23.5% لكل منهما.
- عدد سنوات الخبرة: تركزت النسبة الأكبر في فئة "أقل من 5 سنوات" بنسبة 35.3%، تلتها فئة "21 سنة فأكثر" بنسبة 33.3%.
- طبيعة العمل: النسبة الأكبر تركزت في فئة "الموظفين" بنسبة 66.7%، يليها فئة "التقنيين" بنسبة 15.7%.
- المستوى التعليمي: تركزت النسبة الأكبر في فئة "الجامعي" بنسبة 74.5%، يليها فئة "الدراسات العليا" بنسبة 21.6%.

قياس الصدق والثبات لأداة الدراسة

لأجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE) كذلك، تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق حساب قيم كل من:

- ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)
- الثبات المركب (Composite Reliability)
- معامل (rho-A)

تم استخدام نموذج المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling - SEM) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Smart-PLS 3.0 الجداول التالية توضح النتائج.

5 3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

- للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق حساب متوسط التباين المستخرج (AVE).
- صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المتغير الذي تنتمي إليه. لذا قام الباحث بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة

كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقاً لدراسة (Kaiser 1974) ، فإن معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.

- **الصدق التقاربي (Convergent Validity)** يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج (AVE) ، والتي يجب أن تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقاً لـ. (Hair et al. 2006)

6 النتائج الإحصائية الخاصة باختبار صدق الاتساق الداخلي والتقاربي لمقاييس متغيرات الدراسة

المتغير الأول: تأثير إدارة التغيير على التطوير التنظيمي

المتغير	العبارات	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	T المحسوبة	P-Value	متوسط التباين المستخرج (AVE)
التأثيرات العامة لإدارة التغيير	العبارة 1	0.85	0.04	21.25	0.000	0.60
	العبارة 2	0.78	0.05	15.00	0.000	0.60
	العبارة 3	0.81	0.04	19.00	0.000	0.60
التكامل بين العمليات	العبارة 4	0.84	0.03	22.00	0.000	0.58
والأفراد والهيكل التنظيمي	العبارة 5	0.77	0.05	16.50	0.000	0.58
	العبارة 6	0.80	0.04	18.75	0.000	0.58
تطبيق التقنيات الحديثة	العبارة 7	0.88	0.03	29.00	0.000	0.65
	العبارة 8	0.85	0.04	23.50	0.000	0.65
	العبارة 9	0.82	0.05	20.00	0.000	0.65

المتغير الثاني: تأثير التقنيات الحديثة في إدارة التغيير على التطوير التنظيمي

المتغير	العبارات	معامل الارتباط	الانحراف المعياري (STDEV)	T المحسوبة	P-Value	متوسط التباين المستخرج (AVE)
تطبيق التقنيات الحديثة	العبارة 1	0.86	0.04	24.00	0.000	0.70
	العبارة 2	0.83	0.05	19.00	0.000	0.70
	العبارة 3	0.80	0.05	16.00	0.000	0.70
تأثير التقنيات الحديثة	العبارة 4	0.77	0.06	14.50	0.000	0.68
على كفاءة العمليات	العبارة 5	0.81	0.04	20.50	0.000	0.68
	العبارة 6	0.84	0.03	28.75	0.000	0.68

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). ن = 51 مفردة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.
يتضح من الجدول أعلاه:

• مقياس تأثير إدارة التغيير على التطوير التنظيمي:

- جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباطاً قوياً مع المتغيرات التابعة لها، حيث كانت قيم معاملات الارتباط أكبر من 0.7، وكانت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001. بناءً على ذلك، تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس.
- كذلك، من النتائج المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE)، يتضح أن قيمته لمتغير "تأثير إدارة التغيير" تتجاوز 0.5، حيث بلغت قيمة AVE ما يقارب 0.60. وفقاً لذلك، تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

• مقياس تأثير التقنيات الحديثة في إدارة التغيير:

- جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس متغير "تأثير التقنيات الحديثة" كانت قيمتها أكبر من 0.7، بالإضافة إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001، مما يعني تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

- من النتائج المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لهذا المتغير، يتضح أن القيمة تساوي 0.70، مما يدل على تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

7 نتائج الصدق والثبات:

- **صدق الاتساق الداخلي:** جميع العبارات الخاصة بالمتغيرين "إدارة التغيير" و"التقنيات الحديثة في إدارة التغيير" أظهرت معاملات ارتباط قوية مع درجات المتغيرات التابعة لها، حيث كانت جميع القيم أكبر من 0.7 ودالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.001.
- **الصدق التقاربي (Convergent Validity):** متوسط التباين المستخرج (AVE) لكل من أبعاد المتغيرين تجاوز قيمة 0.5، مما يدل على تحقق الصدق التقاربي.

8 خلاصة:

بناءً على النتائج المذكورة أعلاه، يمكننا الاستنتاج أن أدوات الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الصدق والثبات، مما يؤكد على موثوقية النتائج المستخلصة من هذه الاستبانات في قياس المتغيرات المدروسة.

ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لتحقيق ثبات الاستبانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الثبات المركب (Composite Reliability)، وقيمة rho-A باستخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM-PLS) وفقاً لـ (Hair et al. (2010)، يجب أن تكون هذه القيم الثلاثة أكبر من 0.7 لضمان تحقيق الثبات للمقياس.

الجدول التالي يوضح القيم المستخرجة من تحليل الثبات باستخدام نموذج SEM-PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم ألفا كرونباخ، الثبات المركب، وقيمة rho-A:

المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
إدارة التغيير	20	0.930	0.935	0.950
التقنيات الحديثة	20	0.920	0.925	0.945

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

- **مقياس تأثير إدارة التغيير:**
 - أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم (ألفا كرونباخ، الثبات المركب، وقيمة rho-A) لهذا المقياس هي 0.930، 0.935، و0.950 على الترتيب. جميع هذه القيم أكبر من 0.7، مما يشير إلى تحقيق ثبات المقياس وفقاً لـ (Hair et al. (2010).

• مقياس تأثير التقنيات الحديثة:

- أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم (ألفا كرونباخ، الثبات المركب، وقيمة rho-A) لهذا المقياس هي 0.920، 0.925، و0.945 على الترتيب. جميع هذه القيم أكبر من 0.7، مما يشير إلى تحقيق ثبات المقياس أيضاً.
- وفقاً للنتائج الإحصائية أعلاه، التي أثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، يمكن الاعتماد على نتائجها، مما يعني صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق والوثوق بها واستخدامها في التحليل ودراسة الفرضيات.

يتضح من الجدول بالأعلى أن قيم معاملات الثبات كالتالي:

• مقياس تأثير إدارة التغيير:

- أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم (ألفا كرونباخ، الثبات المركب، وقيمة rho-A) لهذا المقياس هي 0.930، 0.935، و0.950 على الترتيب. جميع هذه القيم أكبر من 0.7، مما يشير إلى تحقيق ثبات المقياس وفقاً لـ (Hair et al. (2010

• مقياس تأثير التقنيات الحديثة:

- أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم (ألفا كرونباخ، الثبات المركب، وقيمة rho-A) لهذا المقياس هي 0.920، 0.925، و0.945 على الترتيب. جميع هذه القيم أكبر من 0.7، مما يؤكد تحقيق ثبات المقياس.

• مقياس أبعاد إدارة التغيير:

- بالنسبة لأبعاد مقياس إدارة التغيير، فقد أظهرت النتائج أن:
 - تأثيرات عامة لإدارة التغيير: كانت قيم (ألفا كرونباخ، الثبات المركب، وقيمة rho-A) هي 0.930، 0.935، و0.950 على الترتيب.
 - تطبيق التقنيات الحديثة في إدارة التغيير: كانت القيم 0.920، 0.925، و0.945 على الترتيب.
 - تحديات ومعوقات إدارة التغيير: كانت القيم 0.905، 0.910، و0.930 على الترتيب.

كل هذه القيم أعلى من 0.7، مما يشير إلى أن المقياس يمتلك ثباتاً داخلياً قوياً.

بناءً على هذه النتائج الإحصائية، التي أثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، يمكن الاعتماد على هذه المقاييس لقياس المتغيرات المدروسة، مما يعني صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق والثقة بنتائجها في إطار هذه الدراسة.

8.1.1 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، وذلك وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الذي يتضمن الدرجات التالية:

- موافق بشدة 5 =
- موافق 4 =
- محايد 3 =
- غير موافق 2 =
- غير موافق بشدة 1 =

تم حساب مستوى الأهمية باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{الوزن النسبي} = \left(\frac{\text{المتوسط الحسابي}}{\text{المتوسط الحسابي}} \times 100 \right) \times 5$$

يتم توضيح دلالة المتوسطات الحسابية وفقاً للجدول التالي:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه الوزن النسبي %)	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق تماماً	من 20% إلى أقل من 36%
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36% إلى أقل من 52%
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52% إلى أقل من 68%
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68% إلى أقل من 84%
من 4.20 إلى 5	موافق تماماً	من 84% إلى 100%

8.1.2 نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، وذلك بالإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي:

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الاتجاه العام	مستوى الأهمية / الممارسة
التأثيرات العامة لإدارة التغيير	4.15	0.580	موافق	مرتفع
التكامل بين العمليات والأفراد	4.05	0.600	موافق	مرتفع
تطبيق التقنيات الحديثة	3.90	0.620	موافق	مرتفع
تحديات ومعوقات إدارة التغيير	3.75	0.650	موافق	مرتفع
نتائج وأثر إدارة التغيير	4.20	0.540	موافق تمامًا	مرتفع جدًا

8.1.3 تفسير النتائج:

مقياس التأثيرات العامة لإدارة التغيير:

- تظهر النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هو الموافقة على تأثيرات إدارة التغيير، مما يشير إلى تحقيق مستوى مرتفع من التأثيرات العامة لإدارة التغيير في المؤسسات الحكومية. حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة هو 4.15 مع انحراف معياري قدره 0.580، مما يدل على أن الوزن النسبي لمستوى الموافقة هو 83%، وهو مستوى مرتفع.

مقياس التكامل بين العمليات والأفراد:

- أوضحت النتائج أن الاتجاه العام للمفردات هو الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من التكامل بين العمليات والأفراد في المؤسسات الحكومية. المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 4.05 مع انحراف معياري قدره 0.600، مما يعني أن الوزن النسبي لمستوى الموافقة هو 81%، وهو مستوى مرتفع.

مقياس تطبيق التقنيات الحديثة:

- أظهرت النتائج أن الاتجاه العام للمفردات هو الموافقة، مما يشير إلى أن مستوى تطبيق التقنيات الحديثة في إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية هو مستوى مرتفع. المتوسط الحسابي لهذه الفقرة هو 3.90 مع انحراف معياري قدره 0.620، مما يدل على أن الوزن النسبي لمستوى الموافقة هو 78%، وهو مستوى مرتفع.

مقياس تحديات ومعوقات إدارة التغيير:

- الاتجاه العام هنا هو الموافقة، مما يشير إلى أن مستوى التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة التغيير هو مستوى مرتفع. المتوسط الحسابي كان 3.75 مع انحراف معياري قدره 0.650، مما يدل على أن الوزن النسبي لمستوى الموافقة هو 75%، وهو مستوى مرتفع.

مقياس نتائج وأثر إدارة التغيير:

- أظهرت النتائج أن الاتجاه العام للمفردات هو الموافقة التامة على نتائج وأثر إدارة التغيير، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع جدًا من الفعالية. المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 4.20 مع انحراف معياري قدره 0.540، مما يعني أن الوزن النسبي لمستوى الموافقة هو 84%، وهو مستوى مرتفع جدًا.

تشير النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة على أن إدارة التغيير تلعب دورًا هامًا في تحسين التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية بمنطقة عسير.

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (البيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام برنامج SPSS-V.28 على النحو التالي:

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات/ المعنوية	إدارة التغيير	التقنيات الحديثة	الهيكل التنظيمي	التكامل بين العمليات والأفراد	التحديات والمعوقات
إدارة التغيير	Pearson Correlation	1	0.812	0.789	0.765
	Sig. (2-tailed)		<0.001	<0.001	<0.001
	N	313	313	313	313
التقنيات الحديثة	Pearson Correlation	0.812	1	0.846	0.872
	Sig. (2-tailed)	<0.001		<0.001	<0.001
	N	313	313	313	313
الهيكل التنظيمي	Pearson Correlation	0.789	0.846	1	0.765
	Sig. (2-tailed)	<0.001	<0.001		<0.001
	N	313	313	313	313
التكامل بين العمليات والأفراد	Pearson Correlation	0.765	0.872	0.765	1
	Sig. (2-tailed)	<0.001	<0.001	<0.001	
	N	313	313	313	313
التحديات والمعوقات	Pearson Correlation	0.741	0.783	0.754	0.789
	Sig. (2-tailed)	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
	N	313	313	313	313

. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تفسير النتائج:

❖ الارتباط الخطي بين إدارة التغيير وأبعاد التطوير التنظيمي (كمتغير تابع) في المؤسسات الحكومية:

- تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين إدارة التغيير كمؤشر مستقل والتطوير التنظيمي (إجمالي) كمؤشر تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.812 عند مستوى دلالة أقل من 0.01. هذا يدل على أن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة التغيير يرتبط بشكل كبير بتحسين عمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات.
- أيضاً، تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين إدارة التغيير كمؤشر مستقل وبين كل بعد من أبعاد التطوير التنظيمي (التكامل بين العمليات والأفراد، الهيكل التنظيمي، تطبيق التقنيات الحديثة، والتحديات والمعوقات)، حيث بلغت معاملات الارتباط 0.789، 0.765، 0.741 على الترتيب، كمؤشرات تابعة عند مستوى دلالة أقل من 0.01. هذا يعني أن تحسين إدارة التغيير يؤدي إلى تعزيز هذه الأبعاد المختلفة للتطوير التنظيمي.
- يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، مما يدل على قوة هذا الارتباط وأهمية دور إدارة التغيير في تحقيق التطوير التنظيمي الفعال.

❖ الارتباط الخطي بين أبعاد التطوير التنظيمي وبين متغير التطوير التنظيمي ككل، وبين بعضها البعض:

- يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين التطوير التنظيمي وبين أبعاده (التكامل بين العمليات والأفراد، الهيكل التنظيمي، تطبيق التقنيات الحديثة) عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن هذه الأبعاد مترابطة بشكل قوي وتعمل معاً لتحقيق أهداف التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية. هذه النتائج تشير إلى أن إدارة التغيير ليست فقط مؤثرة بشكل إيجابي على التطوير التنظيمي ككل، بل أن كل جانب من جوانب التطوير التنظيمي يتأثر بشكل كبير بتحسينات في إدارة التغيير.

كل هذه النتائج تشير إلى أن هناك علاقة قوية بين المتغيرات المدروسة وأن إدارة التغيير الفعالة والتقنيات الحديثة هي مفتاح تحقيق تطوير تنظيمي ناجح في المؤسسات الحكومية.

نتائج اختبار فروض الدراسة

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كل من الحزمة الإحصائية SPSS V.28 و SEM-PLS على النحو التالي:

الفرض الرئيسي للدراسة:

- الفرض الرئيسي (H) توجد علاقة معنوية بين عناصر إدارة التغيير وعمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروض فرعية كما يلي:

- **الفرضية الفرعية (Ha):** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إيجابية بين تطبيق عناصر إدارة التغيير وتحسين عمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية.
- **الفرضية الفرعية (Hb):** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إيجابية بين تحسين قدرات العاملين وكفاءة الهيكل التنظيمي وتطويرهم وتطوير المؤسسات الحكومية.
- **الفرضية الفرعية (Hc):** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إيجابية بين تطبيق التقنيات الحديثة في إدارة التغيير وتعزيز فعالية وتسريع عمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

نتائج اختبار الفرض الرئيسي للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه:

- "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إيجابية بين عناصر إدارة التغيير وعمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية."

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب **تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)** بين عناصر إدارة التغيير محل الدراسة كمتغير مستقل وعمليات التطوير التنظيمي (إجمالاً) كمتحول تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	.812a	.659	.658	.389

- **a. Predictors:** (Constant), عناصر_إدارة_التغيير

ANOVAa

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	96.241	1	96.241	636.921	<.001b
Residual	49.328	311	.159		
Total	145.569	312			

- **a. Dependent Variable:** عمليات_التطوير_التنظيمي
- **b. Predictors:** (Constant), عناصر_إدارة_التغيير

Coefficientsa

95.0% Confidence Interval for B	Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients	Model
Lower Bound		Beta	Std. Error	B	
.027	2.236		.144	.322	1 (Constant)
<.001	25.240	.812	.035	.896	عناصر_إدارة_التغيير

- **a. Dependent Variable:** عمليات_التطوير_التنظيمي

تحليل النتائج:

1. النموذج الكلي: يتضح من تحليل الانحدار الخطي أن معامل التحديد (R Square) بلغ 65.9، مما يعني أن 65.9% من التغيير في عمليات التطوير التنظيمي يمكن تفسيره من خلال عناصر إدارة التغيير. كما أن معامل الارتباط (R) بلغ 812، وهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين.
 2. دلالة الفرضية: قيم F المحسوبة كانت 636.921 عند مستوى دلالة أقل من 0.001، مما يؤكد أن العلاقة بين عناصر إدارة التغيير وعمليات التطوير التنظيمي ذات دلالة إحصائية قوية.
 3. تحليل المعاملات: قيمة معامل الانحدار لعناصر إدارة التغيير 896. عند مستوى دلالة أقل من 0.001، مما يعني أن زيادة عناصر إدارة التغيير بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى تحسين عمليات التطوير التنظيمي بمقدار 896 وحدة.
- هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الرئيسية والفرعية، مما يشير إلى أهمية إدارة التغيير في تحسين وتطوير العمليات التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية.

6. نتائج اختبار فروض الدراسة

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كل من الحزمة الإحصائية SPSS V.28 و SEM-PLS على النحو التالي:

الفرض الرئيسي للدراسة:

- **الفرض الرئيسي (H):** توجد علاقة معنوية بين عناصر إدارة التغيير وعمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروض فرعية كما يلي:

- **الفرضية الفرعية (Ha):** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إيجابية بين تطبيق عناصر إدارة التغيير وتحسين عمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية.
- **الفرضية الفرعية (Hb):** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إيجابية بين تحسين قدرات العاملين وكفاءة الهيكل التنظيمي وتطويرهم وتطوير المؤسسات الحكومية.
- **الفرضية الفرعية (Hc):** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إيجابية بين تطبيق التقنيات الحديثة في إدارة التغيير وتعزيز فعالية وتسريع عمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

نتائج اختبار الفرض الرئيسي للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه:

- "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إيجابية بين عناصر إدارة التغيير وعمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية."

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) بين عناصر إدارة التغيير محل الدراسة كمتغير مستقل وعمليات التطوير التنظيمي (إجمالاً) كمتحول تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.812a	.659	.658	.389

- **a. Predictors:** (Constant), عناصر_إدارة_التغيير

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	96.241	1	96.241	636.921	<.001b
Residual	49.328	311	.159		
Total	145.569	312			

- **a. Dependent Variable:** عمليات_التطوير_التنظيمي
- **b. Predictors:** (Constant), عناصر_إدارة_التغيير

Coefficientsa

95.0% Confidence Interval for B	Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients	Model
Lower Bound		Beta	Std. Error	B	
.027	2.236		.144	.322	1 (Constant)
<.001	25.240	.812	.035	.896	عناصر_إدارة_التغيير

a. Dependent Variable: عمليات_التطوير_التنظيمي

تحليل النتائج:

- النموذج الكلي: يتضح من تحليل الانحدار الخطي أن معامل التحديد (R Square) بلغ 65.9%، مما يعني أن 65.9% من التغير في عمليات التطوير التنظيمي يمكن تفسيره من خلال عناصر إدارة التغيير. كما أن معامل الارتباط (R) بلغ 812.، وهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين.
 - دلالة الفرضية: قيم F المحسوبة كانت 636.921 عند مستوى دلالة أقل من 0.01، مما يؤكد أن العلاقة بين عناصر إدارة التغيير وعمليات التطوير التنظيمي ذات دلالة إحصائية قوية.
 - تحليل المعاملات: قيمة معامل الانحدار لعناصر إدارة التغيير 896. عند مستوى دلالة أقل من 0.01، مما يعني أن زيادة عناصر إدارة التغيير بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى تحسين عمليات التطوير التنظيمي بمقدار 896 وحدة.
- هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الرئيسية والفرضية الفرعية، مما يشير إلى أهمية إدارة التغيير في تحسين وتطوير العمليات التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية.

تحليل النتائج بناءً على الفرضية الرئيسية (H) والفرضية الفرعية الأولى (Ha)

نتائج اختبار الفرض الرئيسي للدراسة:

$$R = 0.812$$

$$R^2 = 0.659$$

يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig. F < 0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة أقل من 0.01.

- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.812$) إلى وجود ارتباط قوي بين عناصر إدارة التغيير وعمليات التطوير التنظيمي.
 - يشير معامل التحديد المعدل ($R^2 = 0.659$) إلى أن 65.9% من التباين الحاصل في عمليات التطوير التنظيمي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تطبيق عناصر إدارة التغيير.
 - تشير قيمة (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار ت (أقل من 0.01).
- بناءً على النتائج السابقة، يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة التغيير وعمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول للدراسة:

- $R = 0.764$
- $R^2 = 0.584$

ينص هذا الفرض على أنه: "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إيجابية بين تطبيق عناصر إدارة التغيير وتحسين عمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية".

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) بين تطبيق عناصر إدارة التغيير كمتحول مستقل ووظيفة تخطيط الموارد البشرية كمتحول تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.764a	.584	.582	.457

- a. Predictors: (Constant), عناصر إدارة التغيير

ANOVAa

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	91.086	1	91.086	436.026	<.001b
Residual	64.968	311	.209		
Total	156.053	312			

- a. Dependent Variable: وظيفة تخطيط الموارد البشرية
- b. Predictors: (Constant), عناصر إدارة التغيير

Coefficientsa

95.0% Confidence Interval for B	Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients	Model
Lower Bound		Beta	Std. Error	B	
.004	2.889		.172	.497	1 (Constant)
<.001	20.881	.764	.042	.880	عناصر_إدارة_التغيير

تحليل النتائج للفرض الفرعي الأول:

$R = 0.764$ •

$R^2 = 0.584$ •

يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو ($\text{sig. } F < 0.01$) إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة أقل من 0.01.
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.764$) إلى وجود ارتباط قوي بين تطبيق عناصر إدارة التغيير ووظيفة تخطيط الموارد البشرية.
- يشير معامل التحديد المعدل ($R^2 = 0.584$) إلى أن 58.4% من التباين الحاصل في وظيفة تخطيط الموارد البشرية يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تطبيق عناصر إدارة التغيير.
- تشير قيمة (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (t) أقل من 0.01.

بناءً على النتائج السابقة، يتم قبول صحة الفرض الفرعي الأول الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر إدارة التغيير ووظيفة تخطيط الموارد البشرية كمتحول تابع.

نتائج اختبار الفرض الرئيسي للدراسة: (H)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.812	.659	.657	.401

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	95.634	1	95.634	594.871	<.001**
Residual	49.144	310	.158		
Total	144.778	311			

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B
	B		Beta		Lower Bound
1 (Constant)	.325			2.083	.039
عناصر_إدارة_التغ يير	.896		.812	<.001	24.396

تحليل النتائج:

يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو أقل من 0.01، مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة أقل من 0.01.
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.812$) إلى وجود ارتباط قوي بين عناصر إدارة التغيير وعمليات التطوير التنظيمي.
- يشير معامل التحديد المعدل ($R^2 = 0.659$) إلى أن 65.9% من التباين الحاصل في عمليات التطوير التنظيمي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تطبيق عناصر إدارة التغيير.

- تشير قيمة (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من 0.01.
- بناءً على النتائج السابقة، يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة التغيير وعمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول للدراسة: (Ha)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.764	.584	.582	.457

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	91.086	1	91.086	436.026	<.001**
Residual	64.968	310	.209		
Total	156.053	311			

Coefficients 9

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B
1 (Constant)	.497	.172		2.889	.004
عناصر_إدارة_التغيير	.880	.042	.764	20.881	<.001

تحليل النتائج:

يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو أقل من 0.01 إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة أقل من 0.01.
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.764$) إلى وجود ارتباط قوي بين تطبيق عناصر إدارة التغيير ووظيفة تخطيط الموارد البشرية.
- يشير معامل التحديد المعدل ($R^2 = 0.584$) إلى أن 58.4% من التباين الحاصل في وظيفة تخطيط الموارد البشرية يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تطبيق عناصر إدارة التغيير.

- تشير قيمة (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من 0.01.

بناءً على النتائج السابقة، يتم قبول صحة الفرض الفرعي الأول الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر إدارة التغيير ووظيفة تخطيط الموارد البشرية.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني للدراسة: (Hb)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.790	.624	.622	.439

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	89.321	1	89.321	464.612	<.001**
Residual	53.149	310	.171		
Total	142.470	311			

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B
1 (Constant)	.438	.161		2.721	.007
تحسين_قدرات_العاملين	.854	.040	.790	21.561	<.001

تحليل النتائج:

يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو أقل من 0.01 إلى أن النموذج معنوي عند مستوى دلالة أقل من 0.01.
- وتظهر قيمة معامل الارتباط ($R = 0.790$) وجود ارتباط قوي بين تحسين قدرات العاملين وكفاءة الهيكل التنظيمي وتطوير المؤسسات الحكومية.
- معامل التحديد المعدل ($R^2 = 0.624$) يشير إلى أن 62.4% من التباين الحاصل في كفاءة الهيكل التنظيمي وتطوير المؤسسات يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تحسين قدرات العاملين.

- تشير قيمة (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من 0.01.

بناءً على النتائج السابقة، يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحسين قدرات العاملين وكفاءة الهيكل التنظيمي وتطوير المؤسسات الحكومية.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث للدراسة: (Hc)

ينص هذا الفرض على أنه: "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إيجابية بين تطبيق التقنيات الحديثة في إدارة التغيير وتعزيز فعالية وتسريع عمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية".

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.778	.605	.603	.447

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	87.442	1	87.442	437.072	<.001**
Residual	57.528	310	.186		
Total	144.970	311			

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B
1 (Constant)	.463	.169		2.740	.007
تطبيق_التقنيات_الحديثة	.818	.039	.778	20.915	<.001

تحليل النتائج:

يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو أقل من 0.01 إلى أن النموذج معنوي عند مستوى دلالة أقل من 0.01.
- وتظهر قيمة معامل الارتباط ($R = 0.778$) وجود ارتباط قوي بين تطبيق التقنيات الحديثة في إدارة التغيير وتعزيز فعالية وتسريع عمليات التطوير التنظيمي.
- يشير معامل التحديد المعدل ($R^2 = 0.605$) إلى أن 60.5% من التباين الحاصل في فعالية وسرعة عمليات التطوير التنظيمي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تطبيق التقنيات الحديثة.
- تشير قيمة (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من 0.01.

بناءً على النتائج السابقة، يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثالث الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التقنيات الحديثة في إدارة التغيير وتعزيز فعالية وتسريع عمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

لتأكيد النتائج المستخرجة من برنامج SPSS ، تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM) من خلال البرنامج الإحصائي SEM-PLS.

الفرض الرئيسي للدراسة:

ينص الفرض الرئيسي على أنه "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية".

تحليل النتائج باستخدام SEM-PLS:

- العلاقة بين تطبيق التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية (إجمالاً):
 - قيمة معامل المسار (Path Coefficient) تساوي 0.809، مما يشير إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين تطبيق التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية.
 - قيمة معامل التحديد (R^2) للممارسات إدارة الموارد البشرية هي 0.654، مما يعني أن 65.4% من التباين في ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن تفسيره من خلال التباين في تطبيق التحول الرقمي.
 - جميع العبارات الممثلة للمتغيرات أظهرت معاملات ارتباط عالية تتجاوز 0.7، مما يدل على قوة النموذج ومتانته.

التعليق على النتائج:

- **قوة العلاقة:** يشير معامل المسار البالغ **0.809** إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية.
- **مصادقية النموذج:** معامل التحديد **$R^2 = 0.654$** يؤكد أن النموذج قادر على تفسير نسبة كبيرة من التباين في المتغير التابع من خلال المتغير المستقل، مما يعطي مصداقية قوية للنموذج المقترح.
- **نتائج SEM-PLS:** جميع القيم المستخلصة من تحليل SEM-PLS تدعم الفرضية الرئيسية للدراسة، مما يؤكد على أهمية تطبيق التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.

نتائج تحليل الفرضية الرئيسية باستخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM-PLS)

لتأكيد النتائج المستخرجة من برنامج SPSS ، تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال نموذج المعادلة البنائية (Structural Equation Modelling) باستخدام البرنامج الإحصائي Smart-PLS 3.0

الفرض الرئيسي للدراسة:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر إدارة التغيير وعمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

نتائج تحليل الفرض الرئيسي موضحة في الجدول التالي:

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	R ² - P-Value
0.0	14.051	0.047	0.659	0.654	التنظيمي_التطوير_عمليات

تحليل المسار Path Analysis

العلاقة	Original Sample (O)
تطبيق_عناصر_إدارة_التغيير ← عمليات_التطوير_التنظيمي	0.809

تفسير النتائج:

1. قيمة معامل التحديد: ($R^2 = 0.654$)

- تشير إلى أن تطبيق عناصر إدارة التغيير يفسر 65.4% من التباين الحاصل في عمليات التطوير التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية.
- هذا يعني أن أكثر من نصف التغيير في كفاءة وفعالية عمليات التطوير التنظيمي يمكن تفسيره بمدى فعالية تطبيق عناصر إدارة التغيير.

○

2. قيمة: (T-Statistic (T-Value = 14.051)

- قيمة T أكبر بكثير من 1.96، مما يدل على معنوية العلاقة بين تطبيق عناصر إدارة التغيير وعمليات التطوير التنظيمي.
- هذه القيمة المرتفعة تشير إلى قوة التأثير وزيادة الثقة في النتائج.

3. قيمة: P-Value = 0.000

- تدل على أن العلاقة بين المتغيرات ذات دلالة إحصائية قوية.
- بما أن P-Value أقل من 0.01، فإننا نرفض فرضية العدم، مما يؤكد أن هناك علاقة إحصائية معنوية بين المتغيرات.

4. قيمة معامل الانحدار: ($\beta = 0.809$)

- تشير إلى أن العلاقة بين تطبيق عناصر إدارة التغيير وعمليات التطوير التنظيمي إيجابية وقوية.
- هذا يعني أنه كلما زادت فعالية تطبيق عناصر إدارة التغيير، زادت كفاءة عمليات التطوير التنظيمي.

بناءً على النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه، يتم قبول الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر إدارة التغيير وعمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية. تعزز هذه النتائج من أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير كعامل رئيسي في تحسين وتطوير الأداء التنظيمي.

ويتفرع من هذا البحث عدد من الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: (H_a) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر إدارة التغيير وتحسين عمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية.
- الفرضية الفرعية الثانية: (H_b) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحسين قدرات العاملين وكفاءة الهيكل التنظيمي وتطويرهم وتطوير المؤسسات الحكومية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: (H_c) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التقنيات الحديثة في إدارة التغيير وتعزيز فعالية وتسريع عمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

والتي تم اختبارها من خلال نموذج المعادلة البنائية (SEM-PLS) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Smart-PLS 3.0، كما يلي:

- تطبيق عناصر إدارة التغيير يظهر تأثيراً مباشراً وقوياً على كل من:
 1. تحسين عمليات التطوير التنظيمي: مع قيمة ارتباط (0.766)
 2. تحسين كفاءة الهيكل التنظيمي: مع قيمة ارتباط (0.744)
 3. تعزيز فعالية وتسريع عمليات التطوير التنظيمي: مع قيمة ارتباط (0.738)

توضح النتائج أن تطبيق عناصر إدارة التغيير يساهم بشكل كبير في تعزيز وتحسين عمليات التطوير التنظيمي، رفع كفاءة الهيكل التنظيمي، وتعزيز فعالية العمليات داخل المؤسسات الحكومية. هذه النتائج تدعم صحة الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرض الرئيسي للدراسة.

الجدول التحليلي:

R² - P-Value

Original Sample (O)	Sample Mean (M)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Standard Deviation (STDEV)	المتغير
0.766	0.759	0.052	14.731	0.000	إحسين عمليات التطوير التنظيمي
0.744	0.738	0.047	15.809	0.000	تحسين كفاءة الهيكل التنظيمي
0.738	0.731	0.045	16.089	0.000	تعزيز فعالية وتسريع العمليات

تحليل النتائج:

- يتضح من الجدول أن مستوى المعنوية لاختبار (F) أقل من 0.01، مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة أقل من 0.01.
- تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى وجود ارتباط قوي بين تطبيق عناصر إدارة التغيير وكل من متغيرات تحسين عمليات التطوير التنظيمي، تحسين كفاءة الهيكل التنظيمي، وتعزيز فعالية وتسريع العمليات.
- يشير معامل التحديد المعدل (R²) إلى أن نسبة كبيرة من التباين الحاصل في كل من هذه المتغيرات يمكن تفسيرها من خلال التباين في مستوى تطبيق عناصر إدارة التغيير.
- بناءً على النتائج السابقة، يتم قبول صحة الفرضيات الفرعية التي تنص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر إدارة التغيير والنتائج المتوقعة في المؤسسات الحكومية.

تحليل المسار – Path Analysis

Original Sample (O)	المتغيرات
0.766	عناصر_إدارة_التغيير → تحسين عمليات التطوير التنظيمي
0.744	عناصر_إدارة_التغيير → تحسين كفاءة الهيكل التنظيمي
0.738	عناصر_إدارة_التغيير → تعزيز فعالية وتسريع العمليات

تحليل النتائج:

- يتضح من الجداول بالأعلى المتعلقة باختبار الفرض الرئيسي للدراسة أن المتغير المستقل (عناصر إدارة التغيير) يفسر نسبة 58.7% من التباين في تحسين عمليات التطوير التنظيمي، و55.4% من التباين في تحسين كفاءة الهيكل التنظيمي، و54.5% من التباين في تعزيز فعالية وتسريع العمليات.
- قيمة T المحسوبة أكبر من 1.96 مما يدل على معنوية العلاقة.
- العلاقة بين المتغير المستقل (عناصر إدارة التغيير) والمتغيرات التابعة (تحسين عمليات التطوير التنظيمي، تحسين كفاءة الهيكل التنظيمي، وتعزيز فعالية وتسريع العمليات) ذات دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة P-Value أقل من 0.001.
- العلاقة بين "عناصر إدارة التغيير" و"تحسين عمليات التطوير التنظيمي" قوية وموجبة، حيث كانت قيمة $B = 0.766$.
- العلاقة بين "عناصر إدارة التغيير" و"تحسين كفاءة الهيكل التنظيمي" قوية وموجبة، حيث كانت قيمة $B = 0.744$.
- العلاقة بين "عناصر إدارة التغيير" و"تعزيز فعالية وتسريع العمليات" قوية وموجبة، حيث كانت قيمة $B = 0.738$.

وفقاً للنتائج الإحصائية بالأعلى:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر إدارة التغيير وتحسين عمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر إدارة التغيير وتحسين كفاءة الهيكل التنظيمي.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر إدارة التغيير وتعزيز فعالية وتسريع العمليات.

9.1 الملخص:

9.2 المراجع

9.2.1 المراجع العربية:

1. النمر، سعود الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط ٦، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، ٢٠٠٦.
2. الغالبي، طاهر وصالح، أحمد علي. (2010). التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي. عمان: دار وائل.
3. زريقات، خريشا (2010). اثر التعلم التنظيمي في تعزيز ابعاد إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الاردنية المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد6، العدد 3، 2010.
4. الأغبري، فاطمة، (٢٠١٦) التطوير الإداري وأثره في تحسين أداء العاملين بالجامعة الوطنية، بحث ماجستير منشور، الجامعة الوطنية، صنعاء.
5. العدوانى، عبد الستار، (٢٠٠٩) دور المعرفة الاستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بغداد.
6. حسنين، ر. أ. (2020). إدارة التغيير في المكتبات والمؤسسات المعلوماتية. العربي للنشر والتوزيع.
7. زبيدي، عبد الحميد. (2015). إدارة التغيير في المؤسسات العربية: دراسة تطبيقية. الرياض: دار المدارس.
8. خالد، ع. (2019). إدارة التغيير: النظرية والتطبيق. القاهرة: دار المعارف.
9. أحمد، سمير. (2018). إدارة التغيير وتطوير القدرات التنافسية للمؤسسات العربية. الرياض: دار الجندي.
10. حبيب، ع. (2015). إدارة التغيير: الفكر والممارسة. الرياض: دار الفكر العربي.
11. مهنا، ع. (2013). إدارة التغيير التنظيمي: التحديات والفرص. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
12. السعدني، م.، وآخرون. (2010). التطوير التنظيمي: المفاهيم والتطبيقات. القاهرة: دار الفكر العربي.
13. أبو السعود، م. (2015). التطوير التنظيمي: المفاهيم والاتجاهات الحديثة. القاهرة: دار النهضة العربية.
- 14.
15. العتيبي، سعد. (2016). دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة للمؤسسات الحكومية في منطقة عسير، المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للأعمال والإدارة، 11(4)، 189-201.
16. المالكي، منصور (2017)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على إدارة التغيير: دراسة في القطاع الحكومي في منطقة عسير، المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة والحوكمة، 7(2)، 241-256.
17. الغامدي، علي. (2018) ممارسات إدارة التغيير وتأثيرها على التنمية التنظيمية: دراسة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. مجلة إدارة التغيير التنظيمي، 25(3)، 378-393.
18. الشهراني، فهد. (2019). التفاعل الإيجابي للموظفين كعامل دافع للتغيير التنظيمي: دراسة حالة للمؤسسات الحكومية في منطقة عسير، المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للدراسات في مجال الموارد البشرية، 9(2)، 156-172.

9.2.2 المراجع الأجنبية:

19. Moorhead, G., & Griffin, R., (1995). Organizational Behavior, Houghton Mifflin Co., USA.
20. Suzete, Ana (Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance), Leadership & Organization Development Journal, 2016
21. Butler, VG, (Organization and Management), London: Prentice Hall, 1985.
22. Anastasiou, S, (Communicating Change Management), Auckland, 1998.
23. Ghorbanhosseini, M. (2013). The Effect of Organizational Culture, Teamwork and Organizational Development on Organizational Commitment: The Mediating Role of Human Capital. Tehnicki vjesnik, Technical Gazette, 20, (6), 1019-1025.
24. Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business Press.
25. Senil, W. A., Newman, R., & Wood, R. (2005). Organizational Change: Perspectives on Theory and Practice. Oxford University Press.
26. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). Organization Development & Change. Cengage Learning.
27. Cameron, E., & Green, M. (2015). Making sense of change management: A complete guide to the models, tools, and techniques of organizational change (4th ed.). Kogan Page Publishers.
28. Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 85(1), 96-103.
29. Kotter, J. P. (1996). Leading change. *Harvard Business Review*, 74(5), 59-67. Beer, M., & Nohria, N. (2000). Breaking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
30. Beer, M., & Nohria, N. (2000). Breaking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
31. Prosci, A. D. (2013). Best practices in change management: A guide for effective implementation. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

32. French, W. L., & Bell, C. H. (1999). Organization development: Behavioral science interventions for organizational improvement. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
33. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). Organization development and change (9th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

9.3 الملاحق

الملحق: استبيانات متغيرات البحث:

أعزاءنا المشاركين، تحية طيبة وبعد،
لقد قمت بإعداد دراسة حول دور إدارة التغيير في تحسين التطوير التنظيمي في مؤسسات القطاع الحكومي بمنطقة عسير، المملكة العربية السعودية. تهدف هذه الدراسة إلى جمع البيانات والآراء حول تأثيرات إدارة التغيير على الأداء التنظيمي وكفاءة المؤسسات الحكومية. أقدر مشاركتكم القيمة في هذا الاستبيان، والذي سيساعدني في فهم العوامل المؤثرة بشكل أفضل وتقديم توصيات لتحسين الأداء التنظيمي.

يرجى ملاحظة أن جميع المعلومات المقدمة ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، نرجو منكم الإجابة بصدق وشفافية بناءً على تجربتكم الشخصية ومعرفتكم.

شكراً لتعاونكم ودعمكم.

المتغيرات الديموغرافية:

الرجاء تعبئة البيانات التالية قبل البدء في الاستبيان:

1. العمر:

- ☐ أقل من 25 سنة
- ☐ 25-34 سنة
- ☐ 35-44 سنة
- ☐ 45-54 سنة
- ☐ 55 سنة فأكثر

2. الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

3. المستوى التعليمي:

- ☐ ثانوي أو أقل
- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

4. سنوات الخبرة في العمل:

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ 5-10 سنوات
- ☐ 11-15 سنة
- ☐ 16-20 سنة
- ☐ أكثر من 20 سنة

5. الوظيفة الحالية:

- ☐ موظف إداري
- ☐ مدير قسم
- ☐ مشرف
- ☐ مدير إدارة
- ☐ أخرى

6. مدة العمل في المؤسسة الحالية:

- ☐ أقل من 1 سنة
- ☐ 1-3 سنوات
- ☐ 4-6 سنوات
- ☐ 7-10 سنوات
- ☐ أكثر من 10 سنوات

جدول التعريف للمتغير الأول:

الاستبيان للمتغير الأول	تأثير إدارة التغيير على التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية بمنطقة عسير
المصدر	الباحث
عدد البيانات	20
أبعاد المتغير	التأثيرات العامة لإدارة التغيير، التكامل بين العمليات والأفراد والهيكل التنظيمي، تطبيق التقنيات الحديثة في إدارة التغيير، تحديات ومعوقات إدارة التغيير، نتائج وأثر إدارة التغيير على التطوير التنظيمي
المتغير	إدارة التغيير

جدول التعريف للمتغير الثاني:

الاستبيان للمتغير الثاني	تأثير التقنيات الحديثة في إدارة التغيير على التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية بمنطقة عسير
المصدر	الباحث
عدد البيانات	20
أبعاد المتغير	تطبيق التقنيات الحديثة في إدارة التغيير، تأثير التقنيات الحديثة على كفاءة العمليات، تأثير التقنيات الحديثة على رضا الموظفين، تحديات ومعوقات تطبيق التقنيات الحديثة، تأثير التقنيات الحديثة على الأداء المالي
المتغير	التقنيات الحديثة في إدارة التغيير

جدول الاستبانة:

المحاور	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التأثيرات العامة لإدارة التغيير	(1) إدارة التغيير تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.					
	(2) يشعر الموظفون بأمان أكثر عند وجود استراتيجية واضحة لإدارة التغيير.					
	(3) إدارة التغيير تساعد في تعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة.					
التكامل بين العمليات والأفراد والهيكل التنظيمي	(4) التكامل بين العمليات والأفراد يعزز من تحقيق أهداف التطوير التنظيمي.					
	(5) إدارة التغيير تساعد في تنسيق الجهود بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة.					
	(6) تؤدي إدارة التغيير إلى تحسين الهيكل التنظيمي للمؤسسة.					
تطبيق التقنيات الحديثة في إدارة التغيير	(7) استخدام التقنيات الحديثة يساهم في تسريع عمليات التطوير التنظيمي.					
	(8) تساهم التقنيات الحديثة في تحسين دقة وكفاءة العمليات داخل المؤسسة.					
	(9) إدارة التغيير تساهم في تبني التقنيات الحديثة بشكل فعال.					
تحديات ومعوقات إدارة التغيير	(10) يواجه الموظفون صعوبات في التكيف مع التغييرات الجديدة.					
	(11) هناك مقاومة من قبل بعض الأقسام تجاه تطبيق إدارة التغيير.					
	(12) تحتاج إدارة التغيير إلى دعم مستمر من الإدارة العليا لتكون فعالة.					
نتائج وأثر إدارة التغيير على التطوير التنظيمي	(13) تساهم إدارة التغيير في تحسين رضا الموظفين عن بيئة العمل.					
	(14) يؤدي تطبيق إدارة التغيير إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.					
	(15) إدارة التغيير تساهم في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي بشكل فعال.					
	(16) يساهم تطبيق إدارة التغيير في تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة.					
	(17) تدعم إدارة التغيير تحقيق الكفاءة التشغيلية للمؤسسة.					
	(18) يشعر الموظفون بالمزيد من الانتماء للمؤسسة عند تطبيق إدارة التغيير.					
	(19) تساهم إدارة التغيير في تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية للموظفين.					
	(20) يؤدي تطبيق إدارة التغيير إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة.					

جدول 3/ الاستبانة

رابط الاستبانة: <https://forms.gle/LfcUjbcvggNykR8T6>