

فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في تحسين رضا الموظفين أثناء تنفيذ برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية

اعداد الطالبه :

مشاعل فايز العنزي

الرقم الجامعي :

252001486

اشراف الدكتور :

د. الفيصل عبدالحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي :

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إلى كل يد امتدت لتدفعني نحو النور...
إلى كل قلب منحني دعمًا ولو بصمت...

أهدي هذا العمل إلى:

- من علّمني قيمة العلم قبل أن يعلّموني حروفه.
- من رافقوني خلال الرحلة بصبرهم، وتشجيعهم، ودعواتهم الصادقة.
- إلى نفسي، تقديرًا لكل لحظة تعب، ولكل خطوة صنعت هذا الإنجاز.

هذا البحث ثمرة أيام طويلة، أهديه لكل من يرى في المعرفة طريقًا للارتقاء
وخدمة الوطن

سُرَّةُ الْقَلْبِ

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من كان له دور في إنجاز هذا البحث، وخصوصاً أساتذتي الكرام على ما قدموه من توجيه علمي ودعم أكاديمي أسهم في إثراء هذا العمل وتطويره. كما أعبر عن امتناني لكل من شاركني رأياً أو معلومة أو ملاحظة كان لها أثر واضح في تحسين جودة هذا البحث.

ولا يفوتني أن أقدم جزيل الشكر إلى أسرتي على دعمهم المتواصل وتشجيعهم المستمر، الذي كان له بالغ الأثر في تخطي الصعوبات وإتمام هذا العمل.

وبكل الامتنان، أسأل الله أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه، وأن ينفع به، ويوفقني وإياكم لما فيه الخير والصلاح

المستخلص :

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المنظمات الحكومية، برزت الحاجة إلى تبني ممارسات إدارية حديثة تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وتُعد برامج التحول المؤسسي من أبرز الأدوات التي تعتمد عليها الجهات الحكومية لتحقيق أهداف التطوير والتحديث، غير أن نجاح هذه البرامج يرتبط بدرجة كبيرة بفاعلية إدارة التغيير، وبمدى رضا الموظفين وتفاعلهم مع متطلبات التغيير. وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في تحسين رضا الموظفين أثناء تنفيذ برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية، بما يسهم في دعم نجاح هذه البرامج وتحقيق أهدافها الاستراتيجية

قائمة المحتويات

i	الإهداء
ii	شكر وتقدير
iii	المستخلص
iv	قائمة الجداول
v	قائمة الأشكال

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1	المقدمة
---	---------

المبحث الأول: إدارة التغيير في الجهات الحكومية

3	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير وتعريفاته
6	المطلب الثاني: أهداف ومراحل إدارة التغيير
10	المطلب الثالث: مفهوم التحول المؤسسي وأهميته في الجهات الحكومية السعودية
14	المطلب الرابع: علاقة إدارة التغيير بالتحول المؤسسي ورضا الموظفين

الفصل الثاني: الإطار النظري ومرجعية البحث

المبحث الأول: النظريات والمبادئ الأساسية لإدارة التغيير

20	المطلب الأول: نموذج لوين للتغيير
24	المطلب الثاني: نموذج كوتر لإدارة التغيير
28	المطلب الثالث: النظرية السلوكية في فهم التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: منهجية البحث

المطلب الأول: نوع ومنهج البحث (وصفي تحليلي)	33
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة	35
المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات	37
المطلب الرابع: حدود البحث (زمانية – مكانية – بشرية – موضوعية)	39

الفصل الثالث: إجراءات البحث ومراحل التحليل

المطلب الأول: الإجراءات المتبعة لجمع البيانات من الموظفين	45
المطلب الثاني: معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برامج التحليل المناسبة (48) SPSS	
المطلب الثالث: عرض النتائج وتفسيرها في ضوء فرضيات البحث	52
المطلب الرابع: مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة	56

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

المطلب الأول: النتائج المتعلقة باستراتيجيات إدارة التغيير في الجهات الحكومية	62
المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بمستوى رضا الموظفين أثناء التحول المؤسسي	65
المطلب الثالث: العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير ورضا الموظفين	
المطلب الرابع: التوصيات العملية للجهات الحكومية	
المطلب الخامس: المقترحات البحثية المستقبلية	

.....الخاتم.....

.....

قائمة المراجع

.....

المقدمة :

يشهد العالم في العصر الحديث تحولات متسارعة في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية، فرضتها المتغيرات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية، الأمر الذي انعكس بشكل مباشر على أساليب عمل المؤسسات الحكومية، ودفعها إلى تبني برامج التحول المؤسسي بهدف رفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. وفي هذا السياق، أولت المملكة العربية السعودية اهتمامًا بالغًا ببرامج التحول المؤسسي ضمن مستهدفات رؤية السعودية 2030، التي تسعى إلى تطوير القطاع الحكومي وتعزيز فاعليته ومرونته في مواجهة التحديات المستقبلية.

ويُعد إدارة التغيير من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها الجهات الحكومية لإنجاح برامج التحول المؤسسي، إذ تسهم في توجيه سلوكيات الأفراد، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيرات التنظيمية، والحد من مقاومة التغيير، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما أن نجاح أي برنامج للتحول المؤسسي لا يعتمد فقط على التغييرات الهيكلية أو التقنية، بل يتوقف بدرجة كبيرة على مدى رضا الموظفين وتفاعلهم مع تلك التغييرات، بوصفهم العنصر المحوري في تنفيذ الخطط وتحويلها إلى واقع عملي.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الجهات الحكومية السعودية في تطبيق استراتيجيات متنوعة لإدارة التغيير، إلا أن الواقع يشير إلى تفاوت في نتائج هذه الاستراتيجيات من حيث تأثيرها على رضا الموظفين، حيث قد يواجه بعض الموظفين تحديات تتعلق بضعف التواصل التنظيمي، أو غموض الرؤية، أو محدودية المشاركة في صنع القرار، أو نقص التدريب والتأهيل، مما قد ينعكس سلبيًا على مستوى الرضا الوظيفي، وبالتالي على فاعلية برامج التحول المؤسسي.

ومن هنا تنبع أهمية هذا البحث الذي يسعى إلى دراسة فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في تحسين رضا الموظفين أثناء تنفيذ برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية، من خلال تحليل واقع تطبيق هذه الاستراتيجيات، وقياس مستوى رضا الموظفين، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما، بما يسهم في تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية تدعم متخذي القرار في تطوير ممارسات إدارة التغيير وتحقيق النجاح المستدام لبرامج التحول المؤسسي في القطاع الحكومي

أهمية البحث :

تتبع أهمية هذا البحث من الأبعاد العلمية والتطبيقية التي يتناولها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذا البحث في إسهامه في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمجال إدارة التغيير والتحول المؤسسي في البيئة الحكومية، ولا سيما في السياق السعودي، حيث ما زالت الدراسات التي تناولت العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير ورضا الموظفين أثناء تنفيذ برامج التحول المؤسسي محدودة نسبياً. ويسهم البحث في توضيح المفاهيم والنظريات المرتبطة بإدارة التغيير، وربطها بمستوى رضا الموظفين بوصفه أحد المؤشرات المهمة لنجاح التغيير التنظيمي.

كما يوفر هذا البحث إطاراً نظرياً يمكن أن يستفيد منه الباحثون والدارسون في مجالات الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية، ويفتح المجال لإجراء دراسات مستقبلية مقارنة بين القطاعات الحكومية المختلفة أو بين القطاعين العام والخاص، مما يعزز من التراكم المعرفي في هذا المجال الحيوي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتبع الأهمية التطبيقية للبحث من كونه يتناول موضوعاً عملياً يمس واقع الجهات الحكومية السعودية، في ظل التوسع في تنفيذ برامج التحول المؤسسي المرتبطة برؤية السعودية 2030. إذ يمكن أن تسهم نتائج البحث في مساعدة القيادات الإدارية وصنّاع القرار على تقييم فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير المطبقة حالياً، والتعرف على نقاط القوة والضعف فيها، بما يدعم تطوير سياسات وإجراءات أكثر فاعلية.

كما يمكن أن تفيد نتائج البحث إدارات الموارد البشرية في تحسين أساليب التواصل، وتعزيز مشاركة الموظفين، وتطوير برامج التدريب وبناء القدرات أثناء التغيير، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى رضا الموظفين، ويزيد من تقبلهم لبرامج التحول المؤسسي، ويسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية

اهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة والفرعية، وذلك على النحو الآتي:

- التعرف على فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في تحسين رضا الموظفين أثناء تنفيذ برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في الجهات الحكومية السعودية أثناء تنفيذ برامج التحول المؤسسي.
2. قياس مستوى رضا الموظفين في الجهات الحكومية السعودية خلال مراحل تنفيذ برامج التحول المؤسسي.
3. تحديد طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير ورضا الموظفين أثناء تنفيذ برامج التحول المؤسسي.
4. الكشف عن الفروق في آراء الموظفين حول استراتيجيات إدارة التغيير التي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.
5. الكشف عن الفروق في مستوى رضا الموظفين التي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.
6. تقديم مقترحات وتوصيات عملية تسهم في تحسين فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير ورفع مستوى رضا الموظفين في الجهات الحكومية السعودية

تساؤلات البحث :

ما مدى فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في تحسين رضا الموظفين أثناء تنفيذ برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، هي:

1. ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في الجهات الحكومية السعودية أثناء تنفيذ برامج التحول المؤسسي؟
2. ما مستوى رضا الموظفين في الجهات الحكومية السعودية أثناء تنفيذ برامج التحول المؤسسي؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول استراتيجيات إدارة التغيير تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (مثل: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا الموظفين تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؟
5. ما طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير ورضا الموظفين أثناء تنفيذ برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية

الدراسات السابقة :

دراسة القحطاني (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الجهات الحكومية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة مكونة من موظفي عدد من الجهات الحكومية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير ومستوى الأداء الوظيفي، وأكدت أهمية التواصل الفعال ودعم القيادة في إنجاح التغيير التنظيمي.

دراسة العتيبي (2021)

سعت هذه الدراسة إلى قياس مستوى رضا الموظفين وعلاقته ببرامج التغيير التنظيمي في القطاع العام السعودي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت على عينة من الموظفين الإداريين في عدد من الوزارات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى رضا الموظفين يتأثر بدرجة مشاركتهم في عملية التغيير، وبوضوح الرؤية والأهداف المرتبطة ببرامج التطوير المؤسسي.

دراسة Al-Harbi & Abubakar (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين إدارة التغيير ورضا الموظفين في المؤسسات الحكومية بدول الخليج العربي. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، واعتمدت على الاستبانة، وتوصلت نتائجها إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية استراتيجيات إدارة التغيير ومستوى رضا الموظفين، خصوصاً في أبعاد القيادة والتواصل والتدريب.

دراسة Kotter (2019)

تناولت هذه الدراسة دور القيادة وإدارة التغيير في دعم التحول المؤسسي داخل المنظمات العامة. وأكدت نتائجها أن نجاح برامج التحول المؤسسي يعتمد بدرجة كبيرة على تبني نماذج واضحة لإدارة التغيير، وعلى إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ، بما ينعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي وتقليل مقاومتهم للتغيير.

ركزت هذه الدراسة على مفهوم جاهزية الموظفين للتغيير وعلاقته بإدارة التغيير التنظيمي. وأشارت النتائج إلى أن تهيئة الموظفين نفسيًا ومهنيًا قبل وأثناء التغيير، من خلال التواصل الفعال والتدريب، تسهم في رفع مستوى القبول والرضا الوظيفي، وتزيد من فرص نجاح التحول المؤسسي.

ثانيًا: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، يتضح أن غالبية الدراسات أكدت على أهمية إدارة التغيير التنظيمي ودورها في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى رضا الموظفين في المنظمات الحكومية. كما أظهرت هذه الدراسات اتفاقًا واضحًا على أن التواصل الفعال، ودعم القيادة، ومشاركة الموظفين، والتدريب المستمر تُعد من أبرز العوامل المؤثرة في نجاح برامج التغيير والتحول المؤسسي.

وفي المقابل، تختلف الدراسات السابقة في تركيزها على متغيرات الدراسة؛ حيث ركزت بعض الدراسات على أثر إدارة التغيير في الأداء الوظيفي، بينما تناولت دراسات أخرى رضا الموظفين دون الربط المباشر بينه وبين برامج التحول المؤسسي. كما أن عددًا من الدراسات أُجري في بيئات تنظيمية غير سعودية أو في قطاعات مختلفة، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على الجهات الحكومية السعودية.

وبناءً على ذلك، تتضح الفجوة البحثية في قلة الدراسات التي تناولت بصورة متكاملة فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في تحسين رضا الموظفين أثناء تنفيذ برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية، وهو ما يسعى هذا البحث إلى معالجته من خلال الربط بين هذه المتغيرات في السياق الحكومي السعودي، وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها علميًا وتطبيقيًا.

مشكلة البحث :

تواجه الجهات الحكومية السعودية في الوقت الراهن تحديات متزايدة عند تنفيذ برامج التحول المؤسسي، في ظل التوجهات الوطنية الرامية إلى تطوير الأداء الحكومي ورفع كفاءة الخدمات المقدمة، حيث تتطلب هذه البرامج إحداث تغييرات تنظيمية وهيكلية وثقافية واسعة داخل المؤسسات. وعلى الرغم من تبني العديد من الجهات الحكومية لاستراتيجيات متعددة في إدارة التغيير، إلا أن نتائج هذه الجهود لا تكون دائماً على المستوى المأمول، خاصة فيما يتعلق بمستوى رضا الموظفين.

وتشير الممارسات الإدارية والدراسات السابقة إلى أن ضعف إدارة التغيير، أو عدم مواءمة استراتيجياته مع احتياجات الموظفين، قد يؤدي إلى مقاومة التغيير، وانخفاض الرضا الوظيفي، وتراجع مستوى الالتزام والانتماء المؤسسي، مما ينعكس سلباً على نجاح برامج التحول المؤسسي. كما يلاحظ أن بعض الجهات الحكومية تركز على الجوانب الإجرائية والتقنية للتحول، مع إغفال البعد الإنساني المتمثل في رضا الموظفين ومشاركتهم الفاعلة في عملية التغيير.

وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع، إلا أن الدراسات التي تناولت فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على رضا الموظفين أثناء تنفيذ برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية ما زالت محدودة، الأمر الذي يبرز وجود فجوة بحثية تستدعي الدراسة والتحليل. ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس حول مدى فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في تحسين رضا الموظفين أثناء تنفيذ برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية، وما طبيعة العلاقة بين هذه الاستراتيجيات ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين

عينة البحث ومنهجيته :

• منهج البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، حيث يُستخدم هذا المنهج في وصف الظواهر الإدارية والتنظيمية كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها المختلفة.

ويُوظف المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث لوصف واقع تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في الجهات الحكومية السعودية أثناء تنفيذ برامج التحول المؤسسي، وقياس مستوى رضا الموظفين، وتحليل طبيعة العلاقة بينهما، من خلال جمع البيانات من أفراد عينة البحث وتحليلها إحصائيًا باستخدام الأساليب المناسبة.

كما يُسهم هذا المنهج في تفسير النتائج التي يتم التوصل إليها، واستخلاص الدلالات العلمية والتطبيقية التي تساعد في تقديم توصيات عملية تسهم في تحسين فاعلية إدارة التغيير ورفع مستوى رضا الموظفين في الجهات الحكومية السعودية.

• مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ممن يشاركون بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ برامج التحول المؤسسي، ويشمل ذلك الموظفين في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية.

• عينة البحث : نظرًا لكبر حجم مجتمع البحث وتعدد الجهات الحكومية، تم اختيار

عينة ممثلة من موظفي الجهات الحكومية السعودية، وذلك باستخدام أسلوب العينة العشوائية، بهدف إتاحة الفرصة المتكافئة لجميع أفراد المجتمع للمشاركة في الدراسة. وتتحدد عينة البحث من الموظفين الذين لديهم خبرة أو تعامل مع برامج التحول المؤسسي، بما يضمن الحصول على بيانات دقيقة تعكس واقع تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير ومستوى رضا الموظفين أثناء تنفيذ هذه البرامج.

• **أداة البحث :** اعتمد هذا البحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة البحث وأهدافه، وقدرتها على جمع بيانات كمية من عدد كبير من أفراد عينة البحث في وقت مناسب.

وقد تم تصميم الاستبانة بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة التغيير ورضا الموظفين، وبما يتناسب مع بيئة العمل في الجهات الحكومية السعودية. وتتكون الاستبانة من عدة محاور رئيسية، هي:

1. البيانات الديموغرافية: وتشمل متغيرات مثل الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.
 2. محور استراتيجيات إدارة التغيير: ويتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد إدارة التغيير، مثل التواصل الفعال، ومشاركة الموظفين، ودعم القيادة، والتدريب وبناء القدرات.
 3. محور رضا الموظفين: ويشمل عبارات تقيس مستوى رضا الموظفين أثناء تنفيذ برامج التحول المؤسسي.
- جمع البيانات:** تم جمع بيانات هذا البحث من أفراد عينة الدراسة من موظفي الجهات الحكومية السعودية، من خلال اتباع مجموعة من الإجراءات المنظمة، وذلك على النحو الآتي:
1. الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، بهدف الاستفادة منها في بناء أداة البحث (الاستبانة) وصياغة محاورها.
 2. إعداد الاستبانة بصيغتها الأولية، وعرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية؛ للتحقق من سلامة الصياغة ووضوح العبارات ومدى ملاءمتها لأهداف البحث.
 3. تعديل الاستبانة في ضوء ملاحظات المحكمين، وإعدادها بصيغتها النهائية.
 4. توزيع الاستبانة على أفراد عينة البحث بالطريقة المناسبة (إلكترونيًا أو ورقياً)، بما يضمن سهولة الوصول إلى المستجيبين وسرعة جمع البيانات.
 5. متابعة استرجاع الاستبانات والتأكد من اكتمال البيانات وصلاحياتها للتحليل الإحصائي

وقد استخدم في الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تتراوح الإجابة بين (أوافق بشدة) و(لا أوافق بشدة)، وذلك لتسهيل تحليل البيانات إحصائيًا

حدود البحث : أولاً: الحدود الموضوعية

يقتصر هذا البحث على دراسة فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها في تحسين رضا الموظفين أثناء تنفيذ برامج التحول المؤسسي، ولا يتناول الجوانب الأخرى للتحول المؤسسي مثل الجوانب التقنية البحتة أو المالية، إلا في حدود ما يخدم أهداف البحث.

ثانيًا: الحدود المكانية

يُطبق هذا البحث على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ولا يشمل المؤسسات الخاصة أو الجهات الحكومية خارج نطاق المملكة.

ثالثًا: الحدود الزمانية

يُجرى هذا البحث خلال الفترة الزمنية التي تشهد تنفيذ برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية، وذلك خلال العام الدراسي الذي يتم فيه إعداد البحث وجمع بياناته.

رابعًا: الحدود البشرية : تتمثل الحدود البشرية للبحث في موظفي الجهات الحكومية السعودية العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتنفيذ برامج التحول المؤسسي

الفرضية الرئيسية:

• لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات إدارة التغيير ورضا الموظفين أثناء تنفيذ برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين بُعد التواصل الفعال في إدارة التغيير ورضا الموظفين.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين بُعد مشاركة الموظفين في إدارة التغيير ورضا الموظفين.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين بُعد القيادة الداعمة للتغيير ورضا الموظفين.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين بُعد التدريب وبناء القدرات أثناء التغيير ورضا الموظفين.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى في آراء أفراد عينة البحث حول استراتيجيات إدارة التغيير تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى في مستوى رضا الموظفين تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية

أساليب معالجة البيانات إحصائياً

بعد الانتهاء من جمع البيانات من أفراد عينة البحث، تم إدخال البيانات ومعالجتها باستخدام أحد برامج التحليل الإحصائي المناسبة، مثل برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته.

وقد استخدمت في هذا البحث مجموعة من الأساليب الإحصائية، من أبرزها:

1. الإحصاءات الوصفية، وتشمل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لوصف خصائص عينة البحث، وقياس مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير، ومستوى رضا الموظفين.

2. اختبار معامل الثبات (كرونباخ ألفا)؛ للتحقق من درجة الاتساق الداخلي لمحاول الاستبانة.

3. اختبارات الارتباط (مثل معامل ارتباط بيرسون)؛ لقياس طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير ورضا الموظفين.

4. اختبارات الفروق الإحصائية (مثل اختبار (t-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA))؛ للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة التي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

5. التحليل الإحصائي الاستدلالي؛ لاختبار فرضيات البحث في ضوء مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد

خطة البحث :

الباب الأول: الإطار النظري للبحث

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التغيير والتحول المؤسسي

- المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير وأهميته في المؤسسات الحكومية.
- المطلب الثاني: أهداف ومراحل إدارة التغيير.
- المطلب الثالث: مفهوم التحول المؤسسي وأهميته في الجهات الحكومية السعودية.
- المطلب الرابع: علاقة إدارة التغيير بالتحول المؤسسي ورضا الموظفين.

الفصل الثاني: الإطار النظري ومرجعية البحث

- المطلب الأول: النظريات والمبادئ الأساسية لإدارة التغيير (نموذج لوين، نموذج كوتر، النظرية السلوكية).
- المطلب الثاني: مفاهيم رضا الموظفين وقياسه في بيئات التحول المؤسسي.

الباب الثاني: الجانب الميداني للبحث

الفصل الأول: منهجية البحث

- المطلب الأول: نوع ومنهج البحث (وصفي تحليلي).
- المطلب الثاني: مجتمع البحث وعينته (الجهات الحكومية السعودية، المستويات الوظيفية).
- المطلب الثالث: أداة البحث (استبانة – مقياس ليكرت – الاختبارات الإحصائية).
- المطلب الرابع: حدود البحث (زمانية، مكانية، موضوعية، بشرية).

الفصل الثاني: جمع البيانات وتحليلها

- المطلب الأول: الإجراءات المتبعة لجمع البيانات من الموظفين.

- المطلب الثاني: معالجة البيانات إحصائيًا باستخدام برامج التحليل المناسبة (SPSS أو غيره).

- المطلب الثالث: عرض النتائج وتفسيرها في ضوء فرضيات البحث.

- المطلب الرابع: مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة.

الباب الثالث: النتائج والتوصيات

الفصل الأول: النتائج العامة للبحث

- المطلب الأول: النتائج المتعلقة باستراتيجيات إدارة التغيير في الجهات الحكومية.

- المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بمستوى رضا الموظفين أثناء التحول المؤسسي.

- المطلب الثالث: العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير ورضا الموظفين.

الفصل الثاني: التوصيات والمقترحات

- المطلب الأول: توصيات عملية لتحسين فاعلية إدارة التغيير ورفع رضا الموظفين.

- المطلب الثاني: مقترحات بحثية مستقبلية لدراسات مشابهة في بيئات أخرى أو في قطاعات مختلفة.

الخاتمة

- تلخيص أهم النتائج واستنتاجاتها

الباب الأول: الإطار النظري للبحث

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التغيير والتحول المؤسسي

• المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير وأهميته في المؤسسات الحكومية.

أولاً: مفهوم إدارة التغيير

تُعد إدارة التغيير من الركائز الأساسية لأي عملية تطوير تنظيمي ناجحة، إذ تهدف إلى تخطيط وتنفيذ وتوجيه عمليات التغيير داخل المؤسسة بطريقة منظمة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة وتقليل مقاومة الموظفين أثناء التحول المؤسسي. وقد عرّفها العديد من الباحثين على النحو التالي:

- يرى لوين (Lewin, 1951) أن إدارة التغيير هي عملية إذابة الوضع الحالي للمؤسسة، وإدخال التعديلات اللازمة، وإرساء الوضع الجديد بطريقة تمكن المنظمة من التكيف مع الظروف الجديدة.
 - بينما يعرفها كوتر (Kotter, 1996) بأنها مجموعة من الخطوات المنهجية التي تهدف إلى إحداث تحول مؤسسي فعال من خلال إشراك العاملين في العملية وتحفيزهم نحو التغيير.
 - ووفقاً لـ (Burnes, 2021)، إدارة التغيير هي مجموعة السياسات والإجراءات التي تساعد المنظمة على الانتقال من حالة إلى أخرى بنجاح، مع مراعاة البعد البشري والسلوكي للموظفين.
- باختصار، يمكن القول إن إدارة التغيير ليست مجرد تعديل في الهيكل التنظيمي أو الإجراءات، بل هي عملية متكاملة تشمل الثقافة التنظيمية، والموارد البشرية، والاتصالات الداخلية، والتقنيات المستخدمة، والأهداف الاستراتيجية.¹

¹ Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. New York: Harper & Row.
² Kotter, J.P. (1996). Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.

ثانياً: أهمية إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية

تكتسب إدارة التغيير أهمية خاصة في المؤسسات الحكومية نظراً لما تواجهه هذه الجهات من تحولات تنظيمية كبيرة ومتطلبات حديثة وفق رؤية المملكة 2030، ومن أبرز أسباب أهمية إدارة التغيير ما يلي:

1. تحقيق التكيف مع المتغيرات الإدارية والاقتصادية:
المؤسسات الحكومية تحتاج إلى القدرة على التكيف مع التطورات في بيئة العمل وتحقيق كفاءة أعلى في تقديم الخدمات العامة.
 2. زيادة رضا الموظفين وتقليل مقاومة التغيير:
التغيير المفاجئ أو غير المدروس يؤدي غالباً إلى مقاومة الموظفين، بينما إدارة التغيير الفعالة ترفع مستوى المشاركة والرضا الوظيفي
 3. تحسين الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية:
تطبيق استراتيجيات التغيير بشكل منهجي يضمن سير العمل بسلاسة، ويقلل من الاضطرابات الناتجة عن مقاومة الموظفين أو سوء الفهم للإجراءات الجديدة.
 4. تعزيز الاستدامة التنظيمية والابتكار:
المؤسسات التي تتبنى إدارة التغيير بشكل فعال تصبح أكثر قدرة على إدخال الابتكارات وتحقيق استدامة التحديث المؤسسي.
 5. دعم تحقيق رؤية المملكة 2030:
حيث يشمل ذلك رفع كفاءة الخدمات الحكومية، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز القدرة على التعامل مع التحديات الإدارية المستقبلية.
- يتضح من ذلك أن إدارة التغيير ليست مجرد أداة تنظيمية، بل هي عامل استراتيجي رئيسي في تحسين الأداء المؤسسي ورضا الموظفين، ونجاح أي برنامج تحول مؤسسي في الجهات الحكومية يعتمد بشكل كبير على تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير بفعالية وبالتركيز على البعد البشري²

² Burnes, B. (2021). Managing Change in Public Sector Organizations. London: Routledge.
⁴ Armenakis, A. & Harris, S. (2019). Reflections on Organizational Change Research. Journal of Change Management, 19(1), 1-18.

• **المطلب الثاني: أهداف ومراحل إدارة التغيير.**

أولاً: أهداف إدارة التغيير

تهدف إدارة التغيير إلى توجيه المؤسسات نحو التكيف الفعال مع التغيرات الداخلية والخارجية، وضمان نجاح برامج التحول المؤسسي، مع التركيز على العنصر البشري ورضا الموظفين. ومن أبرز أهداف إدارة التغيير ما يلي:

1. تحقيق التكيف المؤسسي مع البيئة المتغيرة
 - يهدف التغيير إلى تمكين المؤسسة من مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، وضمان استمرارية الأداء المؤسسي في ظل الظروف المتجددة¹.
2. رفع مستوى رضا الموظفين وتقليل مقاومة التغيير
 - تهدف إدارة التغيير إلى ضمان مشاركة الموظفين وإشراكهم في القرارات، مما يقلل من مشاعر القلق والمقاومة أثناء التحول².
3. تحسين الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية
 - تساعد الإدارة المنهجية للتغيير على توحيد الجهود، وتقليل الاضطرابات التنظيمية، وتحقيق أهداف التحول المؤسسي بكفاءة³.
4. تعزيز الابتكار والاستدامة التنظيمية
 - تعمل إدارة التغيير على خلق بيئة محفزة للابتكار، وتشجع على تطوير العمليات والأنظمة بما يضمن استدامة النجاح المؤسسي⁴.
5. تحقيق توافق بين الأهداف الاستراتيجية والموارد البشرية
 - الهدف الأساسي هو ضمان انسجام استراتيجيات المؤسسة مع قدرات ومهارات الموظفين واحتياجاتهم³

³ Burnes, B. (2021). Managing Change in Public Sector Organizations. London: Routledge
² Kotter, J.P. (1996). Leading Change. Boston: Harvard Business School Press
³ Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. New York: Harper & Row
⁴ Armenakis, A. & Harris, S. (2019). Reflections on Organizational Change Research. Journal of Change Management, 19(1), 1-18

ثانياً: مراحل إدارة التغيير

تتضمن عملية إدارة التغيير عدة مراحل متتابعة، لضمان الانتقال السلس من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المرغوب، ومن أبرز هذه المراحل:

1. مرحلة التحضير للتغيير (Unfreezing)

- وفقاً لنموذج لوين (Lewin, 1951)، تبدأ العملية بإعداد الموظفين للتغيير، من خلال توضيح الحاجة إلى التغيير، وتحليل الوضع الحالي، وكسر مقاومة الأفراد⁶.

2. مرحلة تنفيذ التغيير (Change / Moving)

- تتضمن هذه المرحلة تطبيق التعديلات المطلوبة في الهياكل، العمليات، والأنظمة، مع إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات ودعمهم بالتدريب والموارد اللازمة⁷.

3. مرحلة التثبيت أو التأسيس (Refreezing)

- تهدف إلى ترسيخ التغييرات الجديدة في ثقافة المؤسسة وأنظمتها، لضمان استمرارية التحول وتحقيق أهدافه الاستراتيجية⁸.

4. مرحلة المتابعة والتقييم (Evaluation & Feedback)

- تعتبر مرحلة مهمة لتحديد نجاح التغيير وقياس مدى تأثيره على الأداء ورضا الموظفين، وإدخال أي تعديلات لازمة لضمان استدامة النتائج⁹.

يتضح من دراسة أهداف ومراحل إدارة التغيير أن نجاح التحول المؤسسي لا يعتمد فقط على الإجراءات التنظيمية، بل على إشراك الموظفين ورفع رضاهم خلال جميع مراحل التغيير. كما أن الالتزام بمنهجية متكاملة (التحضير – التنفيذ – التثبيت – التقييم) يضمن تقليل المقاومة ويحقق الفعالية المرجوة⁴

⁴ Al-Otaibi, S. (2022). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير المؤسسي في الوزارات السعودية. مجلة الإدارة العامة، 15(2)، 45-68.

• **المطلب الثالث: مفهوم التحول المؤسسي وأهميته في الجهات الحكومية السعودية.**

أولاً: مفهوم التحول المؤسسي

التحول المؤسسي هو عملية شاملة تهدف إلى إعادة هيكلة المؤسسة وتحسين أدائها من خلال تطوير الهياكل التنظيمية، العمليات، الأنظمة، والثقافة التنظيمية لتصبح أكثر قدرة على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية. ويُعرّف التحول المؤسسي على النحو التالي:

- وفقاً لـ Kotter (1996)، التحول المؤسسي هو عملية ديناميكية لتغيير الهيكل التنظيمي والثقافة والسلوكيات لتحقيق أهداف استراتيجية محددة¹.
- ووفقاً لـ Burnes (2021)، يمثل التحول المؤسسي تغييراً جذرياً ومخططاً يهدف إلى تحسين كفاءة المؤسسة ورفع جودة أدائها، مع مراعاة البعد البشري للموظفين².
- وفي السياق السعودي، يُنظر إلى التحول المؤسسي على أنه جزء أساسي من جهود تطوير القطاع الحكومي وفق رؤية المملكة 2030، بهدف تحسين مستوى الخدمات، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتعزيز رضا الموظفين³.
- باختصار، التحول المؤسسي ليس مجرد تعديل محدود في الإجراءات أو الهياكل، بل هو نهج استراتيجي متكامل يهدف إلى إعادة تصميم المؤسسة بشكل يحقق أهدافها المستقبلية بكفاءة وفاعلية.

ثانياً: أهمية التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية

تبرز أهمية التحول المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية من عدة جوانب رئيسية، نلخص فيما يلي:

1. رفع كفاءة الأداء الحكومي

- يتيح التحول المؤسسي تحسين العمليات الداخلية وتبسيط الإجراءات، ما يؤدي إلى تقديم خدمات أفضل للمستفيدين⁵.

⁵ Kotter, J.P. (1996). Leading Change. Boston: Harvard Business School Press

² Burnes, B. (2021). Managing Change in Public Sector Organizations. London: Routledge

2. تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم

- من خلال إشراك الموظفين في خطط التحول وتمكينهم من اتخاذ قرارات في مجالات عملهم، يرتفع مستوى الانتماء والرضا الوظيفي⁵.

3. تحقيق التوافق مع الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030

- يشمل ذلك رفع الكفاءة التشغيلية، تعزيز الشفافية، وتحسين جودة الخدمات الحكومية⁶.

4. تسهيل الابتكار والتطوير المؤسسي المستدام

- يساهم التحول المؤسسي في إيجاد بيئة عمل ديناميكية تدعم الابتكار وتقبل التغيير، وتضمن استمرار التحسين المؤسسي

5. تجاوز التحديات والمقاومات الداخلية

- يوفر التحول المؤسسي المخطط أدوات وآليات للتعامل مع مقاومة الموظفين للتغيير، من خلال التدريب والتواصل المستمر

أن التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية يمثل ركيزة استراتيجية لتحقيق التطوير الإداري والارتقاء بالموارد البشرية. ونجاح هذه العملية يعتمد بشكل كبير على تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة، وإشراك الموظفين، وضمان رضاهم طوال مراحل التحول⁶

⁶ Al-Otaibi, S. (2022). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير المؤسسي في الوزارات السعودية. مجلة الإدارة العامة، 15(2)، 45-68.

- **المطلب الرابع: علاقة إدارة التغيير بالتحول المؤسسي ورضا الموظفين.**

الفصل الثاني: الإطار النظري ومرجعية البحث

- **المطلب الأول: النظريات والمبادئ الأساسية لإدارة التغيير (نموذج لوين، نموذج كوتر، النظرية السلوكية).**

تُعد النظريات والمبادئ الأساسية لإدارة التغيير حجر الأساس لفهم كيفية تخطيط وتنفيذ التحولات التنظيمية بطريقة علمية ومنهجية. وتستند هذه النظريات إلى فهم السلوك البشري والعمليات التنظيمية، وتوضح الخطوات اللازمة لتطبيق التغيير بنجاح. من أبرز هذه النظريات:

أولاً: نموذج لوين (Lewin's Change Model)

- قدم كورت لوين (1951) نموذجاً بسيطاً وعملياً لإدارة التغيير يتألف من ثلاث مراحل رئيسية:

1. الإذابة (Unfreezing):

- تحضير المؤسسة والموظفين للتغيير عن طريق توضيح الحاجة إلى التغيير وكسر المقاومة النفسية.

- يشمل ذلك تحليل الوضع الحالي وتحديد نقاط القوة والضعف¹.

2. التغيير (Change / Moving):

- تطبيق الإجراءات والتعديلات اللازمة في الهيكل التنظيمي، العمليات، أو الثقافة المؤسسية.

- التركيز على مشاركة الموظفين وتقديم التدريب والدعم اللازم².

3. التثبيت (Refreezing):

- تثبيت التغييرات الجديدة في ثقافة وسياسات المؤسسة لضمان استدامة النتائج وتحقيق الأهداف الاستراتيجية⁷

⁷ Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. New York: Harper & Row.

يُعد نموذج لوين من أكثر النماذج استخدامًا في القطاعات الحكومية نظراً لبساطته وقدرته على التركيز على البعد البشري أثناء التغيير.

ثانياً: نموذج كوتر (Kotter's 8-Step Change Model)

• قدم جون كوتر (1996) نموذجًا يتألف من ثماني خطوات عملية تهدف إلى إدارة التغيير بشكل متسلسل وفعال⁴:

1. خلق شعور بالحاجة للتغيير.
2. تشكيل قيادة قوية للتغيير.
3. وضع رؤية واضحة للتغيير وأهداف محددة.
4. التواصل المستمر للرؤية والأهداف.
5. تمكين الموظفين وإزالة العقبات.
6. تحقيق انتصارات سريعة ومؤقتة.
7. تعزيز التغييرات ومواصلة التقدم.
8. ترسيخ التغييرات في ثقافة المؤسسة.

يركز نموذج كوتر على أهمية القيادة والرؤية الواضحة والتواصل المستمر، وهو مناسب للمؤسسات الحكومية الكبيرة التي تواجه مقاومة محتملة للتغيير.

ثالثاً: النظرية السلوكية (Behavioral Approach)

• تنطلق هذه النظرية من أن التغيير الناجح يعتمد على سلوك الأفراد واستجاباتهم للتحفيز والمكافأة

• المبادئ الأساسية تشمل:

1. تقدير السلوكيات الإيجابية وتشجيعها لدعم التغيير.
2. مراقبة السلوكيات المقاومة وتحليل أسبابها لمعالجتها⁸.

⁸Kotter, J.P. (1996). Leading Change. Boston: Harvard Business School Press. ص. 50-65.

⁵Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2019). Organizational Behavior. 18th Edition. Pearson.

3. استخدام المكافآت والتحفيز لتعزيز مشاركة الموظفين في برامج التغيير.

تبرز النظرية السلوكية أهمية البعد النفسي والسلوكي للموظفين في نجاح أي برنامج تحولي.

النظريات الثلاثة أن إدارة التغيير عملية متكاملة تشمل الجوانب التنظيمية والسلوكية.

- نموذج لوين يركز على المراحل الأساسية للتغيير.
- نموذج كوتر يعطي إطارًا عمليًا لإدارة التغيير المؤسسي بشكل مفصل.
- النظرية السلوكية تؤكد على أهمية التعامل مع السلوك الفردي والجماعي للموظفين.

وبدمج هذه النماذج، تستطيع الجهات الحكومية تحقيق تغيير ناجح ومستدام مع رفع مستوى رضا الموظفين وضمان تنفيذ التحول المؤسسي بكفاءة⁹

⁹Kotter, J.P. (1996). Leading Change. Boston: Harvard Business School Press. ص. 50-65.
Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2019). Organizational Behavior. 18th Edition. Pearson 5.

• **المطلب الثاني: مفاهيم رضا الموظفين وقياسه في بيئات التحول المؤسسي.**

أولاً: مفهوم رضا الموظفين

رضا الموظفين هو الشعور الإيجابي الذي يختبره الفرد تجاه عمله ومؤسسته، ويعكس مدى تلبية المؤسسة لاحتياجاته المهنية والنفسية والاجتماعية. ويعد رضا الموظفين عنصراً أساسياً في نجاح أي عملية تحول مؤسسي، حيث أن الموظفين الراضين أكثر استعداداً للتكيف مع التغيير والمشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة¹.

• يعرفه هيرزبيرغ (Herzberg, 1966) بأنه نتيجة للعوامل المحفزة مثل التقدير وفرص التطوير والمسؤولية، مقابل العوامل الصحية مثل الأمان الوظيفي والرواتب².

• وفقاً لـ (Armenakis & Harris, 2019)، رضا الموظفين في بيئات التحول المؤسسي يرتبط بمدى وضوح الرؤية التنظيمية، وتواصل الإدارة، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار³.

ثانياً: أهمية رضا الموظفين في بيئات التحول المؤسسي

يكتسب رضا الموظفين أهمية خاصة خلال مراحل التحول المؤسسي للأسباب التالية:

1. تعزيز الالتزام والانتماء للمؤسسة
- الموظفون الراضون يكونون أكثر ولاءً للمؤسسة واستعداداً لدعم التغيير⁴.
2. تسهيل عملية التغيير وتقليل المقاومة
- عندما يشعر الموظفون بأن التغيير يُدار بشكل عادل ويأخذ احتياجاتهم في الاعتبار، تقل مقاومة التغيير¹⁰

¹⁰ Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2019). Organizational Behavior. 18th Edition. Pearson

3. تحسين الأداء والإنتاجية

- الرضا الوظيفي يرفع دافعية الموظفين للعمل بكفاءة ويساهم في تحقيق أهداف التحول المؤسسي⁶.

4. دعم الابتكار والمبادرة

- الموظفون الراضون يميلون إلى تقديم أفكار مبتكرة والمشاركة في تحسين العمليات

ثالثاً: قياس رضا الموظفين

لقياس رضا الموظفين خلال بيئات التحول المؤسسي، يمكن استخدام أدوات كمية ونوعية، مثل:

1. الاستبيانات والمقاييس المعيارية

- مثل مقياس ليكرت 5 نقاط لقياس الرضا العام، رضا بيئة العمل، رضا التواصل، ورضا القيادة⁸.

2. المقابلات الشخصية والمجموعات البؤرية (Focus Groups)

- لفهم أعمق لمواقف الموظفين تجاه التغيير، وتحديد المشكلات أو التحديات⁹.

3. المؤشرات الإدارية

- مثل معدل الدوران الوظيفي، غياب الموظفين، ومؤشرات الأداء الوظيفي لتقييم رضاهم بشكل غير مباشر

يجمع الباحثون بين هذه الأدوات للحصول على تقييم شامل وموضوعي لرضا الموظفين أثناء تطبيق برامج التحول المؤسسي.

يتضح أن رضا الموظفين عامل حاسم في نجاح التحول المؤسسي. فهو لا يقتصر على شعور الموظف تجاه عمله، بل يمتد ليؤثر على مستوى الأداء، الالتزام التنظيمي، والقدرة على الابتكار. ولذا، فإن دمج إدارة التغيير الفعالة مع قياس رضا الموظفين بدقة يعد من الأسس العلمية لضمان نجاح برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية¹¹

¹¹ Armenakis, A. & Harris, S. (2019). Reflections on Organizational Change Research. Journal of Change

Management, 19(1), 1-18

⁴ Al-Otaibi, S. (2022). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير المؤسسي في الوزارات السعودية. مجلة الإدارة العامة،

15(2), 45-68.

الباب الثاني: الجانب الميداني للبحث

الفصل الأول: منهجية البحث

• المطلب الأول: نوع ومنهج البحث (وصفي تحليلي).

أولاً: نوع البحث

يعتمد هذا البحث على البحث الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Research)، إذ يسعى إلى وصف وتحليل ظاهرة إدارة التغيير ورضا الموظفين أثناء تنفيذ برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية. ويهدف البحث إلى:

1. توصيف الواقع الحالي للإجراءات والاستراتيجيات المتبعة لإدارة التغيير في الجهات الحكومية.

2. تحليل العلاقة بين إدارة التغيير ورضا الموظفين خلال مراحل التحول المؤسسي.

3. تقديم توصيات عملية مبنية على نتائج البحث الميداني لتحسين فاعلية برامج التحول المؤسسي.

ويتميز البحث الوصفي التحليلي بقدرته على جمع معلومات دقيقة عن الواقع الحالي، وتحليلها بطريقة منهجية للوصول إلى استنتاجات علمية تدعم اتخاذ القرار

ثانياً: منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين الوصف الواقعي والتحليل الاستنتاجي، وذلك للأسباب التالية:

1. الوصف الواقعي للظاهرة

• يتيح هذا المنهج تحديد مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في الجهات الحكومية، وقياس رضا الموظفين بدقة.

• يعتمد على استبيانات ومقاييس معيارية لجمع البيانات¹²

¹² Creswell, J.W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 4th Edition. Sage Publications.

2. التحليل الاستنتاجي

- يساعد المنهج في تحليل العلاقة بين المتغيرات الأساسية: استراتيجيات إدارة التغيير ورضا الموظفين.
- يمكن من خلاله اختبار الفرضيات البحثية وتحديد مدى تأثير إدارة التغيير على نتائج التحول المؤسسي³.

3. مزايا المنهج

- إمكانية جمع بيانات كمية ونوعية، ما يسمح بتحليل شامل.
- القدرة على مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة.
- مرونة التطبيق على عينة واسعة من الجهات الحكومية.

يعتبر البحث الوصفي التحليلي الأنسب لدراسة فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في الجهات الحكومية السعودية، لأنه يجمع بين توصيف الواقع بدقة وتحليل العلاقات بين المتغيرات، ما يتيح الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة يمكن الاستفادة منها في تطوير برامج التحول المؤسسي وتحسين رضا الموظفين¹³

¹³ Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. 7th Edition. Wiley.

³ Zikmund, W.G., Babin, B.J., Carr, J.C., & Griffin, M. (2013). Business Research Methods. 9th Edition. Cengage Learning.

• **المطلب الثاني: مجتمع البحث وعينته (الجهات الحكومية السعودية، المستويات الوظيفية).**

أولاً: مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين في الجهات الحكومية السعودية التي تطبق برامج التحول المؤسسي. ويشمل مجتمع البحث عناصر متعددة لضمان تمثيل كافة المستويات الوظيفية والإدارية، وذلك لتحقيق نتائج دقيقة تعكس الواقع التنظيمي:

1. الجهات الحكومية المشمولة

• الوزارات والهيئات الحكومية التي تشارك في برامج التحول المؤسسي وفق رؤية المملكة 2030، مثل: وزارة التعليم، وزارة الصحة، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والهيئات الحكومية الأخرى¹.

2. المستويات الوظيفية

• شملت الدراسة الموظفين التنفيذيين، الإداريين، والفنيين، لضمان تحليل شامل لمدى تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على رضا جميع الفئات الوظيفية².

3. العدد التقريبي لمجتمع البحث

• يقدر عدد الموظفين في الجهات الحكومية السعودية المشاركة في برامج التحول المؤسسي بعدة آلاف، لذا تم اختيار عينة ممثلة من كل جهة لضمان إمكانية التعميم ثانياً: عينة البحث

اختيرت العينة بطريقة عشوائية طبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل جميع المستويات الوظيفية والجهات الحكومية المشاركة:

1. تقسيم العينة حسب الجهات الحكومية

• تم تصنيف الجهات الحكومية وفقاً لنوعها وحجمها، مع اختيار نسبة متناسبة من كل جهة لضمان التمثيل¹⁴

¹⁴ Creswell, J.W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 4th Edition. Sage Publications.

² Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. 7th Edition. Wiley.

2. تقسيم العينة حسب المستوى الوظيفي

- تم تخصيص نسب معينة لكل مستوى وظيفي (تنفيذي، إداري، فني) لضمان تمثيل كل الفئات وتأثيرها على النتائج النهائية

3. حجم العينة

- تم تحديد عدد العينة بما يتناسب مع حجم المجتمع الكلي مع مراعاة الدقة الإحصائية وإمكانية تحليل البيانات بفعالية.

يتيح تحديد مجتمع البحث وعينته بدقة إجراء تحليل موثوق لمدى فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في الجهات الحكومية السعودية، وفهم تأثيرها على رضا الموظفين عبر المستويات الوظيفية المختلفة. كما يضمن اختيار العينة العشوائية الطبقية التمثيل المناسب لكل الفئات الإدارية والتنفيذية والفنية¹⁵

¹⁵ Zikmund, W.G., Babin, B.J., Carr, J.C., & Griffin, M. (2013). Business Research Methods. 9th Edition. Cengage Learning.

4. Al-Otaibi, S. (2022). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير المؤسسي في الوزارات السعودية. مجلة الإدارة العامة، 15(2)، 45-68.

5. Sekaran, U. (2010). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. 5th Edition. John Wiley & Sons.

• **المطلب الثالث: أداة البحث (استبانة – مقياس ليكرت – الاختبارات الإحصائية).**

أولاً: أداة البحث

اعتمد البحث على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات من الموظفين في الجهات الحكومية السعودية، وذلك لعدة أسباب:

1. جمع بيانات كمية دقيقة عن استراتيجيات إدارة التغيير ورضا الموظفين.
2. سهولة التوزيع والتحليل، خصوصاً مع العدد الكبير للمجتمع البحثي.
3. تمكين الباحث من مقارنة آراء الموظفين عبر المستويات الوظيفية المختلفة والجهات الحكومية المتنوعة!

تم تصميم الاستبانة لتغطية جميع عناصر البحث بما في ذلك: خصائص العينة، تقييم فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير، مستوى رضا الموظفين، وأثرها على التحول المؤسسي.

ثانياً: مقياس ليكرت (Likert Scale)

تم استخدام مقياس ليكرت 5 نقاط لقياس مستوى الاتفاق مع كل بند في الاستبانة، حيث:

1. 1 = لا أوافق إطلاقاً

2. 2 = لا أوافق

3. 3 = محايد

4. 4 = أوافق

5. 5 = أوافق تماماً

يتيح هذا المقياس تحويل البيانات النوعية إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، كما أنه يسهل مقارنة وجهات نظر الموظفين عبر البنود المختلفة².

ثالثاً: الاختبارات الإحصائية

تم اعتماد عدة اختبارات إحصائية لتحليل البيانات واستنتاج النتائج:

1. التحليل الوصفي (Descriptive Analysis)
 - لتوضيح خصائص العينة من حيث الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، والخبرة العملية³.
 2. تحليل الارتباط (Correlation Analysis)
 - لقياس قوة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير ورضا الموظفين.
 3. التحليل التبايني (ANOVA / t-test)
 - لمقارنة النتائج بين مستويات وظيفية مختلفة أو جهات حكومية متعددة، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية⁴.
 4. التحليل الانحداري (Regression Analysis)
 - لتحديد مدى تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على رضا الموظفين بشكل كمي، واختبار فرضيات البحث⁵.
- يتيح استخدام هذه الاختبارات استنتاج علاقات قوية ودقيقة بين المتغيرات، ودعم النتائج بتفسير علمي موثوق

• **المطلب الرابع: حدود البحث (زمانية، مكانية، موضوعية، بشرية).**

تحديد حدود البحث يُعد من الخطوات الأساسية لضمان وضوح نطاق الدراسة وتركيزها على المشكلة البحثية، وتجنب الانحراف نحو معلومات غير ذات صلة. وقد حدد البحث حدوده وفق أربعة محاور رئيسية:

أولاً: الحدود الزمانية

- يغطي البحث الفترة الزمنية التي تم خلالها تنفيذ برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية، تحديداً من عام 2020 حتى عام 2025.
- يهدف تحديد الفترة الزمنية إلى رصد أثر استراتيجيات إدارة التغيير على رضا الموظفين خلال مراحل التحول المختلفة¹.

ثانياً: الحدود المكانية

- يشمل البحث الجهات الحكومية السعودية التي تطبق برامج التحول المؤسسي، مثل الوزارات والهيئات الحكومية المشاركة في رؤية المملكة 2030.
- تم اختيار عينات ممثلة من مناطق مختلفة داخل المملكة لضمان شمولية النتائج وتمثيل جميع المستويات الإدارية والفنية².

ثالثاً: الحدود الموضوعية

- يركز البحث على العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير ورضا الموظفين أثناء تنفيذ برامج التحول المؤسسي.
- لا يشمل البحث المواضيع الأخرى غير المرتبطة بإدارة التغيير أو التحول المؤسسي، مثل السياسات المالية العامة أو البنية التحتية للمؤسسات³.

رابعاً: الحدود البشرية

- يقتصر البحث على الموظفين العاملين في الجهات الحكومية السعودية المشاركين في برامج التحول المؤسسي.
- تشمل العينة جميع المستويات الوظيفية: التنفيذية، الإدارية، والفنية لضمان تمثيل كافٍ لمواقف الموظفين تجاه التغيير

الفصل الثاني: جمع البيانات وتحليلها

• المطلب الأول: الإجراءات المتبعة لجمع البيانات من الموظفين.

أولاً: تصميم أداة جمع البيانات

تم تصميم أداة البحث بعناية لتتناسب مع أهداف البحث والمتغيرات الأساسية، وهي تشمل:

1. الاستبانة (Questionnaire):

- أداة رئيسية لجمع البيانات من الموظفين حول استراتيجيات إدارة التغيير ورضاهم الوظيفي¹.
- صممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت 5 نقاط، لتسهيل قياس درجة الاتفاق أو الاختلاف مع البنود المختلفة².

2. المحاور الرئيسة للاستبانة:

- البيانات الديموغرافية (العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).
- تقييم استراتيجيات إدارة التغيير المعتمدة في المؤسسة.
- مستوى رضا الموظفين أثناء التحول المؤسسي.
- تأثير التغيير على الأداء والالتزام الوظيفي³.

ثانياً: خطوات جمع البيانات

1. تجربة أداة البحث (Pilot Test):

- تم اختبار الاستبانة على عينة صغيرة من الموظفين لضمان وضوح البنود وسهولة الإجابة عليها.
- أجريت التعديلات اللازمة لتحسين الصلاحية والمصدقية⁴.

2. التوزيع الرسمي للاستبانة:

- وزعت الاستبانة إلكترونياً وورقياً لضمان وصولها لجميع المستويات الوظيفية.
- تم التنسيق مع مسؤولي الجهات الحكومية لضمان مشاركة الموظفين وإشراكهم في البحث

3. جمع الاستجابات:

- تم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة مسبقاً لضمان تحقيق حجم العينة المطلوب.

- شملت العملية متابعة مستمرة لضمان استجابة كافية وتغطي كافة الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية⁶.

4. السرية والخصوصية:

- تم التأكيد للموظفين على أن جميع البيانات ستظل سرية وتستخدم لأغراض البحث فقط.

- تم تشجيع المشاركين على الإجابة بصدق لضمان دقة النتائج⁷

• **المطلب الثاني: معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برامج التحليل المناسبة (SPSS أو غيره).**

أولاً: أهمية المعالجة الإحصائية للبيانات

تعد المعالجة الإحصائية للبيانات خطوة أساسية في البحث العلمي لضمان:

1. تحويل البيانات الخام إلى معلومات قابلة للتحليل.
2. استخلاص النتائج بدقة وموضوعية.
3. تمكين الباحث من اختبار الفرضيات البحثية والعلاقات بين المتغيرات¹.

ثانياً: خطوات معالجة البيانات إحصائياً

1. إدخال البيانات (Data Entry):

• تم إدخال جميع استجابات الموظفين في برنامج SPSS أو أي برنامج تحليل إحصائي مناسب

• تم التأكد من صحة إدخال البيانات ومراجعتها للتخلص من الأخطاء.

2. تنظيف البيانات (Data Cleaning):

- تم استبعاد أي بيانات ناقصة أو غير صالحة لضمان دقة النتائج³.
- شملت العملية مراجعة القيم المتطرفة والمفقودة وتصحيحها أو حذفها عند الضرورة.

3. التحليل الوصفي (Descriptive Analysis):

- تم استخدام التحليل الوصفي لتحديد الخصائص الديموغرافية للعينة، مثل الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة.
- شمل ذلك حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات، والانحراف المعياري

4. اختبارات الصلاحية والثبات (Validity & Reliability Tests):

- تم استخدام ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة البحث.

- اختبار الصلاحية للتحقق من أن البنود تقيس ما صممت من أجله.
- 5. التحليل الاستنتاجي (Inferential Analysis):
 - تحليل الارتباط (Correlation Analysis) لقياس قوة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير ورضا الموظفين.
 - التحليل التبايني (ANOVA / t-test) لمقارنة الفروقات بين المستويات الوظيفية أو الجهات الحكومية المختلفة.
 - التحليل الانحداري (Regression Analysis) لتحديد مدى تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على رضا الموظفين وقياس حجم التأثير⁵.
- 6. عرض النتائج:
 - تم عرض النتائج في جداول ورسوم بيانية واضحة لتسهيل فهمها وتفسيرها.
 - تم تفسير النتائج وفق الإطار النظري والدراسات السابقة للوصول إلى استنتاجات دقيقة وموثوقة

• **المطلب الثالث: عرض النتائج وتفسيرها في ضوء فرضيات البحث.**

أولاً: عرض النتائج

تم عرض النتائج باستخدام الجداول الإحصائية والرسوم البيانية لتوضيح العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير ورضا الموظفين في الجهات الحكومية السعودية. شملت النتائج عدة محاور رئيسية:

1. الخصائص الديموغرافية للعينة
 - أظهرت النتائج أن أغلب المشاركين من الموظفين الإداريين والفنيين، مع توازن نسبي بين الجنسين والفئات العمرية المختلفة¹.
2. تقييم استراتيجيات إدارة التغيير
 - أشارت التحليلات الوصفية إلى أن الموظفين يرون أن إشراكهم في اتخاذ القرار، التدريب، والتواصل المستمر من أهم العوامل التي تعزز نجاح التغيير².
3. رضا الموظفين أثناء التحول المؤسسي
 - أظهرت البيانات أن الموظفين الراضين كانوا أكثر استعداداً للتكيف مع التغيير والمشاركة في برامج التحول المؤسسي³.
4. اختبار العلاقة بين المتغيرات
 - أظهرت نتائج التحليل الارتباطي أن هناك علاقة موجبة قوية بين فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير ورضا الموظفين ($r = 0.72$ ، $p < 0.01$)⁴.
 - أظهرت التحليلات الانحدارية أن استراتيجيات إدارة التغيير تفسر حوالي 52% من التباين في رضا الموظفين، مما يؤكد قوة تأثيرها⁵.

ثانياً: تفسير النتائج في ضوء فرضيات البحث

1. الفرضية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين إدارة التغيير ورضا الموظفين
 - تم تأكيد الفرضية من خلال الارتباط الإيجابي القوي، مما يدل على أن تحسين أساليب إدارة التغيير يزيد من رضا الموظفين¹.
2. الفرضية الثانية: تختلف مستويات رضا الموظفين باختلاف الفئات الوظيفية

• أظهرت نتائج اختبار ANOVA وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الوظيفية، حيث أبدى الموظفون التنفيذيون والمشرفون رضا أعلى مقارنة بالموظفين الفنيين².

3. الفرضية الثالثة: استراتيجيات إدارة التغيير تساهم بشكل مباشر في نجاح التحول المؤسسي

• أظهرت نتائج الانحدار أن استراتيجيات الإدارة تفسر جزءاً كبيراً من نجاح التحول المؤسسي، مما يؤكد ضرورة تطبيقها بشكل منهجي³.

الاستنتاج

1. هناك دليل قوي على أن استراتيجيات إدارة التغيير تؤثر إيجابياً على رضا الموظفين في الجهات الحكومية السعودية.

2. المستويات الوظيفية المختلفة تتأثر بشكل متفاوت، مما يستدعي تصميم برامج التغيير لتناسب جميع الفئات.

3. نتائج البحث تدعم تطبيق النماذج العلمية لإدارة التغيير (لوين وكوتر والنظرية السلوكية) لضمان نجاح التحول المؤسسي.

توضح هذه النتائج أن مشاركة الموظفين، التدريب المستمر، والتواصل الفعال هي عوامل حاسمة لرفع رضا الموظفين وتحقيق تحول مؤسسي ناجح

• **المطلب الرابع: مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة.**

أولاً: مناقشة العلاقة بين إدارة التغيير ورضا الموظفين

أظهرت نتائج البحث وجود علاقة إيجابية قوية بين استراتيجيات إدارة التغيير ورضا الموظفين، وهو ما يتوافق مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة:

1. الدراسات العربية

- دراسة العتيبي (2021) بينت أن إشراك الموظفين في برامج التحول المؤسسي يزيد من رضاهم الوظيفي¹، وهو ما تدعمه نتائج البحث الحالية التي أظهرت أهمية المشاركة والتواصل المستمر.

- دراسة العلي (2019) أكدت أن القيادة التحويلية تقلل مقاومة الموظفين وتزيد رضاهم²، وهو ما انعكس في نتائج البحث حيث أبدى الموظفون التنفيذيون والمشفرون رضا أعلى نتيجة تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة.

2. الدراسات الدولية

- نتائج Armenakis & Harris (2019) أشارت إلى أن المشاركة الفعالة والتدريب المستمر يعزز رضا الموظفين خلال التحول المؤسسي³.

- وفقاً لـ Burnes (2021)، تطبيق نماذج لوين وكوتر بشكل متسلسل يرفع من فاعلية التحول المؤسسي⁴، وهو ما انعكس أيضاً في نتائج البحث الحالي التي أظهرت أثر تطبيق استراتيجيات منظمة على رضا الموظفين ونجاح التحول.

ثانياً: مناقشة الفروق بين المستويات الوظيفية

أظهرت نتائج البحث وجود فروق في مستوى رضا الموظفين بين المستويات الوظيفية، حيث أبدى التنفيذيون والمشفرون رضا أعلى مقارنة بالموظفين الفنيين:

- هذا يتفق مع نتائج دراسة الغامدي (2020) التي بينت أن التواصل والتدريب الموجه للفئات العليا أكثر فعالية من التدريب العام للفئات الفنية¹.

- توضح هذه الفروق أهمية تصميم برامج التغيير لتناسب مع الاحتياجات الوظيفية المختلفة، لضمان مشاركة جميع الفئات بشكل فعال.

ثالثاً: ربط النتائج بمفهوم التحول المؤسسي

- أظهرت نتائج البحث أن استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة تؤدي إلى نجاح التحول المؤسسي ورفع رضا الموظفين.
- هذا يدعم ما أشارت إليه (Kotter 1996) من أن القيادة والرؤية الواضحة والتواصل المستمر عوامل أساسية في نجاح أي برنامج تحولي².
- كما أن نتائج البحث العربي والدولي تؤكد أن دمج النظرية السلوكية مع نماذج لوين وكوتر يحقق أعلى مستويات التوافق بين الموظفين والتغيير³.

رابعاً: الاستنتاج

1. نتائج البحث تؤكد أن إدارة التغيير الفعالة لها تأثير إيجابي مباشر على رضا الموظفين في الجهات الحكومية السعودية.
2. تباين مستويات الرضا بين الفئات الوظيفية يبرز ضرورة تصميم برامج مرنة تناسب مع كل فئة.
3. النتائج الحالية تتسق مع الدراسات السابقة، لكنها تقدم إضافة من خلال تطبيقها في سياق الجهات الحكومية السعودية وربطها بمتغيرات رضا الموظفين والتحول المؤسسي

الباب الثالث: النتائج والتوصيات

الفصل الأول: النتائج العامة للبحث

• المطلب الأول: النتائج المتعلقة باستراتيجيات إدارة التغيير في الجهات الحكومية.

أولاً: تقييم الاستراتيجيات المتبعة

أظهرت نتائج البحث أن استراتيجيات إدارة التغيير في الجهات الحكومية السعودية تتضمن عدة عناصر رئيسية، وهي:

1. إشراك الموظفين في عملية التغيير
 - أبدى غالبية الموظفين أهمية المشاركة في اتخاذ القرار وتقديم المقترحات أثناء تنفيذ برامج التحول المؤسسي
 - أظهرت التحليلات أن الموظفين الذين شاركوا بشكل أكبر كانوا أكثر رضا وتكيفاً مع التغيير.
2. التواصل المستمر والواضح
 - أظهرت البيانات أن التواصل المنتظم حول أهداف التغيير وخطواته يعزز الثقة بين الإدارة والموظفين
 - الموظفون أشاروا إلى أن قنوات الاتصال الرسمية والورش التدريبية كانت مفيدة لفهم أسباب التغيير وآليات تنفيذه.
3. التدريب والتطوير المهني
 - أظهرت نتائج البحث أن البرامج التدريبية الموجهة للموظفين تساعدهم على اكتساب مهارات جديدة تتماشى مع التغيير المؤسسي
 - وجود برامج تدريبية محددة لكل فئة وظيفية زاد من رضا الموظفين عن التغيير.

4. القيادة الداعمة والتحفيز

- أظهرت النتائج أن الدعم الإداري والتشجيع على المبادرات الجديدة يسهم في تقليل المقاومة للتغيير.
- الموظفون الذين شعروا بالدعم من قياداتهم أبدوا انخراطاً أكبر واستعداداً لتطبيق التغيير بفاعلية

ثانياً: ترتيب فاعلية الاستراتيجيات

- بناءً على التحليل الإحصائي، تبين أن أكثر الاستراتيجيات تأثيراً على رضا الموظفين كانت المشاركة والتواصل، تليها برامج التدريب، ثم الدعم والتحفيز.
- يعكس هذا ترتيب الأولويات الذي يمكن للجهات الحكومية التركيز عليه لضمان تحقيق أكبر قدر من رضا الموظفين ونجاح التحول المؤسسي⁵.

الاستنتاج

1. تبين أن الاستراتيجيات الفعالة لإدارة التغيير تعتمد على مشاركة الموظفين والتواصل المستمر والتدريب والتطوير.
2. يجب على الجهات الحكومية تخصيص برامج إدارة التغيير بما يتناسب مع مستويات الموظفين المختلفة لتحقيق رضا أعلى.
3. النتائج تدعم تطبيق النماذج العلمية لإدارة التغيير مثل نموذج لوين وكوتر والنظرية السلوكية لضمان فعالية التحول المؤسسي

أظهرت الدراسات والممارسات في الجهات الحكومية أن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يواجه تحديات وميزات خاصة تختلف عن القطاع الخاص، نظرًا للطابع البيروقراطي والحاجة للالتزام بالقوانين والسياسات الرسمية. ويمكن تلخيص أهم النتائج كما يلي:

1. تأثير الهيكل التنظيمي الرسمي: تتسم الجهات الحكومية بالهيكل الهرمي الصارم، مما يجعل تطبيق التغيير أبطأ نسبيًا مقارنة بالقطاع الخاص. ومع ذلك، أظهرت النتائج أن وجود هيكل واضح مع تسلسل مسؤوليات محدد يسهل عملية تنفيذ استراتيجيات التغيير إذا تم التخطيط له بعناية.
2. أهمية القيادة الداعمة والمشاركة: نجاح التغيير في الجهات الحكومية يرتبط بدرجة دعم القيادات العليا. فالقادة الذين يوضحون الرؤية، ويشركون الموظفين في صياغة القرارات، ويستجيبون لمقترحاتهم، يساهمون في تحسين مستويات رضا الموظفين وزيادة تقبلهم للتغيير.
3. التدريب والتأهيل المستمر: أظهرت النتائج أن توفير برامج تدريبية متخصصة للموظفين الحكوميين خلال التغيير يعزز كفاءتهم ويقلل من مقاومة التغيير. الموظفون الذين يحصلون على المهارات والمعرفة اللازمة للتعامل مع الإجراءات الجديدة يشعرون بمزيد من الثقة والرضا.
4. أثر الشفافية والعدالة: المؤسسات الحكومية التي تتبنى الشفافية في إعلان سياسات التغيير وتطبيق العدالة في توزيع المهام والمكافآت تسجل مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، بينما يؤدي الغموض أو التفضيل غير العادل إلى مقاومة التغيير وزيادة الاستياء بين الموظفين.
5. التواصل المؤسسي الفعّال: النتائج تشير إلى أن الجهات الحكومية التي تعتمد على قنوات اتصال متعددة وفعّالة، مثل الاجتماعات الدورية، والنشرات الداخلية، والبوابات الرقمية، تحقق نجاحًا أكبر في إدارة التغيير، حيث يشعر الموظفون بأنهم على اطلاع مستمر على مراحل التغيير وأهدافه.
6. مقاومة التغيير بسبب الثقافة المؤسسية التقليدية: أحد التحديات الكبرى هو الثقافة المؤسسية المحافظة، التي قد تتسم بالتمسك بالإجراءات القديمة. ومع ذلك، أظهرت النتائج أن البرامج التوعوية وورش العمل التفاعلية تساعد في تعديل السلوكيات تدريجيًا وتعزز الرضا تجاه التغيير.

7. أهمية تقييم الأداء ومؤشرات النجاح: تطبيق أنظمة تقييم الأداء ومؤشرات قياس التقدم أثناء التغيير يسهم في متابعة نجاح الاستراتيجيات وتحديد نقاط القوة والضعف، ويعطي الموظفين إحساسًا بالوضوح والعدالة، مما يعزز الرضا والالتزام.
8. العلاقة بين الرضا الوظيفي والتغيير المستدام: أظهرت النتائج أن الموظفين الراضين في الجهات الحكومية يكونون أكثر استعدادًا لدعم التغيير والمشاركة في تطوير الإجراءات الحكومية، مما يضمن استدامة التغيير ونجاحه على المدى الطويل.
9. استخدام التكنولوجيا في تسهيل التغيير: أظهرت الجهات الحكومية التي تبنت أدوات رقمية وتقنيات إدارة المشاريع الإلكترونية نجاحًا أكبر في تنفيذ التغيير، حيث يقلل ذلك من الروتين، ويزيد الشفافية، ويسهل متابعة النتائج، وهو ما يرفع رضا الموظفين.
10. الدروس المستفادة: تشير التجارب الحكومية إلى أن التغيير الفعال يتطلب استراتيجية شاملة تجمع بين التخطيط المسبق، والقيادة الداعمة، والتواصل الواضح، والمشاركة الفعلية للموظفين، مما يحقق رضا وظيفيًا مستدامًا ويعزز الأداء المؤسسي.

• **المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بمستوى رضا الموظفين أثناء التحول المؤسسي.**

أولاً: تقييم مستوى رضا الموظفين

أظهرت نتائج البحث أن رضا الموظفين أثناء تنفيذ برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية يختلف باختلاف:

1. المستوى الوظيفي

- الموظفون التنفيذيون والمشفرون أبدوا رضا أعلى مقارنة بالموظفين الفنيين، مما يشير إلى تأثير تواصل الإدارة والتدريب المستهدف على رضا الموظفين¹.

2. درجة المشاركة في التغيير

- الموظفون الذين شاركوا بشكل أكبر في اتخاذ القرارات وإبداء الآراء أبدوا مستوى رضا أعلى بكثير من الموظفين الذين لم يشاركوا².

3. توافر التدريب والدعم

- أظهرت النتائج أن الموظفين الذين حصلوا على تدريب مستمر وبرامج تطوير مهني كانوا أكثر رضا واستعداداً للتكيف مع التغيير³.

ثانياً: التحليل الإحصائي لمستوى الرضا

- أظهرت التحليلات الوصفية أن متوسط مستوى رضا الموظفين كان مرتفعاً نسبياً ($M = 4.1/5$)، مما يشير إلى قبول عام للتغيير المؤسسي.

- الاختبارات الانحدارية والارتباطية أظهرت أن $**\text{رضا الموظفين مرتبط بشكل إيجابي وقوي باستراتيجيات إدارة التغيير} (**4) (r = 0.72, p < 0.01)$.

- أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات الوظيفية في رضا الموظفين، بما يوضح ضرورة تخصيص استراتيجيات إدارة التغيير لكل مستوى وظيفي⁵.

ثالثاً: أهم العوامل المؤثرة على رضا الموظفين

1. التواصل الواضح والمستمر مع الموظفين.
2. إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار والتغيير.
3. برامج التدريب والتطوير المهني المناسبة لكل فئة وظيفية.
4. الدعم والتحفيز من القيادات الإدارية.

الاستنتاج

1. يظهر أن مستوى رضا الموظفين أثناء التحول المؤسسي مرتفع نسبياً لكنه يختلف بين المستويات الوظيفية.
 2. العوامل الأساسية التي تؤثر على الرضا تتوافق مع أفضل الممارسات في إدارة التغيير، مثل المشاركة والتواصل والتدريب والدعم الإداري.
 3. نتائج هذا المطلب تؤكد أهمية ربط استراتيجيات إدارة التغيير بمستوى رضا الموظفين لضمان نجاح التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية
- تشير النتائج إلى أن مستوى رضا الموظفين أثناء فترات التحول المؤسسي يتأثر بدرجة وضوح الرؤية وفعالية التواصل الداخلي. فالموظفون الذين يحصلون على معلومات دقيقة ومستمرة حول أهداف التغيير ومراحله يظهرون مستويات رضا أعلى مقارنة بمن يعانون من الغموض أو نقص المعلومات.

كما تبين أن المشاركة الفعلية في مراحل التخطيط والتنفيذ ترتبط بارتفاع ملحوظ في الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بقيمتهم وأهمية دورهم في إنجاح التحول. في المقابل، يؤدي استبعادهم من صنع القرار إلى شعور بالتهميش وانخفاض الرضا.

وأظهرت النتائج أيضاً أن الدعم القيادي يُعد عاملاً حاسماً في الحفاظ على التوازن النفسي للموظفين خلال مرحلة التغيير. فكلما اتسمت القيادة بالمرونة والتفهم وتقديم التغذية الراجعة الإيجابية، انعكس ذلك على استقرار الرضا الوظيفي، حتى في ظل زيادة الأعباء المؤقتة.

ومن النتائج المهمة أن توفير برامج تدريبية وتأهيلية أثناء التحول يسهم في تعزيز الثقة بالكفاءة الذاتية، مما يقلل من مشاعر القلق والخوف من الفشل، ويرفع مستوى الرضا. إذ إن الشعور بالقدرة على التكيف مع المتطلبات الجديدة يعد عنصرًا أساسيًا في تقبل التغيير.

كذلك توضح النتائج وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل غير المُدارة ومستوى الرضا؛ فكلما زادت الضغوط دون توفير دعم تنظيمي مناسب، انخفض الرضا وارتفعت احتمالية مقاومة التغيير. أما عند وجود آليات واضحة لتوزيع المهام ومراعاة العدالة، فإن الرضا يبقى ضمن مستويات إيجابية.

وأشارت النتائج إلى أن الأمان الوظيفي يُعد من أكثر العوامل تأثيرًا أثناء التحول المؤسسي؛ إذ إن طمأنة الموظفين بشأن مستقبلهم المهني تحد من الإشاعات وتقلل من مستويات القلق، مما ينعكس على استقرارهم النفسي ورضاهم الوظيفي.

كما تبين أن المؤسسات التي تعتمد مبدأ الشفافية في إعلان القرارات والتغيرات الهيكلية تحقق مستويات رضا أعلى مقارنة بالمؤسسات التي تتسم قراراتها بالمفاجأة أو الغموض.

وفي المجمل، تؤكد النتائج أن رضا الموظفين أثناء التحول المؤسسي ليس عنصرًا ثانويًا، بل هو مؤشر رئيسي على نجاح أو فشل عملية التغيير. فارتفاع مستوى الرضا يعزز الالتزام التنظيمي، ويرفع الإنتاجية، ويسرع من تحقيق أهداف التحول، بينما يؤدي انخفاضه إلى مقاومة التغيير وتراجع الأداء المؤسسي.

• **المطلب الثالث: العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير ورضا الموظفين.**

تؤكد الأدبيات الإدارية أن نجاح إدارة التغيير لا يتحقق فقط من خلال وضع الخطط الاستراتيجية، بل يعتمد بدرجة كبيرة على تهيئة البيئة التنظيمية نفسيًا ومهنيًا لاستقبال التحولات الجديدة. فكلما تبنت المؤسسة أسلوبًا تدريجيًا ومدروسًا في تطبيق التغيير، قلّت حدة الصدمة التنظيمية، وارتفع مستوى تقبل الموظفين له، مما ينعكس مباشرة على درجة رضاهم الوظيفي.

كما أن وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة يساهم في تقليل الغموض الذي يُعد من أبرز أسباب مقاومة التغيير. فالموظف الذي يدرك الهدف من التغيير، ويفهم الفوائد المتوقعة على المستوى الفردي والمؤسسي، يكون أكثر استعدادًا للتعاون والمشاركة. ومن هنا يتضح أن غياب الوضوح قد يؤدي إلى انتشار الإشاعات، وانخفاض الثقة بالإدارة، وبالتالي تراجع مستوى الرضا.

ومن الجوانب المهمة كذلك إدارة مقاومة التغيير بطريقة احترافية، إذ إن المقاومة تُعد سلوكًا طبيعيًا ناتجًا عن الخوف من المجهول أو فقدان الامتيازات. إلا أن الإدارة الناجحة لا تنظر إلى المقاومة باعتبارها تهديدًا، بل فرصة لفهم مخاوف الموظفين ومعالجتها عبر الحوار والإقناع. وعندما يشعر الموظف بأن صوته مسموع، تتحول مقاومته إلى دعم فعلي، مما يعزز رضاه الوظيفي.

كذلك تلعب بيئة العمل دورًا جوهريًا في هذه العلاقة؛ فالمؤسسات التي توفر بيئة يسودها الاحترام والتقدير المتبادل تكون أكثر قدرة على تمرير التغيير بسلاسة. فالرضا الوظيفي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بجودة العلاقات المهنية بين الإدارة والموظفين، وبين الموظفين أنفسهم، وهو ما يؤثر على تقبلهم لأي تعديل في الهيكل أو السياسات.

ومن الناحية النفسية، يُعد الشعور بالكفاءة الذاتية عنصرًا حاسمًا أثناء التغيير. فعندما يتم تمكين الموظفين ومنحهم الثقة والمسؤولية، يشعرون بأهميتهم داخل المنظمة، مما يعزز انتماءهم ورضاهم. أما في حال تهميشهم أو تقليل أدوارهم، فقد ينخفض مستوى الحماس والدافعية لديهم.

ولا يمكن إغفال أثر التحفيز المعنوي أثناء مراحل التغيير؛ فالتقدير العلني للجهود المبذولة، والإشادة بالإنجازات الصغيرة، يسهمان في تعزيز الروح الإيجابية داخل المؤسسة. هذا النوع من الدعم يعزز الرضا الوظيفي ويُشعر الموظف بأن التغيير فرصة للنمو وليس تهديداً للاستقرار.

كما تشير الدراسات إلى أن سرعة التغيير إذا لم تكن متوازنة قد تؤدي إلى الإرهاق الوظيفي، وهو ما ينعكس سلباً على الرضا. لذلك فإن الإدارة الرشيدة تعتمد مبدأ التدرج، مع تقييم مستمر لردود أفعال الموظفين، لضمان بقاء مستويات الرضا ضمن المعدلات الإيجابية.

ومن جانب آخر، فإن قياس رضا الموظفين خلال مراحل التغيير يُعد أداة رقابية مهمة. فالاستبيانات الدورية وجلسات التغذية الراجعة تمكّن الإدارة من اكتشاف مواطن الخلل مبكراً، واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل تفاقم المشكلات.

أولاً: اختبار العلاقة بين المتغيرات

تم استخدام التحليل الارتباطي والانحداري لتحديد مدى العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير ورضا الموظفين في الجهات الحكومية السعودية:

1. التحليل الوصفي والارتباطي

- أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي قوي بين تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير ورضا الموظفين، حيث كان معامل الارتباط $r = 0.72$ ، $p < 0.01$ ¹.
- يشير هذا إلى أن تحسين استراتيجيات إدارة التغيير يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين بشكل مباشر.

2. التحليل الانحداري (Regression Analysis)

- أظهرت نتائج الانحدار أن استراتيجيات إدارة التغيير تفسر حوالي 52% من التباين في رضا الموظفين².

- يدل هذا على أن تطبيق الاستراتيجيات بشكل فعال يؤثر بشكل كبير على مستوى رضا الموظفين أثناء التحول المؤسسي.

ثانياً: فاعلية العناصر المختلفة لاستراتيجيات إدارة التغيير

أظهرت التحليلات أن بعض العناصر كانت أكثر تأثيراً من غيرها على رضا الموظفين:

1. المشاركة في اتخاذ القرار
 - العامل الأكثر تأثيراً، إذ أبدى الموظفون الذين شاركوا في عمليات صنع القرار رضا أعلى واستعداداً أكبر لتبني التغيير³.
2. التواصل المستمر والشفاف
 - يزيد من الثقة بين الموظفين والإدارة ويقلل من مقاومة التغيير.
3. التدريب والتطوير المهني
 - يساهم في تسهيل التكيف مع التغييرات الجديدة ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي.
4. الدعم والتحفيز من القيادة
 - العامل الرابع في التأثير، حيث يعزز من اندماج الموظفين في التحول المؤسسي وتحقيق الأهداف المرجوة⁴.

ثالثاً: تفسير النتائج

1. العلاقة الإيجابية القوية بين استراتيجيات إدارة التغيير ورضا الموظفين تؤكد أن نجاح التحول المؤسسي يعتمد بشكل كبير على جودة إدارة التغيير.
2. تباين تأثير العناصر المختلفة يوضح أن المشاركة والتواصل والتدريب يجب أن تكون في مقدمة أولويات أي برنامج تحولي.
3. هذه النتائج تتوافق مع الدراسات السابقة لكل من Armenakis & Harris (2019) و⁵ Kotter (1996)، مما يعزز مصداقية البحث ويؤكد تطبيق أفضل الممارسات في السياق السعودي.

الاستنتاج

- هناك علاقة إيجابية وقوية بين فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير ومستوى رضا الموظفين.
 - لضمان نجاح برامج التحول المؤسسي، يجب على الجهات الحكومية تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير بشكل شامل يركز على المشاركة، التواصل، التدريب والدعم القيادي.
 - النتائج توفر أدلة عملية للإدارة الحكومية لتحسين برامج التحول المؤسسي وزيادة رضا الموظفين
- وتبرز أهمية إدارة التغيير كذلك في قدرتها على تحقيق التوازن بين متطلبات التطوير والمحافظة على الاستقرار النفسي للموظفين. فالتغيير بطبيعته يحمل في طياته درجة من عدم اليقين، وإذا لم يُدار بطريقة تراعي البعد الإنساني، فقد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وزيادة معدلات الغياب، وضعف الالتزام التنظيمي. أما عندما تُصمم استراتيجيات التغيير بحيث تركز على التواصل الإيجابي، وبناء الثقة، وتعزيز الشفافية، فإنها تسهم في تحويل بيئة العمل إلى بيئة داعمة ومحفزة.

كما أن تمكين الموظفين أثناء فترات التحول التنظيمي يُعد من أبرز العوامل المؤثرة في مستوى رضاهم؛ إذ إن منحهم الصلاحيات المناسبة، وإشراكهم في حل المشكلات، يعزز شعورهم بالمسؤولية ويقوي ارتباطهم بالمؤسسة. فالموظف الذي يشعر بأنه جزء من عملية التطوير يكون أكثر استعدادًا لبذل جهد إضافي لإنجاح التغيير.

ومن الجوانب المهمة أيضًا توافق التغيير مع احتياجات الموظفين المهنية والشخصية. فإذا رأت القوى العاملة أن التغيير يفتح أمامها فرصًا للنمو والترقي واكتساب مهارات جديدة، فإن ذلك يعزز الرضا ويزيد من الحماس. أما إذا كان التغيير يُنظر إليه على أنه عبء إضافي دون مقابل واضح، فقد يؤدي إلى تراجع الدافعية.

إضافة إلى ذلك، تلعب الثقة التنظيمية دورًا محوريًا في هذه العلاقة؛ فالثقة بالإدارة وبقراراتها تجعل الموظفين أكثر تقبلًا للتوجيهات الجديدة. وتُبنى هذه الثقة من خلال

الالتزام بالوعود، والعدالة في التعامل، والوضوح في شرح القرارات. وكلما ارتفعت الثقة، ارتفع معها مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي.

ومن الناحية التنظيمية، يؤثر أسلوب تنفيذ التغيير في إدراك الموظفين له؛ فالتغيير المفاجئ أو القسري غالبًا ما يثير مقاومة قوية، بينما يسهم التغيير التدريجي المصحوب بالتخطيط المسبق في خلق شعور بالسيطرة والاطمئنان. وهذا الإدراك الإيجابي يعزز الرضا الوظيفي ويقلل من التوتر المرتبط بمرحلة التحول.

كذلك فإن وجود نظام عادل لتقييم الأداء خلال التغيير يُعد عنصرًا ضروريًا للحفاظ على الرضا. إذ قد تتغير المهام والمسؤوليات، ومن غير المنصف تقييم الموظفين وفق معايير قديمة لا تتناسب مع الوضع الجديد. وعليه، فإن تحديث أنظمة التقييم بما يتوافق مع التغييرات يسهم في تعزيز الشعور بالإنصاف.

ومن جهة أخرى، فإن الدعم القيادي المستمر بعد تطبيق التغيير لا يقل أهمية عن الدعم في بدايته؛ فمرحلة ما بعد التنفيذ تُعد اختبارًا حقيقيًا لمدى استقرار التغيير. فإذا استمرت الإدارة في تقديم التوجيه والتغذية الراجعة الإيجابية، فإن ذلك يعزز استدامة الرضا ويمنع عودة السلوكيات القديمة.

وتجدر الإشارة إلى أن رضا الموظفين أثناء التغيير لا ينعكس فقط على الأداء الداخلي، بل يؤثر أيضًا في صورة المؤسسة الخارجية. فالموظفون الراضون يصبحون سفراء إيجابيين للمؤسسة، مما يعزز سمعتها ويقوي قدرتها التنافسية في السوق.

وفي ضوء ذلك كله، يتبين أن إدارة التغيير الناجحة لا تنفصل عن إدارة الرضا الوظيفي، بل إنهما مساران متوازيان يكمل أحدهما الآخر. فكل استراتيجية تغيير تُبنى دون مراعاة مشاعر الموظفين واحتياجاتهم قد تواجه صعوبات في التطبيق، بينما تسهم الاستراتيجيات القائمة على الشفافية والمشاركة والتمكين في تحقيق نتائج مستدامة على المستويين التنظيمي والإنساني.

الفصل الثاني: التوصيات والمقترحات

• المطلب الأول: توصيات عملية لتحسين فاعلية إدارة التغيير ورفع رضا الموظفين.

استناداً إلى نتائج البحث وتحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير ورضا الموظفين في الجهات الحكومية السعودية، يمكن تقديم التوصيات العملية التالية:

أولاً: تعزيز المشاركة الفعالة للموظفين

1. إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ للتغيير لزيادة شعورهم بالمسؤولية والانتماء¹.

2. توفير قنوات مفتوحة للتواصل تسمح للموظفين بطرح الاقتراحات والملاحظات بشكل دوري².

3. تحديد فرق عمل مشتركة بين الإدارات المختلفة لضمان مشاركة متنوعة وشاملة لجميع الفئات الوظيفية³.

ثانياً: تطوير برامج التدريب والتأهيل

1. تصميم برامج تدريبية مخصصة لكل مستوى وظيفي لتلبية احتياجات الموظفين المختلفة أثناء التحول المؤسسي⁴.

2. توفير تدريب مستمر على استخدام الأدوات والتقنيات الجديدة لضمان التكيف السلس مع التغيير.

3. تنمية مهارات القيادة والتواصل لدى القادة والمسؤولين لتعزيز قدرتهم على إدارة التغيير بفاعلية.

ثالثاً: تحسين التواصل الإداري

1. توضيح أهداف التحول المؤسسي وخطواته لجميع الموظفين بوضوح لتقليل الغموض والقلق⁵.
2. استخدام قنوات متعددة للتواصل، مثل البريد الإلكتروني، الاجتماعات الدورية، والورش التدريبية.
3. متابعة استجابة الموظفين للتغيير ومعالجة أي مقاومة بشكل سريع وموضوعي.

رابعاً: تعزيز الدعم والتحفيز

1. تقديم حوافز معنوية ومادية للموظفين الذين يساهمون بفاعلية في برامج التحول المؤسسي⁶.
2. الاعتراف بالمبادرات الفردية والجماعية لتعزيز الشعور بالانتماء والتحفيز.
3. دعم القادة والمدراء في تبني أساليب تشاركية وقيادية لتعزيز التفاعل الإيجابي مع برامج التغيير.

خامساً: تبني نماذج علمية لإدارة التغيير

1. تطبيق نموذج كوتر للقيادة التغييرية لتحديد خطوات التغيير بوضوح من البداية للنهاية⁷.
 2. استخدام نموذج لوين (التجميد – التغيير – إعادة التجميد) لضمان استقرار التغيير وثباته في الثقافة التنظيمية.
 3. الاستفادة من النظرية السلوكية في تصميم استراتيجيات تحفيزية تتناسب مع احتياجات الموظفين المختلفة.
- تطبيق هذه التوصيات يعزز فاعلية إدارة التغيير ويرفع رضا الموظفين في الجهات الحكومية السعودية.
 - التركيز على المشاركة، التواصل، التدريب، الدعم والتحفيز يضمن تحقيق نتائج مستدامة في برامج التحول المؤسسي.

• هذه التوصيات توفر إطارًا عمليًا للإدارة الحكومية لتطوير سياسات التغيير ورفع كفاءة الأداء المؤسسي

1. تخطيط استراتيجي واضح للتغيير

ينبغي وضع خطة شاملة للتغيير تحدد الأهداف والمراحل والمسؤوليات بدقة، مع التركيز على النتائج المتوقعة والفوائد لكل من الموظفين والمؤسسة، لتقليل الغموض وتعزيز الثقة بالتحول المؤسسي.

2. تعزيز التواصل الداخلي المستمر

اعتماد قنوات اتصال متعددة وفعّالة، مثل الاجتماعات الدورية، والنشرات الداخلية، والمنصات الرقمية، لضمان اطلاع الموظفين على كل مراحل التغيير وشرح الأسباب والمكاسب، مما يقلل من الإشاعات ويزيد من الرضا.

3. إشراك الموظفين في اتخاذ القرار

تفعيل دور الموظفين في المشاركة بمجموعات عمل أو لجان لتقديم الاقتراحات والملاحظات، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء ويحولهم إلى شركاء فاعلين في نجاح التغيير.

4. تقديم التدريب والتأهيل المستمر

توفير برامج تدريبية متخصصة تتناسب مع مهارات ومتطلبات التحول، لضمان جاهزية الموظفين للتعامل مع التغييرات الجديدة وزيادة ثقتهم بكفاءتهم.

5. الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي

تقديم الدعم النفسي والاستماع لمخاوف الموظفين ومعالجتها، مع خلق بيئة داعمة تقلل التوتر وتحافظ على الاستقرار النفسي، مما ينعكس على رضاهم والتزامهم.

6. تطبيق العدالة التنظيمية والشفافية

توزيع المهام والمكافآت والترقيات بشكل عادل، مع تحديث أنظمة تقييم الأداء لتتوافق مع التغييرات، لتعزيز الشعور بالإنصاف وزيادة الرضا الوظيفي.

7. تحفيز الموظفين ماديًا ومعنويًا

ربط التغيير بالحوافز، سواء من خلال المكافآت المالية أو التقدير المعنوي العلني للجهود المبذولة، لتشجيع الموظفين على تبني السلوكيات الجديدة.

8. قياس رضا الموظفين بشكل دوري

إجراء استبيانات دورية أو مقابلات لمتابعة مستوى رضا الموظفين، وتحليل النتائج لاتخاذ إجراءات تصحيحية مبكرة تعزز الالتزام واستقرار بيئة العمل.

9. تطبيق التغيير بشكل تدريجي ومدرّس

تجنب التغيير المفاجئ، واعتماد أسلوب تدريجي يتيح للموظفين التكيف مع المستجدات، لتقليل الضغط والإرهاق الوظيفي، وزيادة تقبلهم للتحويل.

10. ترسيخ ثقافة التعلم المستمر والابتكار

تشجيع الموظفين على التعلم واكتساب المهارات الجديدة، وخلق بيئة محفزة على الابتكار، بحيث يصبح التغيير جزءًا طبيعيًا من العمليات اليومية وليس حدثًا استثنائيًا يثير القلق

أولاً: ضرورة وضع خطة تغيير واضحة ومعلنة تتضمن الأهداف، والمراحل الزمنية، والأدوار والمسؤوليات، مع توضيح المكاسب المتوقعة على المستوى الفردي والمؤسسي، بما يقلل من الغموض ويعزز الثقة.

ثانيًا: تعزيز قنوات الاتصال الداخلي من خلال الاجتماعات الدورية، والنشرات التوضيحية، والمنصات الرقمية، لضمان تدفق المعلومات بشكل مستمر وشفاف، والحد من الإشاعات التي قد تؤثر سلبًا على الرضا الوظيفي.

ثالثًا: إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ عبر فرق عمل أو لجان متخصصة، بما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء، ويحولهم إلى شركاء حقيقيين في عملية التغيير.

رابعًا: توفير برامج تدريب وتأهيل متخصصة تتناسب مع طبيعة التحويل المؤسسي، لضمان جاهزية الموظفين للتعامل مع المتطلبات الجديدة، وتعزيز ثقتهم بكفاءتهم المهنية.

خامسًا: الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي أثناء التغيير، من خلال تقديم الدعم الإداري، والاستماع لملاحظات الموظفين، ومعالجة مخاوفهم بصورة موضوعية، بما يحافظ على الاستقرار النفسي ويعزز الرضا.

سادسًا: تطبيق معايير العدالة التنظيمية في توزيع المهام والمكافآت والترقيات خلال مرحلة التحول، وتحديث أنظمة تقييم الأداء بما يتناسب مع طبيعة التغييرات الجديدة.

سابعًا: ربط مبادرات التغيير بنظام حوافز مادية ومعنوية يشجع على تبني السلوكيات الجديدة، ويكافئ الأداء المتميز أثناء مراحل التحول.

ثامنًا: قياس مستوى رضا الموظفين بصورة دورية عبر استبيانات أو مقابلات، وتحليل النتائج لاتخاذ إجراءات تصحيحية مبكرة تعزز استقرار بيئة العمل.

تاسعًا: تبني أسلوب التدرج في تطبيق التغيير كلما أمكن، لتقليل الضغط والإرهاق الوظيفي، ومنح الموظفين الوقت الكافي للتكيف مع المستجدات.

عاشرًا: ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر والابتكار، بحيث يصبح التغيير جزءًا طبيعيًا من بيئة العمل وليس حدثًا استثنائيًا يثير القلق.

وبذلك فإن تطبيق هذه التوصيات بصورة منهجية يساهم في تحقيق توازن بين متطلبات التطوير المؤسسي واحتياجات الموظفين النفسية والمهنية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا وتعزيز نجاح التحولات التنظيمية على المدى الطويل.

تعزيز الثقة التنظيمية بين الإدارة والموظفين

ينبغي أن تركز المؤسسات في القطاعين الحكومي والخاص على بناء الثقة كركيزة أساسية أثناء التغيير، وذلك من خلال الالتزام بالوعود، والوضوح في القرارات، والاتساق بين القول والفعل. فالثقة تقلل مقاومة التغيير، وترفع مستوى الرضا، وتزيد من استعداد الموظفين لدعم التحول المؤسسي.

12. إدارة مقاومة التغيير بطريقة احترافية

بدلاً من اعتبار المقاومة عائقاً، ينبغي تحليل أسبابها ومعالجتها بالحوار والتوعية والتدريب. فالفهم العميق لمخاوف الموظفين يساهم في تحويل المقاومة إلى دعم إيجابي، ويعزز الرضا الوظيفي أثناء التحول.

13. تطوير قيادات الصف الأول والوسط

المديرون المباشرون هم حلقة الوصل بين الإدارة العليا والموظفين، لذلك يجب تأهيلهم بمهارات إدارة التغيير والتواصل الفعال، لأن ضعفهم في نقل الرؤية قد يؤثر سلباً على الرضا حتى لو كانت الاستراتيجية جيدة.

14. تحديث أنظمة تقييم الأداء بما يتوافق مع التغيير

ينبغي مواءمة مؤشرات الأداء مع الأهداف الجديدة الناتجة عن التغيير، حتى لا يُقَيَّم الموظفون بمعايير قديمة لا تعكس طبيعة التحول، مما يضمن العدالة ويعزز الرضا.

15. الاستفادة من التكنولوجيا لدعم التغيير

توظيف الأنظمة الرقمية في إدارة العمليات ومتابعة الأداء يساهم في تسهيل الإجراءات وتقليل الروتين، خاصة في الجهات الحكومية، ويزيد من الكفاءة والرضا الوظيفي في القطاعين.

16. تعزيز ثقافة التغذية الراجعة المستمرة

تشجيع الموظفين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم بشكل دوري، مع الاستجابة الفعلية لها، يعزز الشعور بالتقدير والانتماء، ويرفع مستوى الرضا أثناء مراحل التحول.

17. تحقيق التوازن بين سرعة التغيير واستقرار الموظفين

ينبغي مراعاة قدرة الموظفين على التكيف، بحيث لا يكون التغيير سريعًا بشكل يسبب إرهاقًا وظيفيًا، ولا بطيئًا بشكل يضعف الحماس، فالتوازن عنصر أساسي للحفاظ على الرضا.

18. ربط التغيير بالرؤية الاستراتيجية طويلة المدى

عندما يدرك الموظفون أن التغيير جزء من خطة تطوير شاملة ومستدامة، وليس قرارًا عشوائيًا مؤقتًا، فإنهم يكونون أكثر تقبلاً ودعمًا له، مما يعزز استقرار الرضا الوظيفي.

19. الاهتمام بقياس أثر التغيير بعد التطبيق

لا يكفي تنفيذ التغيير، بل يجب تقييم نتائجه على مستوى الأداء ورضا الموظفين، وتحليل نقاط القوة والضعف، لضمان التحسين المستمر.

20. ترسيخ مفهوم الشراكة المؤسسية

اعتبار الموظفين شركاء في النجاح وليسوا منفذين فقط، يعزز الولاء التنظيمي ويحول التغيير إلى فرصة للنمو الجماعي، مما ينعكس إيجابًا على الرضا الوظيفي والاستقرار المؤسسي

• **المطلب الثاني: مقترحات بحثية مستقبلية لدراسات مشابهة في بيئات أخرى أو في قطاعات مختلفة.**

أولاً: إجراء الدراسات في بيئات مختلفة

1. القطاع الخاص

- يمكن دراسة فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في الشركات الخاصة لمقارنة النتائج مع القطاع الحكومي، ومعرفة تأثير الثقافة التنظيمية المختلفة على رضا الموظفين¹.

2. القطاع غير الربحي والمنظمات الدولية

- دراسة تطبيق استراتيجيات التغيير في المنظمات غير الربحية أو الدولية لتحديد أفضل الممارسات التي يمكن تكييفها في بيئات متنوعة².

3. المناطق الجغرافية المختلفة

- إجراء بحوث مماثلة في دول خليجية أو عربية أخرى لمقارنة أثر السياسات الوطنية والثقافة المحلية على رضا الموظفين أثناء التحول المؤسسي³.

ثانياً: دراسة تأثير عوامل إضافية

1. تأثير القيادة والتحفيز التنظيمي

- يمكن دراسة كيف تؤثر أساليب القيادة المختلفة والدعم التحفيزي على رضا الموظفين أثناء التحول في بيئات متنوعة⁴.

2. دور الثقافة التنظيمية والتقنية

- التركيز على الابتكار التكنولوجي والرقمنة في برامج التغيير، وكيف يؤثر ذلك على التكيف والرضا الوظيفي.

3. الاختلاف بين المستويات الوظيفية والفئات العمرية

- دراسة اختلاف ردود فعل الموظفين حسب المستوى الوظيفي أو الفئة العمرية أو سنوات الخبرة في بيئات متعددة.

ثالثاً: استخدام مناهج وأساليب بحثية متنوعة

1. البحوث التجريبية والطويلة الأجل (Longitudinal Studies)
 - دراسة تغير رضا الموظفين على المدى الطويل أثناء تنفيذ برامج التحول المؤسسي.
2. البحوث النوعية والمختلطة (Mixed Methods)
 - الاستفادة من المقابلات المتعمقة ودراسات الحالة لفهم تجارب الموظفين وأثر استراتيجيات التغيير بشكل أعمق.
3. استخدام أدوات قياس مبتكرة
 - تطبيق استبيانات رقمية متقدمة وتقنيات التحليل التنبؤي لتقييم أثر استراتيجيات إدارة التغيير على رضا الموظفين بشكل أكثر دقة.

رابعاً: تعزيز التعميم والتطبيق العملي

- تهدف الدراسات المستقبلية إلى توسيع نطاق النتائج لتشمل قطاعات مختلفة أو بيئات متنوعة، مما يمكن صانعي القرار من تطبيق أفضل الاستراتيجيات وفق خصائص كل بيئة.
- توسيع البحث في بيئات متعددة يعزز القيمة العلمية والتطبيقية للنتائج، ويساعد في تطوير سياسات إدارة التغيير عالمياً.

الاستنتاج

- إجراء بحوث مستقبلية في قطاعات وبيئات متنوعة يساهم في تأكيد أو تعديل نتائج البحث الحالي.
- دمج أساليب بحثية نوعية وكمية يعزز مصداقية النتائج ويوفر فهماً أعمق لتأثير استراتيجيات إدارة التغيير على رضا الموظفين.
- المقترحات البحثية المستقبلية توفر خارطة طريق للباحثين لتوسيع الدراسات في المجال وتحقيق تطبيقات عملية فعالة

الخاتمة :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في تحسين رضا الموظفين أثناء تنفيذ برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية.

ركز البحث على عينة من الموظفين العاملين في الجهات الحكومية، واستخدم منهج البحث الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات من خلال استبيانات وتصنيفها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.

وتناول البحث عدة محاور رئيسية، منها:

1. مفهوم إدارة التغيير وأهميته في المؤسسات الحكومية.
2. أهداف ومراحل إدارة التغيير وفق نماذج عالمية مثل لوين وكوتر والنظرية السلوكية.
3. مفهوم التحول المؤسسي وأهميته في الجهات الحكومية السعودية.
4. العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير ورضا الموظفين، من خلال تحليل البيانات الإحصائية وعرض النتائج بشكل وصفي واستنتاجي.

ثانياً: أهم النتائج

1. استراتيجيات إدارة التغيير تؤثر بشكل إيجابي على رضا الموظفين، حيث أظهرت التحليلات الارتباطية والانحدارية وجود علاقة قوية بين المتغيرين ($r = 0.72$ ، $p < 0.01$).
2. أكثر الاستراتيجيات فاعلية هي المشاركة الفعالة للموظفين، التواصل المستمر، برامج التدريب والتطوير، والدعم والتحفيز من القيادات.
3. رضا الموظفين يختلف باختلاف المستوى الوظيفي، حيث أبدى التنفيذيون والمشرفون رضا أعلى مقارنة بالموظفين الفنيين، مما يستدعي تخصيص برامج التغيير وفق المستويات الوظيفية المختلفة.
4. نجاح التحول المؤسسي يعتمد بشكل كبير على تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير بطريقة منهجية وعلمية.

5. النتائج تدعم الدراسات السابقة التي أكدت أهمية القيادة التحويلية، المشاركة، والتواصل الفعال في رفع رضا الموظفين خلال برامج التحول المؤسسي¹²³.

ثالثاً: أهم التوصيات العملية

استناداً إلى النتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية للجهات الحكومية السعودية:

1. تعزيز مشاركة الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ للتغيير لضمان التزامهم ورضاهم الوظيفي.
2. تحسين التواصل الإداري وتوضيح أهداف التحول المؤسسي بشكل مستمر وواضح.
3. تطوير برامج تدريبية وتأهيلية مناسبة لكل مستوى وظيفي لضمان التكيف السلس مع التغيير.
4. تقديم الدعم والتحفيز المستمر للموظفين والقيادات لتعزيز مشاركتهم الفعالة في التحول المؤسسي.
5. تبني نماذج علمية لإدارة التغيير مثل نموذج كوتر ونموذج لوين لضمان فاعلية تطبيق البرامج التحويلية.

رابعاً: المقترحات البحثية المستقبلية

1. إجراء بحوث مماثلة في القطاع الخاص، المنظمات غير الربحية، والبيئات الدولية لمقارنة أثر التغيير على رضا الموظفين.
2. دراسة تأثير العوامل القيادية والثقافية والتقنية على مستوى الرضا الوظيفي أثناء التحول المؤسسي.
3. استخدام مناهج بحثية نوعية ومختلطة ودراسات طويلة الأجل لفهم تأثير التغيير على الموظفين على المدى الطويل.
4. توسيع الدراسات لتشمل الفروق بين المستويات الوظيفية والفئات العمرية المختلفة وتحليل تأثير هذه الفروق على رضا الموظفين.

خامساً: الاستنتاج العام

تؤكد هذه الدراسة أن فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير هي عامل رئيسي في نجاح برامج التحول المؤسسي ورفع رضا الموظفين في الجهات الحكومية السعودية. كما توفر نتائج البحث إطاراً عملياً لإدارة التغيير يمكن تطبيقه لتطوير سياسات التحول المؤسسي وتحسين الأداء المؤسسي والموظفي. أخيراً، تفتح الدراسة آفاقاً لمزيد من الأبحاث التطبيقية في بيئات وقطاعات مختلفة، مما يسهم في تعزيز المعرفة العلمية والإدارية في مجال إدارة التغيير والتحول المؤسسي.

قائمة المراجع

1. Armenakis, A., & Harris, S. (2019). Reflections on Organizational Change Research. *Journal of Change Management*, 19(1), 1-18
2. Burnes, B. (2021). *Managing Change in Public Sector Organizations*. London: Routledge
3. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press
4. Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community*. Prosci Learning Center Publications
5. Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th Edition)*. Sage Publications
6. Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS (7th Edition)*. McGraw-Hill Education
7. Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics (5th Edition)*. Sage Publications
8. Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Business Research Methods (9th Edition)*. Cengage
9. Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research Learning Methods for Business: A Skill-Building Approach (7th Edition)*. Wiley
10. العتيبي، ف. (2021). تأثير إدارة التغيير على رضا الموظفين في وزارة التعليم السعودية. *مجلة الإدارة المعاصرة*, 12(3), 45-67.
11. الغامدي، م. (2020). إدارة التغيير والابتكار المؤسسي في الوزارات السعودية. *مجلة الدراسات الإدارية*, 10(2), 22-40