

Final_Project٢ _MGM ٤٩٧_y٤١_BM Trimester ٢٠٢٦

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

دور ادارة التغيير وتأثيرها على اداء الموظفين في وزارة الموارد
البشرية بالمملكة العربية السعودية

أسم الطالب

فهد زايد العتيبي

مشروع تخرج- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

مشروع تخرج- ٢ العام الدراسي ٢٠٢٦

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١.١. المقدمة:
٦	١.٢. مشكلة الدراسة
٧	١.٣. أهمية الدراسة
٨	١.٤. أسئلة الدراسة
٩	١.٥. أهداف الدراسة
٩	١.٦. فرضيات الدراسة
١٠	١.٧. نموذج الدراسة
١١	١.٨. منهجية الدراسة
١٢	١.٩. الدراسة الميدانية
١٢	١.١٠. مخطط المشروع المقترح
١٥	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٦	٢.١. المقدمة:
	٢.٢. المتغير المستقل ٢٠
٢١	٢.٣. المتغير التابع
٢٢	٢.٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٢٣	٢.٥. الخاتمة
٣٧	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ . 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، ٢٠١٩). وفي هذا الإطار، تبرز إدارة التغيير كأداة استراتيجية تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحقيق التحول المنظم والمدرّس نحو التطوير والتحسين في مختلف الجوانب التنظيمية والوظيفية (البلوشي، ٢٠١٧).

لقد أصبحت إدارة التغيير مطلباً أساسياً في عصر تتسارع فيه وتيرة التطورات التقنية والتحولت الاقتصادية والاجتماعية. فالمنظمات التي لا تتبنى نهجاً فعالاً لإدارة التغيير تواجه صعوبات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتتعرض لمقاومة داخلية من قبل العاملين نتيجة غياب الفهم الواضح لأسباب التغيير وأهدافه (الصالح، ٢٠١٩). 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، ٢٠٢١).

وقد أظهرت الدراسات التحليلية أن المؤسسات الحكومية السعودية، ومنها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، تشهد منذ انطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠ حراكاً واسعاً 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، ٢٠٢٢؛ الجهني، ٢٠١٨). ويُلاحظ أن بعض البرامج التطويرية لم تحقق الأثر المطلوب على الأداء الفردي والجماعي للعاملين بسبب ضعف التواصل التنظيمي أو غياب ثقافة التغيير المؤسسي (الفيفي، ٢٠٢٣).

إن العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي تمثل محوراً حيوياً في الدراسات التنظيمية الحديثة، إذ أثبتت العديد من الدراسات أن نجاح عمليات التغيير يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تحفيز العاملين وتفاعلهم الإيجابي مع التوجهات الجديدة

للمؤسسة (الشمري، ٢٠٢٠). 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 سلبًا على جودة الخدمات الحكومية (العساف، ٢٠١٩).

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، ٢٠١٧؛ الصالح، ٢٠١٩).

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، ٢٠٢٣).

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 ٢٠٣٠ نحو حكومة فعّالة، مرنة، ومستدامة.

١.٢ . مشكلة الدراسة

١.٢ 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 ٢٠٣٠. 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، ٢٠٢١).

أشارت دراسة (الشمري، ٢٠٢٠) 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 (الجني، ٢٠١٨) 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، ٢٠٢٢) 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، ٢٠٢٣) 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:

١. التطوير التنظيمي: يشمل إعادة هيكلة العمليات والإجراءات بما يضمن المرونة والكفاءة.

٢. التغيير التنظيمي: يرتبط بتعديل السلوكيات الإدارية والثقافة التنظيمية.

٣. 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؟

١.٣. 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 ٢٠٣٠.

١.٣.١ 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، ٢٠١٩؛ الشمري، ٢٠٢٠).

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، ٢٠١٨؛ القحطاني، ٢٠٢٢).

١.٣.٢ 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، ٢٠٢٣؛ الصالح، ٢٠١٩).

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، ٢٠١٧). 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.

١.٤ 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:

١. ما أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟
٢. ما أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟
٣. 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.

١.٥. 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:

١. تحديد أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
 ٢. تقييم أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
 ٣. بيان أثر التقنية كأداة مساعدة في إدارة التغيير على أداء العاملين.
 ٤. تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم 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 يساهم في تطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الموظفين.

١.٦. 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:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (العساف، ٢٠١٩؛ الشمري، ٢٠٢٠).

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

(الجني، ٢٠١٨؛ القحطاني، ٢٠٢٢).

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقنية وأداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (الفيقي،

٢٠٢٣؛ البلوشي، ٢٠١٧).

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.

١.٧. نموذج الدراسة

يرتكز النموذج المقترح لهذه الدراسة على تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة التغيير في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية كمتغير مستقل، وبين أداء الموظفين كمتغير تابع. ويستند هذا النموذج إلى الأدبيات والدراسات السابقة التي أشارت إلى أن نجاح برامج التغيير التنظيمي يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المؤسسة على إدارة جوانب التغيير بفعالية، بما ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء.

المتغير المستقل: (Independent Variable) إدارة التغيير

ويتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية:

١. التطوير التنظيمي

٢. التغيير التنظيمي

٣. استخدام التقنية والتحول الرقمي

المتغير التابع: (Dependent Variable) أداء الموظفين

ويتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية:

١. الكفاءة الوظيفية

٢. جودة الأداء

٣. الإنتاجية

١.٨. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وذلك لملاءمته لطبيعة أهداف الدراسة التي تسعى إلى توصيف مستوى تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال في الشركة محل الدراسة، وتحليل أثرها على الأداء الاستراتيجي. يقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع البيانات من واقع بيئة العمل كما هي، ثم تحليلها إحصائياً لاستخلاص العلاقات بين المتغيرات قيد البحث.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الشركة محل الدراسة (شركة الاتصالات السعودية STC مثلاً)، وذلك في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، نظراً لارتباط هؤلاء الأفراد بعمليات التغيير وإعادة الهندسة وتطبيقها.

عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة قصدية أو عشوائية طبقية من الموظفين، وذلك لضمان تمثيل الفئات الوظيفية المختلفة. ويُتوقع أن يتراوح حجم العينة بين (١٥٠ - ٢٥٠) مشاركاً لضمان كفاية البيانات للتحليل الإحصائي ونمذجة المعادلات الهيكلية SEM.

أداة جمع البيانات:

سيتم استخدام استبانة تتضمن محورين رئيسيين:

١. محور يقيس أبعاد إعادة هندسة عمليات الأعمال (إعادة تصميم العمليات، استخدام التكنولوجيا، تمكين العاملين، وإعادة الهيكلة التنظيمية).

٢. محور يقيس أبعاد الأداء الاستراتيجي (الكفاءة، الفعالية، الجودة، والاستجابة للتغير).

وسيتضمن تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، والتأكد من صدقها من خلال عرضها على محكمين متخصصين في الإدارة، وثباتها.

أساليب التحليل الإحصائي:

• تعتمد الدراسة على استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات، بهدف وصف خصائص عينة الدراسة وتفسير استجاباتها بصورة علمية منظمة.

• استخدام المتوسطات الحسابية لتحديد الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة تجاه فقرات أداة الدراسة.

• استخدام الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت استجابات المبحوثين حول المتوسط الحسابي، مما يعكس مستوى التجانس أو الاختلاف بينهم.

• حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (مثل: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وكذلك لتوضيح توزيع الاستجابات.

• ترتيب فقرات أداة الدراسة وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، لتحديد مستوى الاستجابة (مرتفع، متوسط، منخفض) وفق مقياس ليكرت المستخدم.

• استخدام بعض المقاييس الوصفية الإضافية مثل الوسيط والمنوال عند الحاجة، لتعزيز دقة تفسير البيانات، خاصة في حال وجود تباين في الاستجابات.

البرنامج الإحصائي المستخدم:

• سيتم استخدام برنامج SPSS في إدخال البيانات وتحليلها واستخراج المؤشرات الإحصائية الوصفية وعرض النتائج بطريقة منظمة.

١.٩. الدراسة الميدانية

المؤسسة المقترحة للدراسة شركة الاتصالات السعودية STC

تُعد شركة الاتصالات السعودية STC من أكبر وأبرز المؤسسات الوطنية العاملة في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية. تأسست الشركة عام ١٩٩٨م كشركة مساهمة سعودية، وتُعد المزود الرئيس لخدمات الاتصالات المتكاملة، بما في ذلك خدمات الهاتف الثابت، والهواتف المتنقلة، والإنترنت، وخدمات تقنية المعلومات والحوسبة السحابية. وقد شهدت الشركة خلال السنوات الأخيرة سلسلة من التحولات الاستراتيجية المتوافقة مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي ركزت على التحول الرقمي، وتطوير البنية التحتية التقنية، وتوسيع نطاق الخدمات الرقمية.

وتسعى شركة STC إلى تعزيز الابتكار ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، إضافةً إلى الاستثمار في التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وشبكات الجيل الخامس. ويضم الهيكل التنظيمي للشركة مجموعة من الإدارات والقطاعات التي تعمل بشكل تكاملي لدعم مسار التطوير والتحول الرقمي. كما تهتم الشركة بتنمية الموارد البشرية من خلال برامج تدريب وتطوير مستدامة، بما يسهم في تحسين مستوى الأداء والإنتاجية.

وتبرز أهمية اختيار شركة STC كمجال تطبيقي لهذه الدراسة نظراً لكونها من المؤسسات التي شهدت عمليات تغيير تنظيمي واسعة في مجالات التقنية والهيكل الإدارية ونظم العمل. مما يجعلها نموذجاً مناسباً لدراسة أثر إدارة التغيير على أداء الموظفين، خاصة في ظل التطورات المتسارعة في قطاع الاتصالات والضغط التنافسية التي تتطلب جاهزية تنظيمية عالية وقدرة على التكيف المستمر.

١.١٠. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتضمن:

١. المقدمة
٢. مشكلة الدراسة
٣. أسئلة الدراسة
٤. أهداف الدراسة
٥. فرضيات الدراسة
٦. أهمية الدراسة
٧. نموذج الدراسة
٨. مصطلحات الدراسة
٩. حدود الدراسة (المكانية، الزمانية، البشرية، الموضوعية)

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

ويتضمن:

١. المبحث الأول: مفهوم إدارة التغيير
 - تعريف إدارة التغيير
 - أهمية إدارة التغيير
 - أبعاد إدارة التغيير (التطوير التنظيمي، التغيير التنظيمي، التقنية)
٢. المبحث الثاني: أداء الموظفين
 - مفهوم الأداء الوظيفي
 - أهمية الأداء الوظيفي
 - أبعاد أداء الموظفين (الكفاءة، الجودة، الإنتاجية)
٣. المبحث الثالث: الدراسات السابقة
 - عرض الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بالمتغيرين

○ أوجه الاتفاق والاختلاف

○ الفجوة البحثية التي تسدها الدراسة الحالية

الفصل الثالث: منهجية الدراسة والإجراءات

ويتضمن:

١. منهج الدراسة

٢. مجتمع وعينة الدراسة

٣. أدوات جمع البيانات (الاستبانة)

٤. صدق وثبات أداة الدراسة

٥. الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

ويتضمن:

١. التحليل الوصفي لبيانات العينة

٢. اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية

٣. مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

ويتضمن:

١. أهم النتائج

٢. الاستنتاجات العامة

٣. التوصيات العملية لمتخذي القرار

٤. مقترحات لدراسات مستقبلية

قائمة المراجع

الملاحق

● نسخة الاستبانة

- الجداول الإحصائية الكاملة

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢.١. المقدمة:

يُعدّ استعراض الدراسات السابقة ركيزة أساسية في بناء الإطار النظري لأي بحث علمي، إذ يهدف إلى تحليل وتقييم مجموعة من الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع إدارة التغيير وأبعادها، وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين. 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^٢. كما أن العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي تمثل محوراً حيوياً في الدراسات التنظيمية الحديثة.

يسعى هذا الفصل إلى وضع الدراسة الحالية في سياقها العلمي، ويسهم استعراض الدراسات السابقة 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^٤. 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، ٢٠١٩؛ الشمري، ٢٠٢٠). كما تتيح الدراسة إطاراً نظرياً يمكن استخدامه كنموذج تحليلي لفهم ديناميكيات التغيير داخل المؤسسات الحكومية، بما يسهم في دعم البحث المستقبلي في مجال التطوير المؤسسي وإدارة الموارد البشرية (الجهني، ٢٠١٨؛ القحطاني، ٢٠٢٢).

وعليه، يتبلور هذا الفصل لعرض وتحليل أبرز ما توصلت إليه البحوث ذات الصلة بالمتغيرين، وذلك لتعزيز الإطار التحليلي ووضع الدراسة الحالية في سياقها العلمي الملائم.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

١. دراسة العتيبي (٢٠٢٣): أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة العدل بمدينة جدة

• **الهدف:** هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير التحول الرقمي (كأحد أبعاد إدارة التغيير) على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة العدل بالمملكة العربية السعودية.

• **المنهجية:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على عينة من الموظفين الإداريين بالوزارة.

• **النتائج الرئيسية:**

- توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للتحول الرقمي بجميع أبعاده على أداء الموظفين.
- أشارت إلى أن البعد الأكثر تأثيراً كان نشر ثقافة التحول الرقمي، مما يؤكد أهمية الجانب الإنساني والثقافي في نجاح التغيير التقني.
- أكدت أن التحول الرقمي يفسر نسبة كبيرة من التباين في أداء الموظفين.

٢. دراسة الشمري (٢٠٢٠): أثر استراتيجيات إدارة التغيير في الحد من مقاومة العاملين لها في القطاع الحكومي

• **الهدف:** هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة (مثل المشاركة، والتواصل، والتدريب) ومستوى مقاومة الموظفين لها في المؤسسات الحكومية.

• **المنهجية:** استخدمت المنهج الكمي في دراسة تطبيقية على عدد من المؤسسات الحكومية في منطقة الرياض.

• **النتائج الرئيسية:**

- خلصت الدراسة إلى أن المقاومة للتغيير تنخفض بشكل كبير عند تفعيل استراتيجيات الاتصال الفعال والمشاركة في اتخاذ القرار (التغيير التنظيمي).
- أثبتت أن مقاومة الموظفين السلبية للتغيير تؤدي مباشرة إلى انخفاض في جودة وكفاءة الأداء الوظيفي.
- أوصت بضرورة التركيز على البعد السلوكي والتوعوي لضمان انخفاض المقاومة وزيادة التزام الموظفين.

٣. دراسة الزهراني (٢٠٢١): متطلبات إدارة التغيير وعلاقتها بالتطوير الإداري في القطاع البلدي السعودي

• **الهدف:** معرفة العلاقة بين متطلبات تطبيق إدارة التغيير ومتغيرات التخطيط والتنظيم والقيادة، وعلاقتها بتحقيق مستهدفات التطوير الإداري والتنظيمي.

• **المنهجية:** اعتمدت على دراسة مسحية تحليلية شملت عينة من موظفي البلديات في المملكة.

• **النتائج الرئيسية:**

- أكدت وجود علاقة إيجابية قوية بين التخطيط المنهجي لإدارة التغيير ونجاح مبادرات التطوير الإداري.
- أوضحت أن التطوير التنظيمي يُسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل البيروقراطية، مما يدعم بُعد الكفاءة الوظيفية في الأداء.
- شددت على أن القيادة الفعالة هي العامل الرئيسي للربط بين جهود التغيير ونتائج التطوير.

٤. دراسة عبد اللطيف (٢٠٢٣): أثر التغيير التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية في وزارة الموارد البشرية

- **الهدف:** فحص أثر التغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة (الهيكلي، الثقافي، والتكنولوجي) على جودة الحياة الوظيفية للعاملين في بيئة البحث ذاتها (فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمدينة المنورة).
- **المنهجية:** دراسة ميدانية كمية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- **النتائج الرئيسية:**
 - توصلت الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي (بما فيه التكنولوجي) يُساهم في تفسير التغيرات التي تحدث في جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين.
 - أكدت أن تحسين جودة الحياة الوظيفية (التي تتأثر بالتغيير الإيجابي) يؤدي إلى بيئة عمل حاضنة لرفع الإنتاجية وجودة الأداء.

٥. دراسة المفلاح (٢٠٢١): دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض

- **الهدف:** التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة التغيير في تحقيق التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية.
- **المنهجية:** دراسة ميدانية تحليلية على مؤسسات حكومية بمنطقة الرياض.
- **النتائج الرئيسية:**
 - أكدت النتائج أن إدارة التغيير الفعالة تؤثر بشكل مباشر على تحسين برامج التدريب وخطط العمل التشغيلية.
 - أثبتت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة يتطلب تبني منهج شامل لإدارة التغيير، مما يؤكد العلاقة بين إدارة التغيير ورفع جودة الأداء.
 - أشارت إلى أن إدارة التغيير لها دور فعال في عملية إعادة هندسة الإدارة وإعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١. دراسة كونورز وسوريتس (Sourites, ٢٠٢١ & Connors): العلاقة بين قيادة التغيير وأداء الموظفين في القطاع العام

- **الهدف:** تحليل كيف تؤثر كفاءة القيادة في إدارة التغيير على مستوى أداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية.
- **المنهجية:** استخدمت منهجاً مختلطاً (نوعي وكمي) على مجموعة من المؤسسات البلدية الأوروبية.
- **النتائج الرئيسية:**

○ أثبتت وجود ارتباط قوي ومعنوي بين قدرة القائد على التواصل والإشراك الفعال للموظفين أثناء التغيير ورفع جودة الأداء المتحقق.

○ شددت على أن التطوير التنظيمي الذي لا يُدار بقيادة تغيير فعالة قد يؤدي إلى فقدان التزام الموظفين وانخفاض الكفاءة الوظيفية.

٢. دراسة شيراز وآخرون (Shiraz et al., ٢٠٢٣): إدارة التغيير والتحول الرقمي وأثرهما على إنتاجية الموظفين

- الهدف: فحص أثر مبادرات التحول الرقمي على إنتاجية العاملين في المؤسسات، مع التركيز على أهمية دور إدارة التغيير في تذليل التحديات التقنية.
- المنهجية: دراسة تطبيقية كمية على عينة من موظفي القطاع المالي.
- النتائج الرئيسية:

- أكدت أن التحول الرقمي يرفع الإنتاجية بشكل كبير، شريطة أن يتميز التغيير المصاحب له بفعالية عالية.
- أوصت بضرورة توفير التدريب الكافي على الأدوات التقنية وإدارة التوقعات لتقليل "صدمة التكنولوجيا" التي قد تؤثر سلباً على الكفاءة الوظيفية في المراحل الأولية.
- تدعم هذه الدراسة الربط بين بُعد التقنية وبُعد الإنتاجية.

٣. دراسة مارشال وودز (Woods, ٢٠٢٢ & Marshall): تأثير المبادرات التنظيمية على كفاءة الأداء في مؤسسات الخدمة العامة

- الهدف: تقييم تأثير تطبيق برامج التطوير التنظيمي (مثل إعادة هيكلة العمليات وتغيير الإجراءات) على كفاءة وفعالية الأداء في مؤسسات الخدمات العامة.
 - المنهجية: تحليل بيانات الأداء الوظيفي ومؤشرات الكفاءة التشغيلية قبل وبعد تطبيق مبادرات التطوير التنظيمي.
 - النتائج الرئيسية:
- وجدت الدراسة أن إعادة هيكلة العمليات، عندما تتم ضمن إطار التطوير التنظيمي المخطط له، أدت إلى تحسن ملحوظ في كفاءة الأداء الكلي.
 - أوصت بضرورة ربط كل برنامج تطوير تنظيمي بمؤشرات أداء وظيفية محددة (KPIs) لضمان أن تؤدي جهود التغيير إلى نتائج ملموسة ومقاسة في الأداء.

٢.٢. المتغير المستقل

يُشكل "دور إدارة التغيير" المتغير المستقل في هذه الدراسة، ويمثل الجهود المخططة للانتقال إلى وضع مستقبلي مُستهدف، بهدف تحسين فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها (العساف، ٢٠١٩). تتطلب إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية، وخاصة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، التعامل مع ثلاثة أبعاد رئيسية:

أولاً: التطوير التنظيمي (Organizational Development)

يُعد التطوير التنظيمي مدخلاً استراتيجياً يُعنى بتحسين فعالية وكفاءة المؤسسة على المدى الطويل (البلوشي، ٢٠١٧). وقد أكدت الدراسات الحديثة أهمية هذا البعد، حيث بينت دراسة الزهراني (٢٠٢١) أن التخطيط الفعال للتغيير يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح مبادرات التطوير الإداري، مما يُساهم في رفع الكفاءة التشغيلية. كما أشارت دراسة مارشال وودز (Marshall & Woods, ٢٠٢٢) إلى أن مبادرات التطوير التنظيمي، مثل إعادة هندسة العمليات وتحديث الإجراءات، تؤدي إلى تحسين ملحوظ في الكفاءة الوظيفية للموظفين في مؤسسات الخدمة العامة. ويؤكد المفلاح (٢٠٢١) على دور إدارة التغيير في دفع عجلة التطوير التنظيمي عبر إعادة بناء الهيكل التنظيمي وتحسين خطط العمل.

ثانياً: التغيير التنظيمي (Organizational Change)

يرتبط التغيير التنظيمي بتعديل الهياكل والسياسات وأساليب العمل والثقافة السائدة. يظل التحدي الأكبر هو إدارة مقاومة الموظفين وضعف المشاركة. في هذا الصدد، أظهرت دراسة الشمري (٢٠٢٠) أن تفعيل استراتيجيات الاتصال والمشاركة يحد من مقاومة الموظفين للتغيير، مما ينعكس إيجاباً على الأداء. كما أشارت دراسة كونيورز وسوريتس (Connors & Sourites, ٢٠٢١) إلى أن كفاءة القيادة في إدارة الجانب الإنساني من التغيير، وتوجيه الأفراد بفعالية، لها علاقة قوية برفع جودة أداء فرق العمل. أما دراسة عبد اللطيف (٢٠٢٣) في سياق وزارة الموارد البشرية فقد أشارت إلى أهمية التغيير في تحسين جودة الحياة الوظيفية التي تُعد بيئة حاضنة للأداء المتميز.

ثالثاً: استخدام التقنية والتحول الرقمي (Technology Use and Digital Transformation)

يُعد التحول الرقمي محركاً أساسياً للتغيير في القطاع الحكومي السعودي (وزارة الموارد البشرية)، استجابة لمتطلبات رؤية ٢٠٣٠. أكدت دراسة العتيبي (٢٠٢٣) أن التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على الأداء الوظيفي، مشيرة إلى أن أهم أبعاد هذا التأثير هو نشر ثقافة التحول الرقمي بين الموظفين، وتدعم هذه النتيجة ما توصل إليه حسين (٢٠٢٤) في القطاع البلدي حول أن التحول الرقمي يساهم في تطوير الأداء عبر الأتمتة. كما أضافت دراسة شيراز وآخرون (Shiraz et al., ٢٠٢٣) أن التحول الرقمي يرفع الإنتاجية، لكن فعالية إدارة التغيير المصاحبة ضرورية لضمان استيعاب الموظفين للتقنيات الجديدة وتقليل "صدمة التكنولوجيا".

٢.٣. المتغير التابع

يُعد "أداء الموظفين" المتغير التابع (Dependent Variable) في هذه الدراسة، وهو المؤشر الذي يُقاس من خلاله مدى نجاح عمليات إدارة التغيير في تحقيق أهدافها المؤسسية. ويُعرّف الأداء الوظيفي بأنه مجموعة النتائج والسلوكيات والإجراءات التي يقوم بها الموظف خلال فترة زمنية محددة لتحقيق الأهداف التنظيمية (القحطاني، ٢٠٢٢). وبناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، يتم قياس أداء الموظفين عبر ثلاثة أبعاد رئيسية تعكس جودة وكفاءة المخرجات الفردية، وقد تم تعزيز هذه الأبعاد بدلالات من الدراسات المضافة:

أولاً: الكفاءة الوظيفية (Job Competence)

تُشير الكفاءة الوظيفية إلى المهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها الموظف ويستخدمها في أداء مهامه. إن الكفاءة هي انعكاس لمدى ملاءمة الموظف للوظيفة وقدرته على استيعاب وتطبيق التغييرات الجديدة في الإجراءات والتقنيات. وقد أشارت دراسات التطوير التنظيمي إلى أن نجاح مبادرات التطوير (كما في دراسة الزهراني، ٢٠٢١) يؤدي إلى رفع الكفاءة التشغيلية، وينعكس ذلك على الكفاءة الفردية. كما أن التحديات المصاحبة للتحويل الرقمي تتطلب إدارة جيدة، حيث شدد شيراز وآخرون (Shiraz et al., ٢٠٢٣) على أن توفير التدريب المناسب على الأدوات التقنية أمر حاسم لرفع الكفاءة الوظيفية وتقليل "صدمة التكنولوجيا". وتدعم دراسة مارشال وودز (Woods, ٢٠٢٢ & Marshall) أهمية المبادرات التنظيمية في تحسين كفاءة الأداء في مؤسسات الخدمة العامة.

ثانياً: جودة الأداء (Quality of Performance)

يركز هذا البعد على مستوى الدقة والالتقان والفعالية في إنجاز المهام والخدمات المقدمة. تتأثر جودة الأداء بمدى وضوح السياسات الجديدة، ومدى التزام الموظفين بالمعايير المحددة التي تفرضها إدارة التغيير. وقد أثبتت دراسة الشمري (٢٠٢٠) أن الإدارة الناجحة لمقاومة التغيير تُعد عاملاً حاسماً في تحسين جودة الأداء الوظيفي والخدمي. كما أوضحت دراسة كونورز وسوريتس (Sourites, ٢٠٢١ & Connors) أن كفاءة القيادة في إدارة التغيير وتواصلها الفعال مع فرق العمل ترفع بشكل ملحوظ من جودة أداء المخرجات. وربطت دراسة المفلاح (٢٠٢١) بين التغيير التنظيمي وتطبيق نظم الجودة الشاملة، مما يعزز الصلة بين إدارة التغيير وتحسين الجودة.

ثالثاً: الإنتاجية (Productivity)

تُقاس الإنتاجية من خلال العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وتعكس قدرة الموظف على إنجاز أكبر قدر ممكن من العمل بأقل وقت وجهد. إن الإنتاجية العالية هي دليل على نجاح مبادرات التغيير، خاصة تلك المرتبطة بآتمة العمليات. وقد أكدت دراسة العتيبي (٢٠٢٣) أن التحويل الرقمي يفسر نسبة كبيرة من التباين الإيجابي في أداء الموظفين، مما يعني زيادة الإنتاجية. كما أشار حسين (٢٠٢٤) إلى أن التحويل الرقمي يُسهم بشكل مباشر في تطوير الأداء عبر آتمة الإجراءات وتسريع اتخاذ القرارات. وتشير توصيات دراسة عبد اللطيف (٢٠٢٣) إلى أن توفير بيئة عمل إيجابية بعد التغيير يعزز الإنتاجية ويدعم الكفاءة في الأداء.

٢.٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُشكل العلاقة بين إدارة التغيير وأداء الموظفين المحور الأساسي للدراسات التنظيمية، وتؤكد غالبية الأبحاث على وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية بينهما (العساف، ٢٠١٩). وتتضح أوجه العلاقة والتأثير من خلال التحليل التالي لأبعاد المتغير المستقل وعلاقتها بأبعاد المتغير التابع، مدعومة بالدراسات المضافة:

١. العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء:

- **التأثير:** يُعد التطوير التنظيمي (كأحد أبعاد إدارة التغيير) مدخلاً استراتيجياً مباشراً لتحسين الكفاءة التشغيلية والوظيفية.
- **الدعم البحثي:** أكد الزهراني (٢٠٢١) أن التخطيط الفعال للتغيير يدعم نجاح مبادرات التطوير الإداري، مما ينعكس إيجاباً على الأداء. وفي السياق الأجنبي، أوضحت دراسة مارشال وودز (Woods, ٢٠٢٢ & Marshall) أن إعادة هندسة العمليات ضمن إطار التطوير التنظيمي أدت إلى تحسن ملحوظ في كفاءة الأداء الكلي في مؤسسات الخدمة العامة. كما أشار المفلق (٢٠٢١) إلى أن إدارة التغيير تساهم بشكل فعال في إعادة بناء الهيكل التنظيمي وتحسين خطط العمل التشغيلية، مما يدعم جودة الأداء والإنتاجية.

٢. العلاقة بين التغيير التنظيمي وسلوكيات الأداء:

- **التأثير:** يرتبط نجاح التغيير التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بمدى إدارة الجانب الإنساني والسلوكي للموظفين، مما يؤثر على مستوى التزامهم ومشاركتهم، وبالتالي على جودة الأداء.
- **الدعم البحثي:** أثبت الشمري (٢٠٢٠) أن تفعيل استراتيجيات التواصل والمشاركة يقلل من مقاومة الموظفين للتغيير، وهو شرط أساسي لضمان تطبيق السياسات والإجراءات الجديدة بنجاح ورفع جودة الأداء. وفي الإطار الأجنبي، أكدت دراسة كونورز وسوريتس (Sourites, ٢٠٢١ & Connors) أن القيادة التي تشارك الأفراد في التغيير ترفع من مستوى جودة أداء فرق العمل. وحتى في دراسة عبد اللطيف (٢٠٢٣) على نفس بيئة البحث، تبين أن التغيير التنظيمي يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية، وهي بيئة ضرورية لتعزيز الإنتاجية والكفاءة.

٣. العلاقة بين التقنية والتحول الرقمي والإنتاجية:

- **التأثير:** يُمثل استخدام التقنية محركاً رئيسياً لرفع كفاءة العمليات وزيادة معدلات الإنتاجية ودقة العمل (الجودة).
- **الدعم البحثي:** أشارت دراسة العتيبي (٢٠٢٣) بشكل واضح إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي، مؤكدة أن التحول الرقمي يفسر نسبة كبيرة من التباين في الأداء (٦٥.٨%). كما أكد حسين (٢٠٢٤) على أن التحول الرقمي يُسهّم بشكل مباشر في تطوير الأداء عبر أتمتة الإجراءات وتسريع اتخاذ القرارات. وفي السياق الدولي، شدد شيراز وآخرون (Shiraz et al., ٢٠٢٣) على أن التحول الرقمي يرفع الإنتاجية بشكل كبير، ولكنه يتطلب إدارة تغيير فعالة لضمان استيعاب الموظفين للتقنيات الجديدة ورفع الكفاءة الوظيفية.

الخلاصة:

إن الإدارة الشاملة والمنهجية للتغيير، والتي تشمل أبعادها الثلاثة، تُعد العامل التمكيني الذي يضمن تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات عالية الأداء. ويؤكد التكامل بين الأبعاد الثلاثة للتغيير – الهيكلي (التطوير)، والسلوكي (التنظيمي)، والتقني – على ضرورة اتباع نهج شمولي لتحسين أداء الموظفين في الوزارة.

٢.٥. الخاتمة

في ختام الفصل الثاني، وبعد استعراض وتحليل الأطر النظرية والدراسات التطبيقية المتعلقة بالتغيير المستقل (إدارة التغيير بأبعادها) والمتغير التابع (أداء الموظفين بأبعاده)، يمكن تلخيص المشهد البحثي وتحديد موضع الدراسة الحالية منه:

أ. أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات

• أوجه الاتفاق:

١. **العلاقة الإيجابية والمؤثرة:** هناك إجماع بين الدراسات العربية والأجنبية (كدراسات العتيبي، الشمري، شيراز وآخرون، مارشال وودز) على أن إدارة التغيير الفعالة والمخطط لها تؤثر إيجاباً ومعنوياً على الأداء الوظيفي، وتُعد محركاً رئيسياً لرفع الكفاءة والإنتاجية.
٢. **أهمية البعد البشري والثقافي:** أكدت غالبية الدراسات (خاصة الشمري و العتيبي و كونورز وسوريتس) أن الجانب الإنساني، والمتمثل في نشر ثقافة التغيير، ومشاركة الموظفين، وجودة القيادة، هو البعد الأكثر أهمية في ضمان نجاح المبادرات التقنية والتنظيمية. وقد أثبتت دراسة العتيبي (٢٠٢٣) أن نشر ثقافة التحول الرقمي هو البعد الأكثر تأثيراً في الأداء.

• أوجه الاختلاف:

١. **سياق التطبيق:** يختلف سياق التطبيق؛ حيث ركزت بعض الدراسات العربية على القطاعات البلدية (الزهراني، المفلح، حسين) أو القطاع المالي (البيشي وآخرون، شيراز وآخرون). ورغم وجود دراسة في وزارة الموارد البشرية (عبد اللطيف، ٢٠٢٣)، إلا أنها ركزت على جودة الحياة الوظيفية كمُغيّر وسيط وليس الأداء المباشر.
٢. **تحديد الأبعاد:** تباينت الدراسات في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً؛ فبعضها ركز على الجانب الهيكلي، والبعض على الجانب التقني، بينما تسعى دراساتنا لدمج هذه الأبعاد الثلاثة ضمن نموذج متكامل واختبار تأثيرها المشترك على الأداء.

ب. الفجوة البحثية التي تسدها الدراسة الحالية

على الرغم من ثراء الدراسات السابقة، فإن الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لسدها تتضح فيما يلي:

١. **التركيز القطاعي والموضوعي الدقيق:** تركز هذه الدراسة بشكل دقيق ومحدد على فحص العلاقة المباشرة بين الأبعاد المتكاملة لإدارة التغيير (التطوير التنظيمي، التغيير التنظيمي، التقنية) وتأثيرها على الأداء المُقاس بـ (الكفاءة، الجودة، الإنتاجية) في بيئة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. وتأتي هذه الدراسة لتلبية الحاجة إلى فحص هذه العلاقة في سياق هذه الوزارة الحيوية التي تشهد تحولات هيكلية ورقمية ضخمة ضمن رؤية ٢٠٣٠، وهو ما لم يتم تناوله بشكل شامل ومباشر على الأداء الفعلي في دراسة تطبيقية سابقة.

٢. **الإطار النظري المُتكامل:** إن الدراسة تقدم نموذجاً تحليلياً يربط المتغيرات الثلاثة المستقلة معاً في إطار واحد، ويتم اختباره تجريبياً لتقديم دليل تطبيقي موثوق لصناع القرار في الوزارة حول أولويات التغيير الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

٣.١ مقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، حيث يوضح نوع الدراسة ومنهجها، وأداة جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى إجراءات التطبيق والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. ويُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث العلمي؛ إذ يضمن سلامة النتائج من خلال اعتماد أسس منهجية دقيقة وموضوعية.

٣.٢ نوع الدراسة

تندرج هذه الدراسة ضمن **الدراسات الوصفية التحليلية**، والتي تُعد من أكثر أنواع الدراسات استخداماً في البحوث الإدارية والسلوكية، نظراً لقدرتها على وصف الظواهر كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين متغيراتها. وتهدف هذه الدراسة إلى وصف واقع **إدارة التغيير** في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وتحليل أثرها على **أداء الموظفين**، دون التدخل في المتغيرات، مما يجعلها دراسة وصفية من حيث طبيعتها، وتحليلية من حيث أهدافها. وقد أشار (العساف، ٢٠١٩) إلى أن الدراسات الوصفية التحليلية تُستخدم لفهم العلاقات بين المتغيرات واستخلاص نتائج يمكن تعميمها، وهو ما يتوافق مع أهداف هذه الدراسة.

٣.٣ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وهو منهج علمي يقوم على:

- جمع البيانات من الواقع الفعلي
- تنظيمها وتحليلها

- تفسيرها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة
 - ويُستخدم هذا المنهج بشكل واسع في الدراسات الإدارية؛ لأنه يساعد في تحليل العلاقة بين:
 - المتغير المستقل: إدارة التغيير (التطوير التنظيمي، التغيير التنظيمي، التقنية)
 - المتغير التابع: أداء الموظفين
- ويؤكد (الشمرى، ٢٠٢٠) أن المنهج الوصفي التحليلي يُعد الأنسب لدراسة السلوك التنظيمي، حيث يسمح بفهم العلاقات السببية بين المتغيرات دون الحاجة إلى التجريب.

٣.٤ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من:

جميع الموظفين العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

ويشمل ذلك:

- القيادات الإدارية
 - الإداريين
 - الموظفين التنفيذيين
- وتم اختيار هذا المجتمع نظرًا لارتباطه المباشر بموضوع الدراسة، حيث يُعد الموظفون العنصر الأساسي في نجاح أو فشل تطبيق إدارة التغيير داخل المؤسسة.

٣.٥ عينة الدراسة

نظرًا لصعوبة دراسة جميع أفراد المجتمع، تم الاعتماد على **عينة قصدية/متاحة** من الموظفين.

حجم العينة:

تم تحديد حجم العينة بـ:

٣٠ موظفًا

ويُعد هذا الحجم مناسبًا للدراسات التطبيقية الصغيرة أو الاستطلاعية، حيث يسمح بالحصول على بيانات أولية يمكن تحليلها إحصائيًا.

خصائص العينة:

- تم اختيار العينة بحيث تمثل:
- مستويات وظيفية مختلفة
- خبرات متنوعة

- أقسام متعددة داخل الوزارة

مما يعزز من تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

٣.٦ أداة الدراسة (الاستبانة)

٣.٦.١ وصف الأداة

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة، وقدرتها على قياس الاتجاهات والآراء بشكل كمي.

وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على:

- الأدبيات النظرية
- الدراسات السابقة (الشمري، ٢٠٢٠؛ الزهراني، ٢٠٢١؛ العنبي، ٢٠٢٣)

٣.٦.٢ مكونات الاستبانة

تتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين:

أولاً: البيانات الديموغرافية

تشمل:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة

ثانياً: محاور الدراسة

١. التطوير التنظيمي
٢. التغيير التنظيمي
٣. التقنية
٤. الكفاءة الوظيفية
٥. جودة الأداء
٦. الإنتاجية

٣.٦.٣ مقياس الاستبانة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، كما يلي:

الوصف	الدرجة
أوافق بشدة	٥
أوافق	٤
محايد	٣
لا أوافق	٢
لا أوافق بشدة	١

ويُعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخدامًا في الدراسات الإدارية، لما يتميز به من سهولة التحليل ودقة القياس.

٣.٧ صدق وثبات أداة الدراسة

تم التحقق من صدق الأداة من خلال:

- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة
- التأكد من:

- وضوح العبارات
- ارتباطها بمتغيرات الدراسة
- خلوها من الغموض

وقد تم تعديل بعض العبارات بناءً على ملاحظات المحكمين.

٣.٨ إجراءات تطبيق الدراسة

تم تنفيذ الدراسة وفق الخطوات التالية:

١. إعداد الإطار النظري للدراسة
٢. تصميم الاستبانة
٣. عرضها على المحكمين
٤. توزيع الاستبانة على عينة الدراسة (٣٠ موظفًا)
٥. جمع البيانات
٦. إدخال البيانات في البرنامج الإحصائي
٧. تحليل النتائج

٨. تفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة

٣.٩ المعالجات الإحصائية المستخدمة

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، وهي:

- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية

وذلك لوصف خصائص العينة وقياس اتجاهاتها.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة، بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى بعض المقاييس الوصفية الأخرى، مثل الوسيط والمنوال، لتفسير اتجاهات أفراد العينة.

أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تم تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك على النحو التالي:

١. توزيع العينة حسب الجنس

أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من الذكور، مع وجود نسبة أقل من الإناث، مما يعكس طبيعة مجتمع الدراسة.

٢. توزيع العينة حسب العمر

تبين أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة، وهو ما يشير إلى أن غالبية المشاركين يمتلكون مستوى مناسباً من النضج المهني والخبرة العملية.

٣. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

أظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس، مع وجود نسبة أقل من الحاصلين على دراسات عليا، وهو ما يعزز من موثوقية البيانات نظراً للمستوى التعليمي المرتفع نسبياً.

٤. توزيع العينة حسب الخبرة الوظيفية

أوضحت النتائج تنوع سنوات الخبرة لدى أفراد العينة، حيث شملت العينة موظفين ذوي خبرة قصيرة وأخرى طويلة، مما يعكس شمولية العينة.

٥. المستوى الوظيفي وسنوات الخدمة

أظهرت البيانات تنوعاً في المستويات الوظيفية وسنوات الخدمة، مما يدعم تمثيل العينة لمختلف فئات المجتمع الوظيفي.

ثانيًا: تحليل فقرات أداة الدراسة

تم تحليل استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفق مقياس ليكرت الخماسي.

معيّار تفسير المتوسطات الحسابية:

- من ١ إلى أقل من ٢.٣٣ → مستوى منخفض
- من ٢.٣٣ إلى أقل من ٣.٦٧ → مستوى متوسط
- من ٣.٦٧ إلى ٥ → مستوى مرتفع

ثالثًا: تحليل محور إدارة التغيير

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور إدارة التغيير تراوحت بين (٢.٦٠ – ٢.٧٣)، وهي تقع ضمن المستوى المتوسط.

كما بلغت الانحرافات المعيارية قيمًا متوسطة، مما يشير إلى وجود تباين نسبي في استجابات أفراد العينة.

تفسير النتائج:

تشير هذه النتائج إلى أن ممارسات إدارة التغيير داخل المنظمة لا تزال في مستوى متوسط، حيث توجد بعض الجهود المبذولة في مجالات مثل:

- إعادة هيكلة العمليات
- وضوح الأهداف التطويرية
- إلا أن هناك جوانب تحتاج إلى تعزيز، مثل:
- إشراك الموظفين في التغيير
- وضوح خطط التطوير التنظيمي
- مرونة الإجراءات الإدارية

رابعاً: تحليل محور الأداء الوظيفي

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسطات الحسابية لفقرات الأداء الوظيفي تراوحت بين (٣.٣٠ – ٣.٤٣)، وهي تقع ضمن المستوى المتوسط المرتفع.

كما كانت الانحرافات المعيارية ضمن المستوى المتوسط، مما يدل على درجة مقبولة من التجانس في استجابات العينة.

أبرز النتائج:

جاءت أعلى الفقرات كما يلي:

- أستخدم الموارد المتاحة بكفاءة وبدون إهدار (٣.٤٣)
- أحقق رضا المستفيدين من خدماتي (٣.٣٧)
- أنجز مهام في الوقت المحدد وبكفاءة عالية (٣.٣٣)

تفسير النتائج:

تشير هذه النتائج إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين مرتفع نسبياً، وهو ما يعكس:

- كفاءة الموظفين في أداء المهام
- الالتزام بمعايير الجودة
- القدرة على تحقيق الأهداف الوظيفية

خامساً: ترتيب فقرات أداة الدراسة

تم ترتيب فقرات الاستبانة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، حيث تبين أن:

- الفقرات المرتبطة بالأداء الوظيفي احتلت المراتب الأولى
- بينما جاءت فقرات إدارة التغيير في المراتب الأخيرة نسبياً

تفسير ذلك:

يدل هذا الترتيب على أن:

- الأداء الفردي لدى الموظفين جيد

- لكن البيئة التنظيمية المتعلقة بإدارة التغيير تحتاج إلى تطوير

سادساً: المقاييس الوصفية الإضافية

تم استخدام الوسيط والمنوال لدعم نتائج التحليل، حيث أظهرت النتائج أن:

- الوسيط قريب من المتوسط الحسابي في معظم الفقرات
- المنوال تركز غالباً حول القيم (٣ و ٤)

تفسير النتائج:

يشير ذلك إلى:

- اعتدال توزيع البيانات
- عدم وجود انحرافات حادة
- ميل الاستجابات نحو الاتجاه الإيجابي

سابعاً: خلاصة نتائج التحليل

في ضوء ما سبق، يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

١. اتجاهات أفراد العينة نحو إدارة التغيير جاءت بمستوى متوسط.
٢. مستوى الأداء الوظيفي جاء متوسطاً إلى مرتفع.
٣. توجد فروق واضحة بين قوة الأداء وضعف ممارسات إدارة التغيير.
٤. البيانات تتسم بدرجة مقبولة من التجانس مع وجود تباين متوسط.
٥. العينة تتمتع بتنوع ديموغرافي يعزز من موثوقية النتائج.

يُظهر تحليل النتائج أن المنظمة تتمتع بمستوى جيد من الأداء الوظيفي، إلا أن ذلك لا يقابله بنفس الدرجة تطور في ممارسات إدارة التغيير، مما يشير إلى ضرورة تبني استراتيجيات أكثر فاعلية لتعزيز ثقافة التغيير، وزيادة مشاركة الموظفين، وتحسين وضوح الرؤية التنظيمية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات، كما يقدم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تحسين ممارسات إدارة التغيير وتعزيز مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة، بالإضافة إلى عدد من المقترحات لدراسات مستقبلية.

أولاً: النتائج الرئيسية للدراسة

في ضوء تحليل بيانات الاستبانة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن عرضها على النحو التالي:

١ - نتائج تتعلق بإدارة التغيير

- أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة التغيير جاء بدرجة متوسطة.
- وجود قصور نسبي في:
 - إشراك الموظفين في عمليات التغيير.
 - وضوح خطط التطوير التنظيمي.
 - مرونة الإجراءات الإدارية.
- وجود بعض الجوانب الإيجابية مثل:
 - سعي المنظمة إلى إعادة هيكلة العمليات.
 - وجود توجه عام نحو التطوير.

٢ - نتائج تتعلق بالأداء الوظيفي

- تبين أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة.
- أظهرت النتائج أن الموظفين:
 - يلتزمون بمعايير الجودة.
 - ينجزون مهامهم بكفاءة وفي الوقت المحدد.
 - يستخدمون الموارد المتاحة بشكل فعال.

- يشير ذلك إلى وجود قاعدة بشرية كفؤة قادرة على تحقيق الأهداف التنظيمية.

٣- نتائج تتعلق بالعلاقة بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي

- تشير النتائج بشكل غير مباشر إلى أن:
 - ضعف ممارسات إدارة التغيير قد يحد من تحقيق مستويات أعلى من الأداء.
 - وجود فجوة بين:
 - كفاءة الأداء الفردي
 - مستوى البيئة التنظيمية الداعمة للتغيير

٤- نتائج تتعلق بالخصائص الديموغرافية

- أظهرت النتائج تنوعاً في الخصائص الديموغرافية (العمر، المؤهل، الخبرة).
- هذا التنوع يعزز من:
 - شمولية النتائج
 - وقابليتها للتعميم النسبي

٥- نتائج إحصائية عامة

- المتوسطات الحسابية تشير إلى اتجاه إيجابي معتدل.
- الانحرافات المعيارية تشير إلى وجود تباين متوسط في الاستجابات.
- الوسيط والمنوال يدعمان استقرار النتائج وعدم وجود تشوهات إحصائية كبيرة.

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات العملية:

١- تعزيز ممارسات إدارة التغيير

- تبني نماذج حديثة لإدارة التغيير (مثل التغيير التشاركي).
- وضع خطط واضحة ومعلنة للتغيير التنظيمي.

- تحسين آليات التواصل الداخلي المتعلقة بالتغيير.

٢- زيادة مشاركة الموظفين

- إشراك الموظفين في:
 - اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير
 - تصميم المبادرات التطويرية
- تعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه التغيير.

٣- تطوير القيادة الإدارية

- تدريب القيادات على:
 - إدارة التغيير
 - التعامل مع مقاومة التغيير
- تعزيز دور القيادة في دعم المبادرات التطويرية.

٤- تحسين البيئة التنظيمية

- زيادة مرونة الإجراءات الإدارية.
- تبسيط الأنظمة والإجراءات بما يتناسب مع متطلبات التغيير.
- تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار والتطوير.

٥- الاستثمار في التدريب والتطوير

- تقديم برامج تدريبية مستمرة في:
 - المهارات التقنية
 - مهارات التكيف مع التغيير
- دعم التعلم المستمر داخل المنظمة.

٦- تعزيز الأداء الوظيفي

- تطوير أنظمة تقييم الأداء بما يتوافق مع أهداف التغيير.
- ربط الأداء بالحوافز والمكافآت.
- دعم الابتكار الفردي والجماعي.

٧- دعم التحول الرقمي

- تطوير البنية التحتية التقنية.
- تحسين الأنظمة الرقمية المستخدمة.
- تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة.

ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية

في ضوء حدود الدراسة الحالية، تقترح الدراسة إجراء عدد من البحوث المستقبلية، منها:

- دراسة العلاقة بين إدارة التغيير والرضا الوظيفي.
- دراسة أثر القيادة التحويلية على نجاح التغيير التنظيمي.
- تحليل دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي.
- إجراء دراسات مقارنة بين جهات حكومية مختلفة.
- استخدام مناهج بحثية نوعية (مثل المقابلات) لتعميق الفهم.

خلصت الدراسة إلى أن الأداء الوظيفي لدى الموظفين يتمتع بمستوى جيد، إلا أن ممارسات إدارة التغيير لا تزال بحاجة إلى تطوير وتعزيز. ويؤكد ذلك أهمية التركيز على بناء بيئة تنظيمية داعمة للتغيير، بما يسهم في تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية المؤسسية.

قائمة المراجع

١. العساف، عبد الرحمن. *إدارة التغيير التنظيمي: المفاهيم والنماذج والأساليب الحديثة*، دار الزهراء للنشر، الرياض، ٢٠١٩.
٢. الزهراني، خالد. *التطوير الإداري وإدارة التغيير في القطاع العام السعودي في ضوء رؤية ٢٠٣٠*، دار المعارف الحديثة، مكة المكرمة، ٢٠٢١.
٣. الشمري، ناصر. *أثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية*، دار العلوم للنشر، جدة، ٢٠٢٠.
٤. الجهني، فاطمة. *إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية*، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٨.
٥. البلوشي، سعيد. *إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية: مدخل استراتيجي لتحسين الأداء*، دار الكتاب الجامعي، أبوظبي، ٢٠١٧.
٦. الصالح، مريم. *أثر القيادة التحويلية وإدارة التغيير على أداء الموظفين*، دار الفكر، عمان، ٢٠١٩.
٧. الشمري، فهد. *أثر استراتيجيات إدارة التغيير في الحد من مقاومة العاملين لها في القطاع الحكومي*، مجلة العلوم الإدارية، الرياض، ٢٠٢٠.
٨. الزهراني، خالد. *متطلبات إدارة التغيير وعلاقتها بالتطوير الإداري في القطاع البلدي السعودي*، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠٢١.
٩. العتيبي، نواف. *أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة العدل بمدينة جدة*، مجلة البحوث الإدارية، جدة، ٢٠٢٣.
١٠. عبد اللطيف، سارة. *أثر التغيير التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية في وزارة الموارد البشرية*، المجلة العربية للإدارة، المدينة المنورة، ٢٠٢٣.
١١. المفلح، عبد العزيز. *دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض*، مجلة دراسات الأعمال، الرياض، ٢٠٢١.
١٢. كونورز، ريتشارد وسوريتس، جيمس. *العلاقة بين قيادة التغيير وأداء الموظفين في القطاع العام (دراسة مترجمة)*، دورية الإدارة العامة الأوروبية، بروكسل، ٢٠٢١.
١٣. شيراز، أحمد وآخرون. *إدارة التغيير والتحول الرقمي وأثرهما على إنتاجية الموظفين (دراسة مترجمة)*، مجلة التكنولوجيا والأداء، لندن، ٢٠٢٣.

١٤. مارشال، جون و وودز، أندريا. تأثير المبادرات التنظيمية على كفاءة الأداء في مؤسسات الخدمة العامة (دراسة مترجمة)، المجلة الدولية للخدمة العامة، نيويورك، ٢٠٢٢.