

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

اسم الطالب:

جواهر بدري بلال

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د/ عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026 م - 1448 هـ

فهرس المحتويات

3	فهرس الجداول
4	فهرس الأشكال
5	المقدمة
7	مشكلة البحث
10	أهمية البحث
10	الأهمية النظرية
11	الأهمية التطبيقية
12	أسئلة البحث
13	أهداف البحث
14	فرضيات البحث
14	نموذج البحث
16	مكان التطبيق المقترح للبحث
18	منهجية البحث
21	كتابة /رسم المخطط المقترح للمشروع
22	الدراسات السابقة
23	المتغير المستقل :إدارة التغيير التنظيمي
24	المتغير التابع :أداء الموظفين
25	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
27	تحليل الدراسات السابقة
27	الفجوة البحثية
28	الخاتمة
32	قائمة المراجع

فهرس الجداول

جدول 1 :توزيع العينة المقترحة 17

جدول 2 :توزيع أداة الدراسة حسب المتغيرات..... 20

فهرس الأشكال

شكل 1 :نموذج البحث..... 16

١.١ المقدمة

تاريخياً، ارتبطت إدارة التغيير بتطور الفكر الإداري منذ منتصف القرن العشرين، لكنها أصبحت أكثر حضوراً في القطاع الحكومي مع موجات الإصلاح الإداري والتحول الرقمي بعد عام 2000. وفي المملكة العربية السعودية أخذ هذا التحول زخماً أكبر منذ إطلاق رؤية المملكة 2030 عام 2016، لأن الجهات الحكومية بدأت تنتقل من نموذج الإجراءات الورقية البطيئة إلى نموذج الخدمات الرقمية وقياس الأداء وتجربة المستفيد. هذا التحول جعل الموظف الحكومي في قلب عملية التغيير، لأن نجاح الأنظمة الجديدة لا يقاس بوجودها الفني فقط، بل بمدى قدرة الموظفين على استخدامها وتحويلها إلى أداء يومي أفضل (اليمني، 2024).¹

تظهر الأرقام في الدراسات الحديثة أن موضوع إدارة التغيير لم يعد طرحاً نظرياً عاماً؛ فقد اعتمدت دراسات سعودية وعربية حديثة على عينات ميدانية وصلت إلى 166 مشاركاً في مؤسسات حكومية سعودية، وإلى 62 استبانة صالحة للتحليل في دراسة عربية عن أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي، وهي أرقام تدل على أن العلاقة بين التغيير والأداء أصبحت قابلة للقياس الكمي لا مجرد انطباع إداري. كما أن تكرار استخدام الاستبانة والتحليل الإحصائي في هذه الدراسات يعكس أهمية تحويل الموضوع إلى مؤشرات واضحة مثل التدريب، الاتصال، الدعم القيادي، جودة الإنجاز، والالتزام الزمني (الطيرة ومحمد، 2021).²

تواجه المنظمات الحكومية في السنوات الأخيرة ضغوطاً متزايدة ترتبط بتسارع التحول الرقمي، وتغير توقعات المستفيدين، وارتفاع متطلبات الكفاءة والشفافية، ولذلك لم يعد التغيير التنظيمي حدثاً مؤقتاً تنفذه الإدارة عند الأزمات فقط، بل أصبح ممارسة مستمرة تمس أسلوب العمل، وأنظمة الخدمة، والهياكل، والمهارات، وثقافة الإنجاز داخل الجهة الحكومية (Nawaz et al., 2025).³

¹ اليمني، عبدالله ناجي. (2024). استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية: دراسة تحليلية لجهود التحول الوطني لتحقيق رؤية 2030. المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، 2024.v3n10p63. <https://doi.org/10.59992/IJFAES.2024.v3n10p63> (10).

² الطيرة، خالد خليل معتيق، ومحمد، حسين علي. (2021). أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة ليبيا للنفط بمدينة بنغازي. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، (7)، 162-202. <https://doi.org/10.51992/2229-000-007-006>

³ Nawaz, M. K., Eltweri, A., Abbas, K., Al-Karaki, W., Edghiem, F., Foster, S., & Adali, M. (2025). Public sector transformation in emerging economies: Factors affecting change adoption in Pakistan. *Administrative Sciences*, 15(4), 126. <https://doi.org/10.3390/admsci15040126>

في السياق السعودي، أخذت برامج الإصلاح الإداري والتحول الوطني بعداً مؤسسياً واسعاً مع رؤية المملكة 2030، إذ اتجهت الجهات الحكومية إلى أتمتة الخدمات، وتبسيط الإجراءات، ورفع كفاءة الإنفاق، وتحسين تجربة المستفيد. هذا التحول لا ينجح بمجرد إصدار القرارات أو إدخال الأنظمة التقنية، لأن العنصر الحاسم في التنفيذ يظل قدرة الموظفين على فهم التغيير وتقبله وتحويله إلى سلوك عملي داخل بيئة العمل (اليمني، 2024).

تؤكد الدراسات الحديثة أن إدارة التغيير الفعالة لا تنحصر في الجانب الفني للتطوير، بل تتضمن أبعاداً سلوكية وتنظيمية متداخلة؛ فالموظف يحتاج إلى تواصل واضح يشرح سبب التغيير، ومشاركة حقيقية تخفف مقاومته، وتدريب يرفع كفاءته، وعدالة تنظيمية تجعله يشعر بأن إجراءات التغيير منصفة وليست تهديداً لوضعه الوظيفي (Kebede & Wang, 2022)⁴. يرتبط أداء الموظفين في القطاع الحكومي بدرجة كبيرة بوضوح الأدوار، وتناسب المهام مع المهارات، واستقرار بيئة العمل، وجودة القيادة، ومدى قدرة الإدارة على معالجة المخاوف الناتجة عن التحول. وعندما يدار التغيير بصورة مرتجلة، قد تظهر مقاومة داخلية أو تراجع في الدافعية أو بطء في تبني الإجراءات الجديدة، وهو ما ينعكس سلباً على سرعة الخدمة وجودتها. (الطيرة ومحمد، 2021)

توضح الأدبيات التطبيقية أن مشاركة الموظفين في مراحل التغيير ترفع احتمالات نجاحه، لأن المشاركة تحول الموظف من متلق سلبي للقرار إلى شريك في التنفيذ، وتتيح للإدارة اكتشاف الصعوبات الواقعية قبل أن تتحول إلى عوائق. كما أن التمكين والعمل الجماعي والقيادة المتواضعة عوامل تساعد في جعل التغيير أكثر قبولاً وأكثر اتصالاً بالأداء الفعلي. (Bah et al., 2024)⁵

⁴ Kebede, S., & Wang, A. (2022). Organizational justice and employee readiness for change: The mediating role of perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 13, 806109. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.806109>

⁵ Bah, M. O. P., Sun, Z., Hange, U., & Edjoukou, A. J. R. (2024). Effectiveness of organizational change through employee involvement: Evidence from telecommunications and refinery companies. *Sustainability*, 16(6), 2524. <https://doi.org/10.3390/su16062524>

تزداد أهمية هذا الموضوع لأن القطاع الحكومي السعودي يعمل في بيئة ذات حساسية عالية تجاه جودة الخدمات العامة، فالأداء الفردي للموظف لا يبقى أثراً داخلياً محدوداً، بل يظهر مباشرة في رضا المواطن والمقيم، وسرعة إنجاز المعاملات، وموثوقية البيانات، ومستوى الالتزام باللوائح، وقدرة الجهة على تحقيق مستهدفاتها المؤسسية. (المطيري وآخرون. 2022)⁶

من جهة أخرى، لا يمكن عزل التغيير التنظيمي عن جودة الحياة الوظيفية؛ فالموظفون الذين يواجهون تغييرات هيكلية وتقنية دون دعم كاف قد يشعرون بضغط وظيفي أو غموض في الأدوار، بينما يؤدي التخطيط الجيد للتغيير إلى رفع الشعور بالأمان الوظيفي، وتحسين العلاقات، وتسهيل التعلم، بما ينعكس على الأداء والالتزام. (جفري. 2024)⁷

تظهر الحاجة إلى دراسة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين في القطاع الحكومي السعودي بسبب اتساع مشروعات التحول من جهة، وبسبب محدودية الدراسات التي تربط بين ممارسات إدارة التغيير ومؤشرات الأداء الفردي في سياق حكومي سعودي محدد من جهة أخرى، خصوصاً في ظل التركيز المتزايد على القياس، والمسؤولية، وجودة الخدمة. (العماري وشمسي. 2022)⁸

١.٢ مشكلة البحث

تتمثل مشكلة الدراسة في أن كثيراً من مبادرات التطوير في الجهات الحكومية قد تصمم على مستوى السياسات والأنظمة، لكنها لا تحقق أثرها الكامل على مستوى أداء الموظفين إذا لم تصاحبها إدارة تغيير منظمة تعالج الجوانب الإنسانية والسلوكية للتنفيذ. فالتغيير قد يكون ضرورياً ومخططاً، لكنه قد ينتج توتراً أو مقاومة أو انخفاضاً مؤقتاً في الأداء إذا غاب التواصل، أو ضعف التدريب، أو لم يشعر الموظف بأن التغيير يراعي واقع عمله. (Kebede & Wang, 2022)

⁶ المطيري، خالد حامد، والمطيري، يوسف عبدالعزيز، والمطيري، طراد حامد، والزيد، محمد عبدالله، والمطيري، بندر حامد، والمطيري، بدر محمد. (2022). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(29)، 63-43. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.N121022>

⁷ جفري، علي عمر عبدالله. (2024). أثر التغيير التنظيمي على ضوء رؤية المملكة 2030 على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة المدينة المنورة. المجلة العربية للنشر العلمي، 7(66).

⁸ العماري، منيرة عمار، وشمسي، محمد أنس. (2022). أثر إدارة التغيير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية النهارية في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 3(35). 35.5. <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v3.35.5>

تشير الدراسات التطبيقية إلى أن التغيير التنظيمي يمكن أن يرفع الأداء عندما يشمل تعديلاً واضحاً في الهياكل والتقنيات والأفراد، لكنه قد يتحول إلى عبء إداري عندما يفرض على الموظفين دون مشاركة أو دون تجهيز معرفي ومهاري. ومن هنا تظهر مشكلة الدراسة في محاولة فهم أثر إدارة التغيير، لا مجرد وقوع التغيير، على تحسين أداء الموظفين في القطاع الحكومي السعودي. (الطيرة ومحمد. 2021)

في الجهات الحكومية، يتأثر الأداء الوظيفي بمدى قدرة الموظف على التعامل مع الأنظمة الإلكترونية، وفهم الإجراءات الجديدة، والتنسيق مع الإدارات الأخرى، والاستجابة لتوقعات المستفيدين. فإذا لم تكن إدارة التغيير قادرة على توحيد الرسائل وتدريب الموظفين وتخفيف الغموض، فقد يحدث انفصال بين أهداف التحول المعلنة وبين السلوك اليومي داخل الجهة. (المطيري وآخرون. 2022)

تتضح المشكلة أيضاً في أن بعض الدراسات العربية تناولت إدارة التغيير بوصفها مفهوماً عاماً أو ربطتها بجودة الخدمات أو جودة الحياة الوظيفية، بينما لا تزال الحاجة قائمة لدراسة أكثر تركيزاً على الأداء الفردي للموظف الحكومي في المملكة، وبخاصة في ظل التحول المؤسسي الذي يرفع سقف التوقعات من الموظف ومن الجهة في الوقت نفسه. (جفري. 2024)

١.٢.١ الفجوات على المستوى النظري

توجد فجوة نظرية مرتبطة بعدم كفاية الربط المنهجي بين أبعاد إدارة التغيير التنظيمي وأبعاد أداء الموظفين في القطاع الحكومي السعودي. فبعض الدراسات تقيس التغيير من زاوية تقنية أو هيكلية فقط، بينما يتطلب الفهم الأعمق الجمع بين التواصل، المشاركة، التدريب، القيادة، الثقافة، والعدالة التنظيمية باعتبارها مداخل متكاملة تؤثر في السلوك الوظيفي. (Kebede & Wang, 2022)

كما توجد فجوة في نقل نتائج الدراسات الدولية إلى السياق السعودي دون اختبار كافٍ لطبيعة الثقافة التنظيمية الحكومية المحلية، لأن الجهات الحكومية تختلف عن منظمات القطاع الخاص من حيث طبيعة اللوائح، مركزية القرارات، علاقة الموظف بالمستفيد، وارتباط الأداء بالمصلحة العامة لا بالعائد المالي فقط. (Nawaz et al., 2025)

تظهر فجوة أخرى في أن الأدبيات الحديثة تركز كثيراً على قبول التغيير أو الاستعداد له، بينما يقل التركيز على ما إذا كان هذا القبول يتحول فعلاً إلى أداء وظيفي أفضل. لذلك تحتاج الدراسة إلى نموذج يربط بين إدارة التغيير كممارسات إدارية وبين الأداء كنتاج قابل للقياس. (Bah et al., 2024)

١.٢.٢ الفجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تظهر الفجوة في أن الجهات الحكومية قد تنفذ برامج تغيير واسعة، لكنها لا تمتلك دائماً مؤشرات دقيقة لقياس أثر هذه البرامج على أداء الموظفين اليومي. فقد يتم قياس نجاح المشروع بعدد الخدمات الرقمية أو عدد الإجراءات المعدلة، بينما يظل أثر ذلك على سرعة الإنجاز، الالتزام، جودة الخدمة، وتعاون الموظفين أقل وضوحاً. (اليمني، 2024)

توجد كذلك فجوة في ممارسات التهيئة والتدريب، إذ تشير نتائج بعض الدراسات السعودية إلى أن التغيير التقني والهيكلية يحتاج إلى تدريب مستمر وربط بالحوافز والتواصل الداخلي حتى ينعكس على الأداء. وبالتالي فإن مجرد توفير نظام جديد لا يكفي ما لم يواكبه بناء مهارات وتوضيح أدوار. (العماري وشمسي، 2022)

كما أن بعض المبادرات الحكومية تتعامل مع الموظفين باعتبارهم منفذين لا أصحاب خبرة ميدانية، رغم أن خبرة الموظف في التعامل مع المستفيدين والإجراءات اليومية قد تساعد في تقليل أخطاء التصميم وتحسين ملاءمة التغيير للواقع العملي. (Bah et al., 2024)

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بإدارة التغيير التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي، فإن الأدلة العلمية المتعلقة بمدى انعكاس ممارسات إدارة التغيير على أداء الموظفين ما تزال محدودة، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة في البيئة الحكومية السعودية.

وبناءً على ما سبق، يتمثل السؤال الرئيسي للدراسة في: ما أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟ (جفري، 2024)

١.٣ أهمية البحث

١.٣.١ الأهمية النظرية

- ❖ تسهم الدراسة نظرياً في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي من خلال بناء معالجة تربط بين متغير إدارة التغيير ومتغير أداء الموظفين في سياق حكومي سعودي. وهذا الربط يساعد على توضيح الفجوة بين الدراسات التي تتناول التغيير بوصفه إصلاحاً هيكلياً والدراسات التي تتناول الأداء بوصفه نتيجة سلوكية قابلة للتأثر بالممارسات الإدارية.
- ❖ كما يمكن للدراسة أن تضيف بعداً تفسيرياً يتعلق بكيفية انتقال أثر إدارة التغيير من مستوى القرار المؤسسي إلى مستوى الموظف، وذلك عبر آليات مثل وضوح الاتصال، عدالة الإجراءات، تدريب العاملين، ومشاركة الموظفين في خطوات التطبيق.
- ❖ تدعم الدراسة أيضاً الاتجاه الحديث الذي يرى أن نجاح التغيير لا يفسر فقط بنوعية الخطة، بل بمدى مشاركة الموظفين واندماجهم في تنفيذها، وهو ما يجعل الأداء نتيجة لتفاعل إنساني وتنظيمي وليس نتيجة تقنية آلية.
- ❖ وقد تفيد الدراسة الباحثين في تحديد أبعاد أكثر ملاءمة لقياس إدارة التغيير داخل الجهات الحكومية، مثل التغيير الهيكلي، التغيير التقني، التغيير الثقافي، دعم القيادة، وتطوير المهارات، وربطها بأبعاد أداء الموظفين مثل جودة الإنجاز، الالتزام، المبادرة، والكفاءة في خدمة المستفيد.

١.٣.٢ الأهمية التطبيقية

- ❖ تظهر أهمية الدراسة تطبيقياً في إمكانية إفادة القيادات الحكومية عند تصميم برامج التغيير، إذ تساعد النتائج المتوقعة على تحديد الممارسات الأكثر تأثيراً في أداء الموظفين، ومن ثم توجيه الموارد نحو التدريب، والتواصل، وتبسيط الإجراءات، وبناء ثقافة داعمة للتحول.
- ❖ كما يمكن أن تفيد الدراسة إدارات الموارد البشرية في الجهات الحكومية عند بناء برامج تهيئة الموظفين للتغيير، لأن الأداء لا يتحسن فقط عبر مراقبة الإنجاز، بل من خلال إزالة العوائق التي تمنع الموظف من استخدام النظام الجديد أو قبول الهيكل الجديد أو فهم آليات الخدمة الجديدة.

- ❖ تستفيد الجهات الحكومية كذلك من الدراسة في بناء مؤشرات متابعة تربط بين مبادرات التغيير ومخرجات الأداء، بحيث لا يقتصر التقويم على تنفيذ المشروع، بل يمتد إلى قياس أثره على جودة العمل وسرعة الإنجاز والالتزام والرضا الداخلي.
- ❖ ومن الناحية العملية، قد تساعد الدراسة في تقليل مقاومة الموظفين للتغيير عبر إبراز دور العدالة التنظيمية والشفافية والمشاركة. فكلما شعر الموظف أن التغيير مفهوم ومنصف ومدعوم، زادت قابليته للتفاعل معه وتحويله إلى أداء أفضل.
- ❖ وتخدم الدراسة بيئة التحول الوطني في المملكة عبر تقديم إطار بحثي يمكن أن يطبق ميدانياً على جهة حكومية محددة، بما يساعد في فهم العلاقة بين إدارة التغيير وتحسين الأداء من زاوية واقعية قابلة للقياس والتطوير.

الخاتمة :

تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة بعنوان "أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية"، حيث تم استعراض مقدمة الدراسة ومشكلتها، وتحديد الفجوات النظرية والتطبيقية التي تبرز أهمية البحث. كما تناول الفصل أهمية الدراسة وأهدافها وأسئلتها وفرضياتها، إضافة إلى عرض النموذج المفاهيمي للدراسة ومنهجيتها ومجال تطبيقها المقترح.

كما استعرض الفصل الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وبيّن أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وحدد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. وقد أظهرت المراجعة النظرية أن إدارة التغيير التنظيمي تعد من العوامل الرئيسة المؤثرة في أداء الموظفين، خاصة في ظل التحولات الإدارية والرقمية التي يشهدها القطاع الحكومي السعودي.

وتؤسس الموضوعات التي تناولها هذا الفصل قاعدة علمية ومنهجية للدراسة، وتمهد للفصول اللاحقة التي ستناول الإطار النظري والدراسات السابقة بصورة أكثر تفصيلاً، ثم إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل النتائج، وصولاً إلى تقديم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز فاعلية إدارة التغيير وتحسين أداء الموظفين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

قائمة المراجع

العماري، منيرة عمار، وشمسي، محمد أنس. (2022). أثر إدارة التغيير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية النهارية في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 3(35).

<https://doi.org/10.52133/ijrsp.v3.35.5>

اليمني، عبدالاله ناجي. (2024). استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية: دراسة تحليلية لجهود التحول الوطني لتحقيق رؤية 2030. المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، 3(10).

<https://doi.org/10.59992/IJFAES.2024.v3n10p6>

جفري، علي عمر عبدالله. (2024). أثر التغيير التنظيمي على ضوء رؤية المملكة 2030 على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة المدينة المنورة. المجلة العربية للنشر العلمي، 7(66).

المطيري، خالد حامد، والمطيري، يوسف عبدالعزيز، والمطيري، طراد حامد، والزيد، محمد عبدالله، والمطيري، بندر حامد، والمطيري، بدر محمد. (2022). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(29)، 43-63.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.N121022>

الطيرة، خالد خليل معتيق، ومحمد، حسين علي. (2021). أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة ليبيا للنفط بمدينة بنغازي. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، 7(7)، 162-202. <https://doi.org/10.51992/2229-000-007->

006

عسيري، سهى عبدالله محمد، وآل مداوي، عبير محفوظ محمد. (2025). دور التغيير التنظيمي في تحقيق جودة الأداء الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد: تصور مقترح. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 10(2)، 1-24.

. (2024)Bah, M. O. P., Sun, Z., Hange, U., & Edjoukou, A. J. R.
Effectiveness of organizational change through employee
involvement: Evidence from telecommunications and refinery
companies. *Sustainability*, 16(6), 2524.
<https://doi.org/10.3390/su16062524>

. Organizational justice and (2022)Kebede, S., & Wang, A.
employee readiness for change: The mediating role of
perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 13,
806109. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.806109>

Nawaz, M. K., Eltweri, A., Abbas, K., Al-Karaki, W., Edghiem,
. Public sector transformation (2025)F., Foster, S., & Adali, M.
in emerging economies: Factors affecting change adoption in
Pakistan. *Administrative Sciences*, 15(4), 126.
<https://doi.org/10.3390/admsci15040126>