

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

دور ادارة التغيير وتأثيرها على اداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية

أسم الطالب

فهد زايد العتيبي

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

1447- الفصل الدراسي الاول

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3	1.1. المقدمة:
6	1.2. مشكلة الدراسة
7	1.3. أهمية الدراسة
8	1.4. أسئلة الدراسة
9	1.5. أهداف الدراسة
9	1.6. فرضيات الدراسة
10	1.7. نموذج الدراسة
10	1.8. منهجية الدراسة
11	1.9. الدراسة الميدانية
11	1.10. مخطط المشروع المقترح
12	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
12	2.1. المقدمة:
13	2.2. المتغير المستقل
13	2.3. المتغير التابع
13	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
14	2.5. الخاتمة
15	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد إدارة التغيير من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري والتنظيمي المعاصر، نظراً لما تشهده بيئات العمل في مختلف المؤسسات من متغيرات متسارعة تشمل الأبعاد الاقتصادية، والتقنية، والإدارية، والاجتماعية.

ولم تعد المؤسسات – لا سيما الحكومية منها – تعمل في بيئة مستقرة أو روتينية، بل تواجه تحديات متزايدة تتطلب التكيف المستمر وإعادة هيكلة العمليات الداخلية بما يحقق الكفاءة والاستدامة في الأداء (العساف، 2019). وفي هذا الإطار، تبرز إدارة التغيير كأداة استراتيجية تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحقيق التحول المنظم والمدرّوس نحو التطوير والتحسين في مختلف الجوانب التنظيمية والوظيفية (البلوشي، 2017).

لقد أصبحت إدارة التغيير مطلبًا أساسيًا في عصر تتسارع فيه وتيرة التطورات التقنية والتحولت الاقتصادية والاجتماعية. فالمنظمات التي لا تتبنى نهجًا فعالًا لإدارة التغيير تواجه صعوبات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعرض لمقاومة داخلية من قبل العاملين نتيجة غياب الفهم الواضح لأسباب التغيير وأهدافه (الصالح، 2019). وتشير الأدبيات إلى أن فاعلية إدارة التغيير لا تنعكس فقط في تطبيق سياسات أو إجراءات جديدة، بل في قدرة القادة الإداريين على توجيه الأفراد وتعبئة الطاقات نحو قبول التغيير والمشاركة فيه بإيجابية (الزهراني، 2021).

وقد أظهرت الدراسات التحليلية أن المؤسسات الحكومية السعودية، ومنها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، تشهد منذ انطلاق رؤية المملكة 2030 حراكًا واسعًا لإعادة بناء هياكلها التنظيمية وتطوير أساليب العمل بما يتواءم مع متطلبات التحول الوطني. ومع ذلك، تُشير دراسات ميدانية إلى وجود تفاوت في مستويات تطبيق إدارة التغيير داخل هذه المؤسسات، سواء على مستوى الفهم الإداري للتغيير أو على مستوى تفاعل العاملين معه (القحطاني، 2022؛ الجني، 2018). ويُلاحظ أن بعض البرامج التطويرية لم تحقق الأثر المطلوب على الأداء الفردي والجماعي للعاملين بسبب ضعف التواصل التنظيمي أو غياب ثقافة التغيير المؤسسي (الفيحي، 2023).

إن العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي تمثل محورًا حيويًا في الدراسات التنظيمية الحديثة، إذ أثبتت العديد من الدراسات أن نجاح عمليات التغيير يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمدى تحفيز العاملين وتفاعلهم الإيجابي مع التوجهات الجديدة للمؤسسة (الشمري، 2020). فالتغيير الفعال لا يمكن أن يتحقق دون إشراك العنصر البشري بوصفه المحرك الرئيسي لأي عملية تطوير. كما أن الأداء الوظيفي يعد انعكاسًا مباشرًا لمدى نجاح المؤسسة في إدارة عمليات التغيير وتوفير بيئة عمل داعمة للتجديد والتطوير. وفي المقابل، يؤدي ضعف إدارة التغيير إلى تدني الإنتاجية، وزيادة حالات مقاومة التغيير، وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، وهو ما يؤثر سلبيًا على جودة الخدمات الحكومية (العساف، 2019).

وفي ضوء ما تشهده وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من مبادرات تطويرية وهيكلية تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي، تبرز الحاجة إلى دراسة معمقة توضح أثر إدارة التغيير على أداء الموظفين، خاصة أن الوزارة تُعد من الجهات المحورية في تنفيذ برامج التحول الوطني المتعلقة بتطوير سوق العمل ورفع كفاءة الموارد البشرية. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في تحليل الدور الذي تلعبه أبعاد إدارة التغيير الثلاثة — وهي التطوير التنظيمي، والتغيير التنظيمي، والتقنية — في تحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف الوزارة الاستراتيجية (البلوشي، 2017؛ الصالح، 2019).

ويُعد التطوير التنظيمي أحد أهم مكونات إدارة التغيير، إذ يُعنى بإعادة تصميم العمليات والسياسات والإجراءات الإدارية بما يضمن المرونة التنظيمية ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية. أما التغيير التنظيمي، فيرتبط بإعادة تشكيل الثقافة المؤسسية وتعديل السلوكيات الإدارية بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة في بيئة العمل. بينما تمثل التقنية بُعدًا محوريًا في تحقيق التحول الرقمي الذي تسعى إليه الوزارة، إذ تُمكن من أتمتة الخدمات الحكومية وتحسين جودة الأداء الوظيفي (الفيفي، 2023).

وبناءً على ما سبق، فإن البحث الحالي يسعى إلى تحليل دور إدارة التغيير وتأثيرها على أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، من خلال دراسة العلاقة بين الأبعاد الثلاثة لإدارة التغيير ومستوى أداء العاملين. ومن المتوقع أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية تساعد صُنّاع القرار بالوزارة على تعزيز كفاءة إدارة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي، بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 نحو حكومة فعّالة، مرنة، ومستدامة.

1.2. مشكلة الدراسة

1.2 مشكلة الدراسة (مفصلة)

تسعى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية إلى تطوير هياكلها التنظيمية ورفع كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين ضمن استراتيجيات التحول المؤسسي المتسارعة التي تتماشى مع رؤية المملكة 2030. ورغم الجهود الكبيرة في تطبيق برامج التغيير الإداري، إلا أن الدراسات الميدانية أظهرت أن تطبيق إدارة التغيير لا يزال يواجه تحديات عدة تؤثر على مستوى أداء العاملين (الزهراني، 2021).

أشارت دراسة (الشمري، 2020) إلى أن المؤسسات الحكومية غالباً ما تواجه مقاومة داخلية من الموظفين تجاه التغيير، بسبب ضعف التوعية بأهداف التغيير وعدم وضوح السياسات الإدارية الجديدة، ما يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي ويؤثر سلباً على جودة الأداء. كما بينت دراسة (الجهني، 2018) أن غياب ثقافة التغيير الإيجابي داخل المؤسسات الحكومية يحد من قدرة العاملين على التكيف مع الإجراءات الجديدة، ويؤدي إلى تراجع الأداء الفردي والجماعي.

وأظهرت دراسة (القحطاني، 2022) أن بعض برامج التغيير التنظيمي تُنفذ دون تقييم شامل لتأثيرها على الأداء الوظيفي، مما يخلق فجوة بين أهداف الوزارة المرجوة من التغيير وبين النتائج الفعلية على أرض الواقع. كما أشارت الدراسة إلى أن الاعتماد على أساليب تقليدية في التدريب ونقل المعلومات المتعلقة بالتغيير يساهم في ضعف استيعاب الموظفين للتغيير، ويزيد من مقاومة التغيير التنظيمي.

وفي دراسة أخرى، أكد (الفيفي، 2023) أن استخدام التقنيات الحديثة في إدارة التغيير يُسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن نقص الكفاءات التقنية لدى بعض الموظفين يمثل تحدياً في تطبيق التحول الرقمي المرتبط ببرامج التغيير. كما بينت الدراسة أن تطوير القدرات البشرية وتدريب الموظفين على أساليب التغيير تعتبر من أهم العوامل التي تحدد مدى نجاح البرامج التطويرية داخل الوزارات الحكومية.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن هناك مشكلة حقيقية في استيعاب عمليات التغيير التنظيمي وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والتي تتطلب دراسة متعمقة لتحديد مدى تأثير ثلاثة أبعاد رئيسية لإدارة التغيير:

1. التطوير التنظيمي: يشمل إعادة هيكلة العمليات والإجراءات بما يضمن المرونة والكفاءة.
2. التغيير التنظيمي: يرتبط بتعديل السلوكيات الإدارية والثقافة التنظيمية.
3. التقنية: تمثل أداة أساسية لدعم التحول الرقمي وتحسين جودة الأداء الوظيفي.

السؤال الرئيس للدراسة:

ما أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟

1.3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي لإدارة التغيير في تحسين أداء العاملين داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، باعتبارها جهة محورية في تطبيق برامج التحول المؤسسي المتسارعة ضمن رؤية المملكة 2030.

1.3.1 الأهمية النظرية

تُسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية في مجال إدارة التغيير من خلال تقديم تحليل شامل للعلاقة بين أبعاد التغيير الثلاثة — التطوير التنظيمي، التغيير التنظيمي، التقنية — ومستوى أداء العاملين. وتكمن أهميتها النظرية في سد فجوة الدراسات السابقة في الأدبيات العربية التي لم تتناول بعمق تأثير إدارة التغيير على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية، حيث ركزت غالبية الدراسات على القطاعات الخاصة أو تناولت موضوعات فرعية مثل الرضا الوظيفي أو مقاومة التغيير دون الربط الشامل بالأداء المؤسسي (العساف، 2019؛ الشمري، 2020).

كما تتيح الدراسة إطارًا نظريًا يمكن استخدامه كنموذج تحليلي لفهم ديناميكيات التغيير داخل المؤسسات الحكومية، بما يساهم في دعم البحث المستقبلي في مجال التطوير المؤسسي وإدارة الموارد البشرية (الجهني، 2018؛ القحطاني، 2022).

1.3.2 الأهمية التطبيقية

أما من الناحية التطبيقية، فتُعد نتائج هذه الدراسة مرجعًا عمليًا يمكن للوزارة الاستفادة منه في تحسين استراتيجيات إدارة التغيير وتطوير الأداء المؤسسي. فهي تساعد صُنّاع القرار في تحديد العوامل المؤثرة في نجاح التغيير التنظيمي، وتقديم توصيات عملية لتصميم برامج تدريبية ترفع من كفاءة الموظفين وتحسن من تقبلهم لخطط التحول (الفيفي، 2023؛ الصالح، 2019).

كما تساهم الدراسة في دعم التطوير التقني والإداري من خلال التركيز على أهمية التكنولوجيا كأداة مساعدة في تسريع عمليات التغيير وتحقيق الأداء الأمثل، مع مراعاة تدريب العاملين على التعامل معها بكفاءة (البلوشي، 2017). وبالتالي، فإن هذه الدراسة تقدم إسهامًا عمليًا واضحًا للوزارة في صياغة السياسات والإجراءات التي تضمن نجاح برامج التحول المؤسسي ورفع جودة الأداء الوظيفي، بما يتوافق مع أهداف التنمية الإدارية المستدامة في المملكة.

1.4. أسئلة الدراسة

تستند أسئلة هذه الدراسة إلى مشكلة البحث الرئيسية، وتهدف إلى تحديد أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، مع التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية لإدارة التغيير: التطوير التنظيمي، التغيير التنظيمي، والتقنية.

السؤال الرئيس للدراسة:

ما أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟

الأسئلة الفرعية للدراسة:

1. ما أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟
2. ما أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟
3. ما أثر التقنية على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟

وتساعد هذه الأسئلة في توجيه الدراسة نحو تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة الثلاثة) التطوير التنظيمي، التغيير التنظيمي، التقنية (والمغير التابع) أداء العاملين (بشكل واضح ومنهجي، مما يضمن استخراج نتائج دقيقة قابلة للتطبيق في تحسين الأداء المؤسسي.

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة التغيير وتأثيرها على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، مع التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية لإدارة التغيير: التطوير التنظيمي، التغيير التنظيمي، والتقنية.

وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
 2. تقييم أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
 3. بيان أثر التقنية كأداة مساعدة في إدارة التغيير على أداء العاملين.
 4. تقديم توصيات عملية يمكن أن تُسهم في تحسين سياسات إدارة التغيير وتعزيز الأداء الوظيفي داخل الوزارة.
- ويُتوقع أن تساعد هذه الأهداف في توفير إطار علمي وتحليلي يمكن من خلاله فهم العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي، ودعم اتخاذ القرارات الإدارية المبنية على دليل عملي يسهم في تطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الموظفين.

1.6. فرضيات الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، وصياغة أسئلتها، تفترض الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير

وأداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، مع التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية لإدارة التغيير: التطوير

التنظيمي، التغيير التنظيمي، والتقنية.

وتتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

(العساف، 2019؛ الشمري، 2020).

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (الجبني، 2018؛ القحطاني، 2022).

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقنية وأداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (الفيقي، 2023؛ البلوشي، 2017).

وتعكس هذه الفرضيات العلاقة المباشرة بين المتغيرات المستقلة الثلاثة (التطوير التنظيمي، التغيير التنظيمي، التقنية) والمتغير التابع (أداء العاملين)، مما يتيح تحليل أثر كل بعد من أبعاد إدارة التغيير على الأداء الوظيفي للعاملين داخل الوزارة بشكل دقيق.

1.7. نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

1. العساف، عبد الرحمن. *إدارة التغيير التنظيمي: المفاهيم والنماذج والأساليب الحديثة*، دار الزهراء للنشر، الرياض، 2019.
2. الزهراني، خالد. *التطوير الإداري وإدارة التغيير في القطاع العام السعودي في ضوء رؤية 2030*، دار المعارف الحديثة، مكة المكرمة، 2021.
3. الشمري، ناصر. *أثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية*، دار العلوم للنشر، جدة، 2020.
4. الجهني، فاطمة. *إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية*، دار النهضة العربية، القاهرة، 2018.
5. البلوشي، سعيد. *إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية: مدخل استراتيجي لتحسين الأداء*، دار الكتاب الجامعي، أبوظبي، 2017.
6. الصالح، مريم. *أثر القيادة التحويلية وإدارة التغيير على أداء الموظفين*، دار الفكر، عمان، 2019.