



المملكة العربية السعودية

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة عامة

إدارة التغيير التنظيمي وأثرها في تحسين الأداء الإداري في الجهات الحكومية السعودية

إعداد: عبدالرحمن السعران

الرقم الأكاديمي: 241000004

إشراف:

د. عبدالرحيم نادر

2026

المقدمة

تشهد المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تحولات متسارعة نتيجة التطورات التقنية والإدارية والاقتصادية، مدفوعةً برؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى رفع كفاءة الأداء الحكومي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين. وفي ظل هذه التحولات، أصبحت إدارة التغيير التنظيمي من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها الجهات الحكومية لتحقيق التطوير المؤسسي ومواكبة المتغيرات الحديثة. وتُعد إدارة التغيير التنظيمي عملية إدارية تهدف إلى إحداث تغييرات مخططة في الهياكل التنظيمية، والعمليات الإدارية، والثقافة المؤسسية، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما أن نجاح المؤسسات الحكومية في إدارة التغيير يرتبط بقدرتها على تقليل مقاومة التغيير، وتعزيز التكيف التنظيمي، وتطوير الكفاءات البشرية. وقد أكدت العديد من الدراسات أن إدارة التغيير تمثل أداة فعالة في تحسين الأداء الإداري من خلال رفع الإنتاجية، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز جودة اتخاذ القرار، وتحسين مستوى الخدمات. ومع توجه الجهات الحكومية السعودية نحو التحول الرقمي والتميز المؤسسي، أصبح من الضروري دراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي على الأداء الإداري، للكشف عن طبيعة العلاقة بينهما وتحديد العوامل المؤثرة في نجاح عمليات التغيير داخل البيئة الحكومية السعودية. ومن هنا تنبع أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الإداري في الجهات الحكومية السعودية، بما يساهم في دعم جهود التطوير المؤسسي وتحقيق التميز الإداري.

مشكلة البحث

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة الإدارية الحديثة، تواجه الجهات الحكومية السعودية تحديات متعددة تتعلق بقدرتها على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتقنية والإدارية. وعلى الرغم من الجهود المبذولة في تطوير الأداء الحكومي وتطبيق مبادرات التحول المؤسسي، إلا أن بعض الجهات ما زالت تواجه تحديات تتمثل في مقاومة التغيير، وضعف المرونة التنظيمية، وبطء الإجراءات الإدارية، مما قد يؤثر سلباً على كفاءة الأداء الإداري. وتبرز مشكلة البحث في الحاجة إلى فهم مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الإداري داخل الجهات الحكومية السعودية، والتعرف على مدى فاعلية

استراتيجيات التغيير المطبقة في رفع كفاءة العمل الإداري وتحسين جودة الأداء. وعليه، يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الإداري في الجهات الحكومية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية:

1. ما واقع إدارة التغيير التنظيمي في الجهات الحكومية السعودية؟
2. ما مستوى الأداء الإداري في الجهات الحكومية السعودية؟
3. ما العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري؟
4. ما أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التغيير في الجهات الحكومية السعودية؟

أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من الجانبين العلمي والعملية، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية

- يسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي والأداء الإداري في القطاع الحكومي.
- يقدم إطاراً نظرياً يوضح العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري.
- يدعم الدراسات المستقبلية المتعلقة بالتطوير الإداري والتميز المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية.

ثانياً: الأهمية العملية

- يساعد الجهات الحكومية السعودية في فهم أثر إدارة التغيير على الأداء الإداري.

- يسهم في تقديم توصيات عملية لتحسين كفاءة الأداء الإداري من خلال تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير.
- يدعم صناع القرار في تطوير السياسات والإجراءات الإدارية بما يتماشى مع متطلبات التحول الوطني ورؤية المملكة 2030.
- يساعد في التعرف على التحديات والمعوقات التي تحد من نجاح إدارة التغيير ووضع حلول مناسبة لها.

أسئلة البحث

ينطلق هذا البحث من السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الإداري في الجهات الحكومية السعودية؟

ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

1. ما واقع إدارة التغيير التنظيمي في الجهات الحكومية السعودية؟
2. ما مستوى الأداء الإداري في الجهات الحكومية السعودية؟
3. ما مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الإداري؟
4. ما العلاقة بين أبعاد إدارة التغيير التنظيمي والأداء الإداري؟
5. ما أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التغيير في الجهات الحكومية السعودية؟
6. ما السبل المقترحة لتعزيز فعالية إدارة التغيير في الجهات الحكومية؟

أهداف البحث

يهدف البحث بصورة رئيسة إلى دراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الإداري في الجهات الحكومية السعودية.

ويتفرع من هذا الهدف الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع إدارة التغيير التنظيمي في الجهات الحكومية السعودية.
2. قياس مستوى الأداء الإداري في الجهات الحكومية.
3. تحليل العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري.
4. تحديد أبرز معوقات إدارة التغيير في الجهات الحكومية.
5. تقديم توصيات تساهم في تحسين الأداء الإداري عبر تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير.

فرضيات البحث

يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الإداري في الجهات الحكومية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء الإداري.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الإجراءات الإدارية على تحسين الأداء الإداري.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التقني على تحسين الأداء الإداري.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الموارد البشرية على تحسين الأداء الإداري.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تبعًا للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل، سنوات الخبرة).

نموذج البحث

يتكون نموذج البحث من:

المتغير المستقل:

إدارة التغيير التنظيمي

- التغيير في الهيكل التنظيمي
- التغيير في الإجراءات
- التغيير التقني
- التغيير في الموارد البشرية

المتغير التابع:

الأداء الإداري

- الكفاءة
- الفاعلية
- جودة الأداء
- سرعة الإنجاز

الشكل المقترح للنموذج:

إدارة التغيير التنظيمي → تحسين الأداء الإداري

أو بصورة تفصيلية:

التغيير في الهيكل التنظيمي
التغيير في الإجراءات

التغيير التقني → تحسين الأداء الإداري

التغيير في الموارد البشرية

نطاق التطبيق المقترح للبحث

سيتم تطبيق البحث على الجهات الحكومية السعودية، مع التركيز على عدد من الوزارات أو الهيئات الحكومية التي تشهد عمليات تحول إداري ورقمي مستمرة في إطار رؤية المملكة 2030.

وقد يشمل التطبيق موظفين إداريين ومديرين ورؤساء أقسام في جهات حكومية مختارة بمدينة الرياض، باعتبارها مركزاً رئيساً للإدارة الحكومية وصنع القرار في المملكة.

ويهدف اختيار هذا النطاق إلى دراسة واقع إدارة التغيير في بيئة حكومية فعلية، وقياس أثرها المباشر على الأداء الإداري.

منهجية البحث المتوقعة

سيعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء الإداري.

أدوات جمع البيانات:

- الاستبانة
- المراجع العلمية والدراسات السابقة
- التقارير الإدارية ذات الصلة

مجتمع الدراسة:

جميع الموظفين الإداريين في الجهات الحكومية السعودية.

عينة الدراسة:

عينة عشوائية من الموظفين الإداريين والمديرين في الجهات الحكومية المختارة.

أساليب التحليل:

- المتوسطات الحسابية
- الانحراف المعياري
- تحليل الارتباط
- تحليل الانحدار
- اختبار الفرضيات باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS

المخطط المقترح للمشروع

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

- المقدمة
- مشكلة البحث
- أهمية البحث
- أسئلة البحث
- أهداف البحث
- فرضيات البحث

- منهجية البحث

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة التغيير التنظيمي

- المفهوم
- الأهمية
- الأهداف
- الاستراتيجيات
- المعوقات

المبحث الثاني: الأداء الإداري

- المفهوم
- الأهمية
- عناصر الأداء الإداري
- معايير قياس الأداء

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

- الدراسات العربية
- تحليل الدراسات
- الفجوة البحثية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- مجتمع الدراسة
- أداة الدراسة

- التحليل الإحصائي
- اختبار الفرضيات

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

- النتائج
- التوصيات
- المقترحات المستقبلية

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة تنوعاً في تناول إدارة التغيير والتطوير المؤسسي والتميز والأداء مع وجود ارتباط واضح بين إدارة التغيير وعدد من الجوانب الإدارية والتنظيمية. ويأتي البحث الحالي لاستكمال هذا الاتجاه من خلال دراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الإداري في الجهات الحكومية السعودية، وفق الأبعاد المحددة في نموذج البحث.

خلاصة الفصل

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تحديد المحاور الرئيسة لإدارة التغيير التنظيمي، وتحديد بعض الأبعاد المرتبطة بالأداء والتميز المؤسسي، ودعم بناء النموذج المفاهيمي للبحث، بالإضافة إلى الاسترشاد بالمراجع العربية في صياغة الإطار النظري وتحديد موضوعات الدراسة الميدانية.

رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استناداً إلى موضوعات الدراسات السابقة المدرجة في ملف البحث، تتمثل الفجوة التي يسعى البحث الحالي إلى تناولها في التركيز المتكامل على العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري في الجهات الحكومية السعودية، وربط ذلك بأبعاد متعددة للتغيير تشمل الهيكل التنظيمي والإجراءات والتغيير التقني والموارد البشرية. كما يركز البحث على البيئة الحكومية السعودية في ظل التحول الإداري والرقمي المرتبط برؤية المملكة 2030، وهو نطاق يختلف عن معظم البينات التطبيقية المذكورة في الدراسات السابقة.

ثالثاً: الفجوة البحثية

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها بإدارة التغيير والتطوير المؤسسي وتحسين الأداء، إلا أنها تركز بصورة محددة على أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الإداري داخل الجهات الحكومية السعودية، مع تناول أبعاد التغيير في الهيكل التنظيمي والإجراءات والتقنية والموارد البشرية.

يتضح من مراجعة عناوين الدراسات السابقة الواردة في البحث أنها تركز على مجموعة من المحاور المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، من أبرزها: إدارة التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير، استراتيجيات إدارة التغيير، التميز المؤسسي، القيادة، تطوير الكفاءات، الإدارة الإلكترونية، جودة الخدمات والأداء الإداري. كما تنوعت البينات التطبيقية بين المؤسسات التعليمية والصحية والاتصالات والمصحات الخاصة والجامعات، إضافة إلى دراسات تناولت بيئات عربية مختلفة.

ثانياً: تحليل الدراسات السابقة

تتناول الدراسة الإدارة الإلكترونية والتميز المؤسسي، وهي ذات صلة ببعد التغيير التقني والتحول الرقمي الذي يتضمنه نموذج البحث الحالي.

النشوى، ساري أحمد إبراهيم (2024): الإدارة الإلكترونية وتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات. 12. التخطيطية.

تتناول الدراسة تطوير الكفاءات باعتباره مدخلاً لتحقيق التميز المؤسسي، وهو ما يرتبط ببعد الموارد البشرية في نموذج البحث الحالي.

نجاح، ياسين، ونجاح، عائشة (2022): تطوير الكفاءات كاستراتيجية فعالة لتحقيق التميز. 11. المؤسسي في قطاع التعليم العالي بالجزائر.

تتناول الدراسة التعلم التنظيمي والتميز المؤسسي في بيئة سعودية، وهو ما يضيف بعداً مهماً للبحث الحالي المتعلق بالتطوير المؤسسي وتحسين الأداء في البيئة السعودية.

منسي، آلاء عبد اللطيف حسن، والأحمدي، حنان بنت عبد الرحيم (2020): التعلم التنظيمي. 10. ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات العسكرية بالرياض.

ترتبط الدراسة بصورة مباشرة بموضوع إدارة التغيير التنظيمي من خلال دراسة أثر القيادة التحويلية عليها، مما يبرز أهمية القيادة في إدارة التغيير داخل المؤسسات.

العوامه، عمر شعبان أبو القاسم (2020): القيادة التحويلية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي. 9. دراسة تطبيقية على مستشفى الكلى بالزاوية.

تركز الدراسة على التميز المؤسسي في مؤسسات التربية الخاصة، وتدعم موضوع البحث الحالي من ناحية الاهتمام بتطوير الأداء المؤسسي ورفع مستوى الكفاءة.

عبد الجواد إسماعيل، ش.، والشيراوي، ع. ا.، وعبد السلام، والعرباوي، مهدي عباس (2022). 8. التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة.

تتناول الدراسة القيادة الريادية والتميز المؤسسي، وتبرز أهمية القيادة في دعم التطوير المؤسسي وهو جانب يمكن ربطه بدور القيادة في إنجاح عمليات التغيير التنظيمي.

طه، ح. أ.، والهندال، ع. أ. ط.، وعبد الوهاب طعمة (2022): تأثير القيادة الريادية على التميز. 7. المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية.

تتناول الدراسة استراتيجيات إدارة التغيير ومقارنتها بعدد من النماذج، وتفيد في بناء الجانب النظري المتعلق بمداخل واستراتيجيات إدارة التغيير.

الصباحي، محمد إبراهيم حسن (2023): استراتيجيات إدارة التغيير في مراكز المعرفة المعاصرة. 6. بين كوتر وبنفولد وكرزون.

ترتبط الدراسة بالتميز المؤسسي والتحول الرقمي ومتطلبات تطبيق معايير الجودة، وهي موضوعات ذات صلة بالتغيير التقني والتطوير المؤسسي في البحث الحالي.

زهران، إيمان حمدي رجب (2021): متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي. 5. في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي (EFQM).

تتناول الدراسة أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات، وهو جانب يتقاطع مع البحث الحالي في دراسة أثر التغيير على تحسين مخرجات العمل وجودة الأداء والخدمات.

رزوق، ابتسام (2018): أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات: دراسة حالة مؤسسة اتصالات. 4. الجزائر فرع ورقلة.

تبحث الدراسة في استراتيجيات إدارة التغيير وعلاقتها بالميزة التنافسية، وتفيد في دعم الجانب المتعلق باستراتيجيات التغيير وأثارها على نتائج المنظمة، مع اختلاف البيئة التطبيقية عن البيئة الحكومية السعودية في البحث الحالي.

دبنون، محمد سالم، والبطي، أحمد علي، والعماري، مصباح سالم (2021): استراتيجيات إدارة. 3. التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على المصحات الخاصة بمدينة سرت.

تركز الدراسة على التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، وهو محور أساسي في البحث الحالي، خاصة أن نجاح إدارة التغيير يرتبط بقدرة المنظمة على التعامل مع مقاومة التغيير والتكيف مع المتغيرات.

الحسبان، النا خالد خلف (2023): التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير. 2.

تتناول الدراسة العلاقة بين التميز المؤسسي وتطوير الأداء الإداري في البيئة التعليمية، وهو موضوع يرتبط بالبحث الحالي من خلال التركيز على تحسين الأداء الإداري وتطوير الممارسات المؤسسية.

أبو سعدة، أحمد رياض سيف النصر، وعثمان، منى شعبان، وصديق، أبو بكر أحمد (2021). 1. إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم.

أولاً: عرض الدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل مجموعة من الدراسات العربية المرتبطة بإدارة التغيير التنظيمي، والتميز المؤسسي، وتطوير الأداء الإداري، وذلك بهدف التعرف على أبرز الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة، والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للبحث الحالي. ويقتصر العرض الآتي على المعلومات المتاحة في قائمة المراجع الواردة في ملف البحث من حيث عنوان الدراسة وسنة النشر ومجالها، دون إضافة نتائج أو بيانات غير مذكورة في المصدر.

تمهيد

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

المراجع

أبو سعدة، أحمد رياض سيف النصر، وعثمان، منى شعبان، وصديق، أبو بكر أحمد. (2021). إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 15(15).

الحسبان، لانا خالد خلف. (2023). التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير. المجلة العربية للنشر العلمي، 52(6).

دبنون، محمد سالم، والبطي، أحمد علي، والعماري، مصباح سالم. (2021). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على المصحات الخاصة بمدينة سرت. مجلة الجبل للعلوم التطبيقية والإنسانية، 7(7).

رزوق، ابتسام. (2018). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة. رسالة ماجستير، الجزائر.

زهران، إيمان حمدي رجب. (2021). متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي. المجلة التربوية.

الصباحي، محمد إبراهيم حسن. (2023). استراتيجيات إدارة التغيير في مراكز المعرفة المعاصرة بين كوتر وبنفولد وكرزون. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، 5(16).

طه، ح. أ.، الهندال، ع. أ. ط.، وعبد الوهاب طعمة. (2022). تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 13(6).

عبد الجواد إسماعيل، ش.، الشبراوي، ع. أ.، عبد السلام، والعرباوي، مهدي عباس. (2022). التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة. *مجلة كلية التربية ببورسعيد*، 40(40)، 116-138.

عبد الناصر القناوي إبراهيم، م.، محمد عطوة مجاهد، محمد السيد محمد الأخواوي، ومحمد. (2022). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، 17(1)، 55-74.

العوامة، عمر شعبان أبو القاسم. (2020). القيادة التحويلية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على مستشفى الكلى بالزاوية. *مجلة كلية الآداب*، 29(1).

منسي، آلاء عبد اللطيف حسن، والأحمدي، حنان بنت عبد الرحيم. (2020). التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات العسكرية بالرياض. رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

نجاح، ياسين، ونجاح، عائشة. (2022). تطوير الكفاءات كاستراتيجية فعالة لتحقيق التميز المؤسسي في قطاع التعليم العالي بالجزائر. رسالة ماجستير، جامعة ابن خلدون.

النشوى، ساري أحمد إبراهيم. (2024). الإدارة الإلكترونية وتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التخطيطية. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، 19(1)، 153-188.