

التكليف الثاني

جدول المحتويات

2	أسئلة البحث.....
3	أهداف البحث.....
3	فرضيات البحث.....
4	نموذج البحث.....
5	مكان التطبيق المقترح للبحث.....
7	منهجية البحث.....
9	كتابة /رسم المخطط المقترح للمشروع.....

أسئلة البحث

ينطلق السؤال الرئيسي من طبيعة المشكلة البحثية التي ترى أن نجاح التحول الحكومي لا يتوقف على وجود خطط التغيير فقط، بل على قدرة هذه الخطط على تحسين أداء الموظفين داخل الجهة الحكومية. وعليه يتمثل السؤال الرئيسي في:

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

الأسئلة الفرعية:

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

أهداف البحث

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

فرضيات البحث

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

الفرضيات الفرعية :

- ❖ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الداخلي حول التغيير في تحسين أداء الموظفين. فوضوح الرسائل يقلل الغموض ويساعد الموظف على فهم ما يتغير ولماذا وكيف ينعكس ذلك على مهامه اليومية.

- ❖ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب وبناء القدرات في تحسين أداء الموظفين. ويرتبط ذلك بأن التحول الحكومي يتطلب مهارات رقمية وإدارية جديدة لا يمكن اكتسابها بمجرد إصدار تعليمات إدارية.
- ❖ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة الموظفين في عمليات التغيير في تحسين أدائهم. وتستند هذه الفرضية إلى أن المشاركة تزيد الالتزام وتقلل المقاومة وتساعد على مواءمة التغيير مع واقع العمل.

نموذج البحث

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

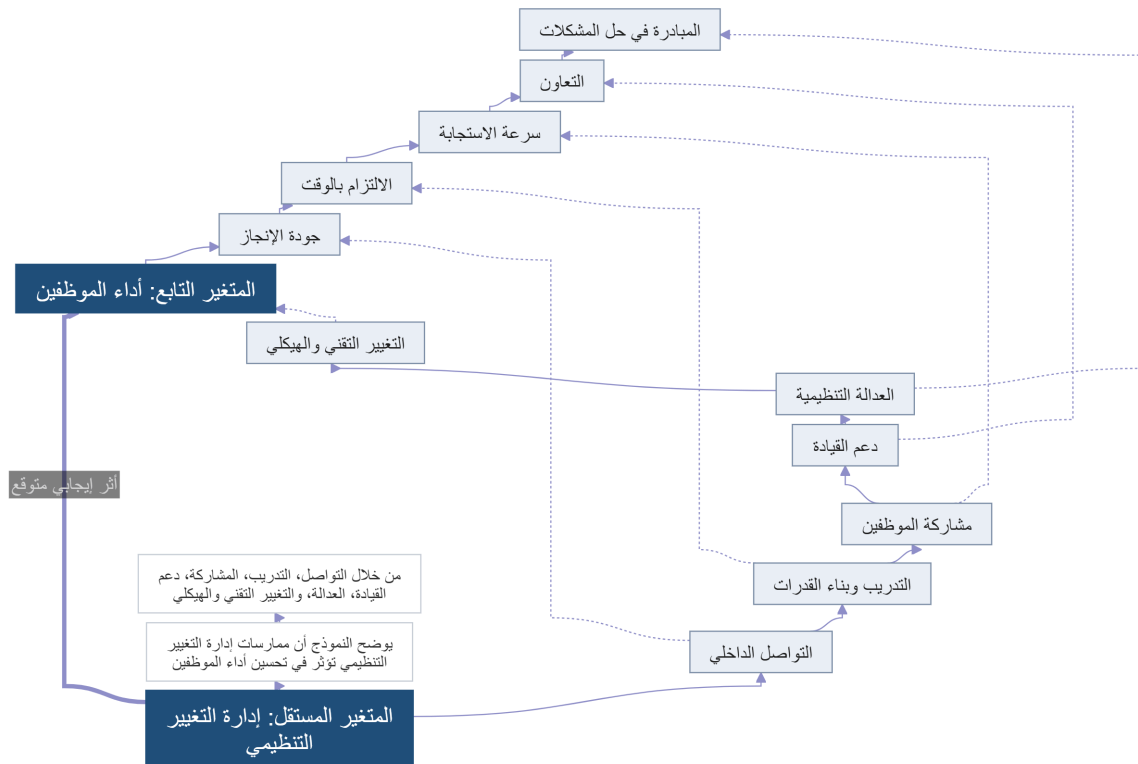
تتكون إدارة التغيير التنظيمي في هذا النموذج من مجموعة من الأبعاد الإدارية التي يمكن من خلالها تفسير أثر التغيير على الموظفين، وهي: التواصل الداخلي، التدريب وبناء القدرات، مشاركة الموظفين، دعم القيادة، العدالة التنظيمية، والتغيير التقني والهيكل. وتمثل هذه الأبعاد مداخل أساسية لنجاح التغيير؛ لأن الموظف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

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

ووفقاً لهذا النموذج، فإن العلاقة المقترحة تقوم على أن ممارسات إدارة التغيير التنظيمي تؤثر إيجابياً في تحسين أداء الموظفين. فكلما كانت عملية التغيير أكثر وضوحاً وتنظيماً وعدالة، وكلما

ارتبطت بالتدريب والمشاركة والدعم القيادي، زادت احتمالية تحسن أداء الموظفين وانخفاض مقاومتهم للتغيير.

وبذلك لا ينظر النموذج إلى التغيير التنظيمي باعتباره عاملاً واحداً مجرداً، بل باعتباره مجموعة من الممارسات الإدارية القابلة للقياس، والتي يمكن اختبار أثرها على أبعاد الأداء الوظيفي داخل القطاع الحكومي. (Bah et al., 2024)



شكل 1: نموذج البحث

مكان التطبيق المقترح للبحث

سيتم تطبيق الدراسة على إحدى الجهات الحكومية السعودية ذات الصلة بالخدمات العامة والتحول الرقمي، مثل وزارة أو أمانة أو هيئة خدمية، لأن هذه الجهات تجمع بين ضغط المستفيدين، ومتطلبات الكفاءة، وتطبيق أنظمة إلكترونية وإجرائية جديدة. ويفضل اختيار جهة شهدت خلال

السنوات الأخيرة مبادرات تغيير واضحة حتى تكون استجابات الموظفين مبنية على تجربة عملية لا على تصور نظري فقط.

يتكون مجتمع الدراسة المقترح من الموظفين الإداريين والتنفيذيين ورؤساء الأقسام والمشرفين العاملين في الجهة الحكومية المختارة. ويقترح أن تشمل العينة موظفين من مستويات وظيفية مختلفة حتى تعكس الدراسة إدراك الإدارة الوسطى والموظفين المنفذين للتغيير، لأن كل مستوى يرى التغيير من زاوية مختلفة.

يمكن تحديد حجم عينة مبدئي يتراوح بين 180 و 250 موظفاً إذا كان مجتمع الدراسة واسعاً، أو استخدام العينة المتاحة إذا كانت الجهة محدودة العدد. ويعد هذا الحجم مناسباً للتحليل الوصفي والارتباطي والانحدار المتعدد، خاصة إذا قسمت الاستبانة إلى أبعاد واضحة لكل متغير.

جدول 1: توزيع العينة المقترحة

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

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

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

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

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

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

منهجية البحث

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

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

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

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

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

جدول 2: توزيع أداة الدراسة حسب المتغيرات

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

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

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

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

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

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

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

تحتاج أداة الدراسة إلى صدق ظاهري ومحتوى من خلال عرضها على محكمين متخصصين في الإدارة والموارد البشرية للتأكد من أن العبارات تقيس ما وضعت لقياسه، وأنها مناسبة للسياق الحكومي السعودي وليست منقولة بصورة حرفية من سياقات مختلفة.

(العماري وشمسي، 2022)

كما يجب اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة. وكلما كانت قيمة الثبات مقبولة، زادت الثقة في أن العبارات مترابطة وتقيس البعد نفسه بصورة متسقة. (Nawaz et al., 2025)

كتابة /رسم المخطط المقترح للمشروع

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

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

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

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