

أثر التحول المؤسسي في تطوير كفاءة الخدمات العامة في ظل التغيرات التنظيمية: دراسة ميدانية
على الجهة الحكومية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

ساره عبدالله الشلوي

253002550

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2026

4	مقدمة:
5	مشكلة الدراسة:
5	أهداف الدراسة:
	الهدف الرئيسي: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	أسئلة الدراسة: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	السؤال الرئيسي: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	الأسئلة الفرعية: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	فروض الدراسة: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	الفرض الرئيسي: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	الفروض الفرعية: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	أهمية الدراسة: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	أولاً: الأهمية العلمية (النظرية): خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية): خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
7	الدراسات السابقة:
	المحور الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (جودة التدريب البيعي) وعلاقته
	بمتغيرات أخرى: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	أولاً: الدراسات العربية: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	ثانياً: الدراسات الأجنبية: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

المحور الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (معدل التحويل في التسويق الهاتفي) وعلاقته بمتغيرات أخرى.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
أولاً: الدراسات العربية.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
ثانياً: الدراسات الأجنبية.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
ثانياً: أوجه الاختلاف.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
المنطلقات النظرية للدراسة:.....	17
أولاً: الإطار المفاهيمي لجودة التدريب البيعي.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
ثانياً: الإطار المفاهيمي لمعدل التحويل في التسويق الهاتفي..	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
ثالثاً: العلاقة النظرية بين المتغيرين.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
المنهجية وطرق البحث:.....	20
مجتمع وعينة الدراسة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
مصادر جمع البيانات.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
أداة الدراسة (الاستبانة).....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
حدود الدراسة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
المراجع:.....	20
المراجع العربية:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
المراجع العربية.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
المراجع الأجنبية.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

مقدمة:

تواجه المؤسسات الحكومية في العصر الراهن ضغوطاً متزايدة تفرضها التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية المتسارعة، مما يستوجب إعادة التفكير في أنماطها الإدارية التقليدية والانتقال نحو نماذج تنظيمية أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة لتطلعات المجتمعات المتجددة. وقد أصبح التحول المؤسسي خياراً استراتيجياً لا مناص منه تتبناه الحكومات لتحديث أجهزتها الإدارية وتطوير منظوماتها التشغيلية، إذ يمثل عملية شاملة تتضمن إعادة هيكلة البنى التنظيمية وتبني التقنيات الرقمية وتجديد الثقافة المؤسسية وتمكين الكوادر البشرية، بما يُمكن هذه المؤسسات من مواكبة المتغيرات البيئية المحيطة وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى (الحربي، 2025).

ويُعدّ التغيير التنظيمي أحد المداخل الجوهرية التي تستند إليها المؤسسات في مسيرة تحولها، حيث يشمل مراجعة الهياكل الإدارية وتحديث الأنظمة التكنولوجية وتطوير السياسات الداخلية بما يتلاءم مع المستجدات التشريعية والتنموية. وتتعدد الدوافع التي تقف وراء هذا التغيير بين تطور التقنيات وتبدل الأهداف المؤسسية وتحديث الأطر القانونية، مما يجعل من إدارته إدارة واعية ومخططة ضرورة لضمان تحقيق الغايات المرجوة منه وتجنب مقاومة العاملين التي قد تُعيق مساراته (الشبلي، 2023).

وفي المقابل، يحتل تطوير كفاءة الخدمات العامة موقعاً محورياً في أولويات الحكومات المعاصرة، إذ يُمثل المعيار الأبرز الذي يُقاس من خلاله نجاح الأجهزة الحكومية في الوفاء بالتزاماتها تجاه المواطنين. ويتطلب الارتقاء بهذه الكفاءة تبني مقاربات حديثة تشمل توظيف الابتكار التقني والإداري في تصميم الخدمات وتقديمها، بما يُسهّم في تسريع الإجراءات وتبسيطها وتعزيز رضا المستفيدين عن مخرجاتها (الجوهر، 2024).

كما أن جودة الخدمات الحكومية لم تعد تُقاس بمعايير الكفاءة التشغيلية فحسب، بل امتد مفهومها ليشمل أبعاداً أوسع ترتبط بالاستجابة لاحتياجات المواطنين والموثوقية في الأداء والكفاءة في استثمار الموارد المتاحة، وهي أبعاد تتقاطع مع أهداف التنمية الشاملة التي تسعى الدول إلى تحقيقها من خلال تحسين منظوماتها الخدمية (أبو بكر وزواري، 2025).

وتتجلى العلاقة بين التحول المؤسسي وتطوير كفاءة الخدمات العامة في كون الأول يُهيئ البيئة التنظيمية والتقنية والبشرية اللازمة لتحسين مخرجات الثاني، وإعادة الهيكلة تُزيل التعقيدات البيروقراطية، والتحول الرقمي يُسرّع العمليات ويرفع دقتها، وتطوير الثقافة المؤسسية يُعزز التوجه نحو خدمة المستفيد، وتمكين الموارد البشرية يرفع القدرات التنفيذية للعاملين. وقد أكدت الأدبيات أن التطوير التنظيمي بمختلف أبعاده ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات حين يُدار وفق رؤية متكاملة ومنهجية واضحة (ربيعه وناصر، 2026).

وانطلاقاً مما سبق، تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر التحول المؤسسي بأبعاده الأربعة — إعادة الهيكلة التنظيمية، والتحول الرقمي، وتطوير الثقافة المؤسسية، وتمكين الموارد البشرية — في تطوير كفاءة الخدمات العامة، ساعيةً إلى تقديم إطار علمي متكامل يُسهم في إثراء الأدبيات العربية في هذا المجال ويُزوّد صانعي القرار بمؤشرات عملية تُرشّد جهود التحديث والتطوير المؤسسي.

مشكلة الدراسة

تُعدّ المؤسسات الحكومية الركيزة الأساسية التي تستند إليها الدول في تقديم الخدمات العامة لمواطنيها، إذ يُنَاط بها مسؤولية تلبية الاحتياجات المتنامية والمتجددة للمجتمعات في ظلّ بيئات تتسم بالتعقيد والديناميكية المتسارعة. وقد شهد العالم خلال العقدين الأخيرين تحولات جوهرية على الأصعدة التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية فرضت على الحكومات ضرورة إعادة النظر في هياكلها التنظيمية وأساليب عملها ومنظوماتها الإدارية، سعياً نحو تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات العامة. وفي هذا السياق، برز مفهوم التحول المؤسسي بوصفه استجابةً استراتيجية حتمية تسعى من خلالها المؤسسات الحكومية إلى تجاوز الأنماط التقليدية الجامدة والانتقال نحو نماذج تنظيمية أكثر مرونة واستجابةً لمتطلبات العصر.

غير أن الواقع العملي يكشف عن فجوة واضحة بين الطموحات المعلنة في خطط التحول المؤسسي وبين ما يتحقق فعلياً على صعيد تطوير كفاءة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين. فعلى الرغم من الجهود الحكومية المبذولة في إطلاق مبادرات التحديث والتطوير، لا تزال كثير من المؤسسات الحكومية تعاني من بطء الإجراءات وتعدد المستويات الإدارية والبيروقراطية المفرطة التي تُضعف

جودة الخدمات وتُقلل من رضا المستفيدين. وقد أشارت دراسة الشبلي (2023) إلى أن البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية تواجه تحديات جوهرية في ترجمة مبادرات التغيير التنظيمي إلى تحسينات ملموسة في الأداء المؤسسي، بينما أكدت دراسة الحربي (2025) أن مستوى الوعي والتدريب على إدارة التغيير في الهيئات الحكومية السعودية لا يزال دون المستوى المأمول رغم التوجهات الطموحة لرؤية المملكة 2030. كما كشفت دراسة معمري (2022) أن المؤسسات الاقتصادية تعاني من قصور في إدارة أبعاد التغيير التنظيمي الهيكلية والتكنولوجية والبشرية، مما ينعكس سلباً على أدائها الكلي.

وعلى الصعيد الدولي، أظهرت دراسة (Pircher et al. 2024) أن التحولات التنظيمية في مؤسسات القطاع العام عالية الموثوقية تولّد ردود فعل سلبية لدى العاملين تتمثل في زيادة ضغوط العمل وارتفاع معدلات الأخطاء، وهو ما يُهدد جودة الخدمات المقدمة ما لم تُعالج هذه التأثيرات بآليات داعمة كتعزيز الالتزام المعياري بالتغيير. كما أوضحت دراسة (Shaumi et al. 2023) أن التغيير التنظيمي لا يؤثر مباشرة في أداء الموظفين الحكوميين بل يمر عبر متغيرات وسيطة كالرضا الوظيفي، مما يعني أن غياب المعالجة الشاملة لأبعاد التحول قد يُفضي إلى نتائج محدودة أو عكسية، و أكدت دراسة (Khaw et al. 2022) أن ردود الفعل تجاه التغيير التنظيمي تتأثر بعوامل متشابكة تشمل أسلوب القيادة وفاعلية الاتصال ومدى انفتاح الأفراد على التغيير، مما يستدعي مقارنة متعددة الأبعاد لفهم العلاقة بين التحول المؤسسي وكفاءة الخدمات.

ومن جهة أخرى، أثبتت دراسة ربيعة وناصر (2026) أن التطوير التنظيمي يؤثر تأثيراً إيجابياً دالاً إحصائياً في جودة الخدمات بقطاع الأشغال العامة اليمني، إلا أن مستوى تطبيق التطوير التنظيمي جاء متوسطاً مما يشير إلى وجود فرص كبيرة غير مستثمرة. كذلك أظهرت دراسة (Imran et al. 2022) أن التحول الرقمي والابتكار في الخدمات يُعدّان من أهم العوامل المعدّلة التي تُعزز العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الخدمة العامة، وتؤكد دراسة أبو بكر وزواري (2025) أن أبعاد جودة الخدمات الحكومية ترتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً بتحقيق التنمية المستدامة، مما يضيفي بُعداً استراتيجياً أعمق على ضرورة تطوير هذه الخدمات.

وبناءً على ما تقدم، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل المحوري التالي: **ما أثر التحول المؤسسي بأبعاده الأربعة — إعادة الهيكلة التنظيمية، والتحول الرقمي، وتطوير الثقافة المؤسسية، وتمكين الموارد البشرية — في تطوير كفاءة الخدمات العامة؟**

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التحول المؤسسي بأبعاده (إعادة الهيكلة التنظيمية، التحول الرقمي، تطوير الثقافة المؤسسية، تمكين الموارد البشرية) على تطوير كفاءة الخدمات العامة في ظل التغيرات التنظيمية.

ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر إعادة الهيكلة التنظيمية على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة.
2. قياس أثر التحول الرقمي على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة.
3. تحديد أثر تطوير الثقافة المؤسسية على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة.
4. الكشف عن أثر تمكين الموارد البشرية على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة.
5. تقديم توصيات ومقترحات إجرائية للجهة محل الدراسة لتعزيز التحول المؤسسي بما يساهم في رفع كفاءة الخدمات العامة المقدمة للمستفيدين.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر التحول المؤسسي بأبعاده (إعادة الهيكلة التنظيمية، التحول الرقمي، تطوير الثقافة المؤسسية، تمكين الموارد البشرية) على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر إعادة الهيكلة التنظيمية على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة؟
2. ما أثر التحول الرقمي على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة؟
3. ما أثر تطوير الثقافة المؤسسية على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة؟
4. ما أثر تمكين الموارد البشرية على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول المؤسسي بأبعاده (إعادة الهيكلة التنظيمية، التحول الرقمي، تطوير الثقافة المؤسسية، تمكين الموارد البشرية) على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة.

الفروض الفرعية

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة الهيكلة التنظيمية على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الثقافة المؤسسية على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين الموارد البشرية على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين التحول المؤسسي بأبعاده الأربعة وتطوير كفاءة الخدمات العامة، وهو ما لم يُتناول بهذا التركيب في الدراسات السابقة بشكل كافٍ.
- تقدم الدراسة نموذجاً بحثياً يختبر العلاقة السببية بين أبعاد التحول المؤسسي وكفاءة الخدمات العامة، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين لاختبار هذا النموذج في بيئات تنظيمية مختلفة.
- تسهم الدراسة في التكامل المعرفي بين أدبيات إدارة التغيير والتحول المؤسسي من جهة، وأدبيات جودة وكفاءة الخدمات العامة من جهة أخرى، مما يعزز الفهم الشمولي لهذه الظاهرة.
- تسعى الدراسة إلى بناء أداة قياس (استبانة) محكمة وموثوقة تقيس أبعاد التحول المؤسسي وعلاقتها بكفاءة الخدمات العامة، يمكن أن يستفيد منها الباحثون في دراساتهم المستقبلية.
- تتسق الدراسة مع التوجهات البحثية المعاصرة التي تؤكد ضرورة دراسة التحول المؤسسي باعتباره ظاهرة متعددة الأبعاد وليس مفهوماً أحادياً، وهو ما أوصت به عديد من الدراسات السابقة.
- ضيف الدراسة إلى المكتبة العربية مرجعاً علمياً متخصصاً في موضوع التحول المؤسسي وأثره على الخدمات العامة، في ظل ندرة الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع بشكل تكاملي.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تزود الدراسة القيادات الإدارية وصانعي القرار في الجهات الحكومية بنتائج علمية مبنية على بيانات ميدانية تساعدهم في وضع سياسات فعّالة للتحول المؤسسي.
- تساعد الدراسة الجهات الحكومية في تحديد أيّ أبعاد التحول المؤسسي أكثر تأثيراً في تحسين كفاءة الخدمات، مما يمكّنها من توجيه مواردها وجهودها نحو الأولويات الأكثر فاعلية.
- تسهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية لتطوير آليات تقديم الخدمات العامة بما ينعكس إيجاباً على رضا المواطنين والمستفيدين عن الخدمات الحكومية.
- تكتسب الدراسة أهمية تطبيقية خاصة في ظل التوجهات الوطنية نحو التحديث والتحول المؤسسي الشامل في القطاع الحكومي، مما يجعل نتائجها ذات صلة مباشرة بالمبادرات الاستراتيجية الجارية.

- تسعى الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية القابلة للتنفيذ، والتي يمكن أن تُشكل خارطة طريق عملية للجهات الحكومية الراغبة في تعزيز تحولها المؤسسي ورفع كفاءة خدماتها.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: دراسات المتغير المستقل (التحول المؤسسي في ظل التغيرات التنظيمية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة الشبلي: (2023) التغيير التنظيمي وتأثيره على تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي بأبعاده (الواقعية، الاستهدافية، التوافقية، الفاعلية، المشاركة) على تطور الأداء المؤسسي في البلديات الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي معتمدةً على تحليل الأدبيات والمصادر ذات الصلة بالإضافة إلى خبرة الباحث كموظف في بلدية جرش الكبرى. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك عديداً من الأسباب الدافعة للتغيير والتطوير المؤسسي أبرزها التطور التكنولوجي وضعف أداء العاملين وتغيير أهداف البلدية والقوانين والأنظمة، كما أظهرت أن من أبرز معايير تطوير الأداء المؤسسي: جودة الخدمات، وقوة الموارد البشرية، ووجود فريق مالي فعال، والإلمام بالوظائف الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة صياغة خطة استراتيجية لتصميم نموذج جديد للتغيير التنظيمي يتوافق مع تطوير الأداء المؤسسي في البلديات.

دراسة الحربي: (2025) العلاقة بين إدارة التغيير والتحول المؤسسي في ضوء رؤية المملكة 2030 : دراسة على الهيئات الحكومية السعودية". هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة التغيير بأبعادها (التخطيط للتغيير، الثقافة المؤسسية الداعمة، القيادة الفعالة، إشراك الموظفين) والتحول المؤسسي في الهيئات الحكومية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهجية الكمية باستخدام أداة الاستبيان، وتكونت العينة من (150) موظفاً في عدد من الهيئات الحكومية السعودية، وُحُلِلَت البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية (تحليل الانحدار واختبار مربع كاي ومعامل كرونباخ ألفا). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين إدارة التغيير والتحول المؤسسي، وأن الثقافة

المؤسسية الداعمة والقيادة الفعالة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح التحول. وأوصت الدراسة بتعزيز برامج التدريب وبناء القدرات في مجال إدارة التغيير، وتمكين القيادات الإدارية، وتعزيز قنوات الاتصال الداخلي.

دراسة الكركي: (2022) إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز) في تعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن لإدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في تعزيز التطوير التنظيمي باعتباره منهجية قائمة على تحقيق الأهداف المستخدمة في تغيير الأنظمة في الهيكل الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور إدارة الموارد البشرية باعتبارها المحرك للقوى العاملة الساعي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

دراسة معمري: (2022) واقع إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده (الهيكل، التكنولوجيا، الإنساني) على أداء المؤسسة الاقتصادية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة الثنائية بين المتغيرين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي تؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين وتوجيه قرارات المديرين والتقليل من الصراعات داخل المؤسسة وتخفيض العيوب والأخطاء وتحسين الأداء وزيادة دافعية العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية تغيير مخططة وهادفة تراعي الأبعاد الثلاثة للوصول إلى الأهداف المرجوة.

دراسة Alzahmi, Syed et al. (2025): "Organizational Change in Higher Education Institutions: A Comprehensive Integrative Review". هدفت الدراسة إلى التعرف على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي بأبعاده (القيادة، الثقافة التنظيمية، الحوكمة، الاستدامة) من خلال مراجعة تكاملية شاملة، واستخدمت الدراسة المنهج البibliومتري وتحليل المحتوى باستخدام قاعدة بيانات Scopus ، وتكونت عينة التحليل من (481) مقالة علمية منشورة خلال الفترة (1999-2024). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الفعالة والثقافة التنظيمية الداعمة عاملان ضروريان لنجاح التغيير، وأن مقاومة التغيير تمثل التحدي الأكبر، كما أظهرت تطوراً في مواضيع

البحث من ريادة الأعمال الجامعية إلى الاستدامة والحوكمة .وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الأبحاث الميدانية متعددة المستويات حول ديناميكيات التغيير التنظيمي في سياقات تعليمية مختلفة.

Frølich, Bleiklie & Stensaker (2025): "Leadership Communication during Organizational Transformation". دراسة تهدف إلى التعرف على دور التواصل القيادي المؤسسي بأبعاده (الشفافية، الاتساق، المشاركة، التحفيز) في ست حالات تحول تنظيمي شامل في مؤسسات التعليم العالي الأوروبية، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة المتعددة، وتكونت العينة من ست مؤسسات تعليمية في دول أوروبية مختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التواصل القيادي الشفاف والمتسق يرفع مستوى قبول التغيير لدى العاملين ويقلل من مقاومتهم. وأوصت الدراسة بأن تولي القيادات الجامعية اهتماماً خاصاً ببناء استراتيجيات تواصل فعالة ومستدامة خلال عمليات التحول.

Khaw, Alnoor et al. (2022): "Reactions towards Organizational Change: A Systematic Literature Review". دراسة تهدف إلى التعرف على ردود فعل الأفراد والمنظمات تجاه التغيير التنظيمي بأبعاده (المعرفي، العاطفي، السلوكي) على المستويين الجزئي والكلّي، واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية المنظمة للأدبيات وفقاً لمعايير PRISMA من خلال أربع قواعد بيانات (IEE Xplore، Science Direct، Scopus، Web of Science)، وتكونت عينة التحليل من (79) مقالة علمية محكمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ردود الفعل الفردية والتنظيمية تجاه التغيير تتأثر بعوامل رئيسية هي: أسلوب القيادة، والتواصل بين الموظفين، والانفتاح على التغيير، ونظم المعلومات، كما أن ردود الفعل السلبية ليست بالضرورة ضارة بل يمكن تفسيرها كنقد بناء يحسّن مخرجات التغيير. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات منظوراً متعدد المستويات لفهم ردود الفعل تجاه التغيير، وتحويل المقاومة إلى فرصة للتحسين.

Pircher et al. (2024): "Adapting to Organizational Change in a Public Sector High-Reliability Context: The Role of Negative Affect and Normative Commitment to Change". دراسة تهدف إلى التعرف على تأثير التغيير التنظيمي بأبعاده (التأثير السلبي تجاه التغيير، عبء الدور الوظيفي، الأخطاء في العمل) في سياق منظمات القطاع

العام عالية الموثوقية، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي (دراسة حالة كمية) مع جمع بيانات طولية في ثلاث موجات زمنية، وتكونت العينة من (120) فرداً من أفراد سرب تابع للقوات الجوية الملكية الهولندية أثناء عملية تغيير تنظيمي كبرى) الانتقال من طائرات F-16 إلى (F-35 ، وحُللت البيانات باستخدام نموذج الوساطة المشروطة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التأثير السلبي تجاه التغيير يتنبأ بمستويات أعلى من عبء الدور الوظيفي وأخطاء العمل، وأن الالتزام المعياري بالتغيير يخفف من هذه الآثار السلبية. وأوصت الدراسة بأهمية بناء الالتزام المعياري لدى العاملين في المنظمات العامة عالية الموثوقية كمورد تكتيقي أثناء عمليات التغيير.

دراسة Shaumi, Ma'arif & Taryana (2023): "The Effect of Organizational Change on Enhancing Government Employee Performance". التعرف على أثر التغيير التنظيمي بأبعاده (تبسيط الهيكل التنظيمي، تحويل المناصب الإدارية إلى وظيفية، تعديل نظام العمل) على أداء الموظفين الحكوميين من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، في إطار سياسة تبسيط البيروقراطية في إندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) باستخدام برنامج SmartPLS 4.0 ، وتكونت العينة من موظفي وزارة الصناعة بجمهورية إندونيسيا (جُمعت البيانات إلكترونياً). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي يؤثر تأثيراً مباشراً وذا دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي يؤثر تأثيراً مباشراً على أداء الموظفين، بينما لا يوجد تأثير مباشر للتغيير التنظيمي على الأداء، وإنما يؤثر من خلال توسط الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بأهمية الاهتمام برفع مستوى الرضا الوظيفي كآلية لتحقيق أثر إيجابي للتغيير التنظيمي على الأداء الحكومي.

المحور الثاني: دراسات المتغير التابع (تطوير كفاءة الخدمات العامة) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة الجوهر (2024): تحسين كفاءة الخدمات الحكومية من خلال الابتكار". هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الابتكار بأبعاده (الابتكار التكنولوجي، الابتكار الإداري، الابتكار في تقديم الخدمة) على كفاءة الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدةً على الاستبانات والمقابلات مع مسؤولين حكوميين ومواطنين إلى جانب مراجعة الدراسات السابقة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الابتكارات التكنولوجية والإدارية تسهم بشكل كبير في

تحسين كفاءة الخدمات الحكومية وزيادة رضا المواطنين. وأوصت الدراسة بتعزيز الوعي المجتمعي بأهمية الابتكار، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتشجيع التعاون بين القطاعين العام والخاص.

دراسة ربيعة وناصر" (2026): أثر التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات: دراسة ميدانية على قطاع الأشغال العامة بالجمهورية اليمنية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي بأبعاده (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير العمليات، تطوير الموارد البشرية، تطوير التكنولوجيا) في تحسين جودة الخدمات في قطاع الأشغال العامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، وتكونت العينة من (203) مشاركين، وُجمعت البيانات عبر الاستبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع التطوير التنظيمي جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.09)، بينما جاء مستوى تطبيق جودة الخدمات بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.43)، كما أكدت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي بجميع أبعاده على جودة الخدمات. وأوصت الدراسة بترسيخ مفاهيم التطوير التنظيمي بين العاملين، والتطوير المستمر للهيكل التنظيمي بما يتوافق مع المتغيرات الحديثة، وتبني أبعاد جودة الخدمة لضمان رضا المستفيدين.

دراسة أبو بكر وزواري" (2025): تأثير جودة الخدمات الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمة المدنية في فلسطين". هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير جودة الخدمات الحكومية بأبعادها (الاستجابة، الكفاءة والقدرة، الملموسية، الموثوقية، التعاطف) في تحقيق التنمية المستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (199) استبانة صالحة للتحليل من أصل (411) فرداً من القيادة العليا في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة الخدمات المقدمة والتنمية المستدامة، ووجود أثر معنوي لبعدي الاستجابة والكفاءة والقدرة على التنمية المستدامة. وأوصت الدراسة بتعزيز الاهتمام بالتقنيات الحديثة ورقمنة الخدمات في ظل بيئة حاضنة للتحول الرقمي.

دراسة Breen, Skipworth, Mena & Delbufalo (2020): "Service Improvement in Public Sector Operations – A European Comparative Analysis". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تحسين الخدمات في عمليات القطاع العام بأبعاده (منهجيات Lean، الابتكار، إدارة الأداء، التنظيمات الهجينة) عبر تحليل مقارن أوروبي، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي

المقارن من خلال مراجعة وتحرير مجموعة من الدراسات المنشورة في عدد خاص من المجلة الأوروبية للإدارة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن منهجيات Lean و Agile تحسّن كفاءة عمليات القطاع العام وتقلل الهدر، لكن يجب تكيفها مع خصوصيات السياق الحكومي، كما أكدت أن الابتكار وإدارة الأداء محركان أساسيان لتحسين الخدمة العامة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر نظرية وتطبيقية خاصة بعمليات القطاع العام وعدم الاكتفاء بنقل ممارسات القطاع الخاص حرفياً.

Imran, Robina-Ramírez & Awais (2022): "Empirical Investigation of دراسة Public Service Performance Improvement Factors". هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تحسين أداء الخدمة العامة بأبعاده (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) مع دور التحول الرقمي وابتكار الخدمة كمتغيرين معيّنين، في إطار نظرية الممارسة (PBV)، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) باستخدام برنامج SmartPLS 3.0، وتكونت العينة من (382) موظفاً في شرطة الطرق السريعة والمرور الوطنية بباكستان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في أداء الخدمة، بينما لم يكن للهيكل التنظيمي تأثير مباشر ذو دلالة، كما أكدت الدور المعدّل الإيجابي لكل من التحول الرقمي وابتكار الخدمة في تعزيز العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيميين وأداء الخدمة. وأوصت الدراسة بأن يولي صانعو السياسات اهتماماً بالغاً بالتحول الرقمي والثقافة التنظيمية وابتكار الخدمة كعوامل رئيسية لتحسين أداء الخدمة العامة في الدول النامية.

Latupeirissa et al. (2024): "Transforming Public Service Delivery: A دراسة Comprehensive Review of Digitization Initiatives". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مبادرات الرقمنة بأبعادها (الحكومة الرقمية، الذكاء الاصطناعي، إدارة البيانات الضخمة، إشراك المواطنين) في تحويل تقديم الخدمات العامة، واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية المنظمة للأدبيات وفقاً لإرشادات PRISMA من خلال قاعدة بيانات Scopus، وتكونت عينة التحليل من (13) مقالة علمية مختارة بعد التصفية من (114) وثيقة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الرقمنة تعزز الكفاءة والشفافية والخدمات المتمحورة حول المواطن، لكنها تواجه تحديات تشمل الفجوة الرقمية وقضايا الخصوصية والتحيز الخوارزمي. وأوصت الدراسة بتبني نهج شامل ومتوازن يجمع بين الحلول التكنولوجية وأطر الحوكمة الأخلاقية مع إشراك المواطنين في تصميم وتنفيذ المبادرات الرقمية.

Szedmák (2025): "Digital Transformation of Public Services: The Case of the Document Management Application".
دراسة الرقمي بأبعاده (تبسيط الإجراءات، تقليل الوقت والتكلفة، التغيير الثقافي والتنظيمي) في الخدمات العامة من خلال دراسة حالة تطبيق إدارة المستندات الرقمية في البلديات المجرية، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يبسط الإجراءات الحكومية ويقلل الوقت والتكلفة، لكنه يتطلب تغييراً ثقافياً وتنظيماً مصاحباً لضمان نجاح التطبيق. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على إدارة التغيير التنظيمي بالتوازي مع تبني الحلول الرقمية، وتوفير التدريب الكافي للموظفين.

Kulal et al. (2024): "Enhancing Public Service Delivery Efficiency: Exploring the Impact of Artificial Intelligence".
دراسة الاصطناعي بأبعاده (سرعة الاستجابة، دقة الأداء، دعم اتخاذ القرار، تقليل الأخطاء) في تعزيز كفاءة تقديم الخدمات العامة، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، ونُشرت في مجلة الابتكار المفتوح: التكنولوجيا والسوق والتعقيد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يحسن سرعة الاستجابة ويقلل الأخطاء البشرية ويدعم عمليات اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي مع مراعاة الأبعاد الأخلاقية والخصوصية، وبناء قدرات الموظفين الحكوميين على التعامل مع هذه التقنيات.

الفجوة البحثية.

تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في جوانب متعددة، إذ تتقاطع مع دراسة الحربي (2025) ودراسة الشبلي (2023) في تناول موضوع التغيير والتحول المؤسسي داخل المؤسسات الحكومية وأثره في تحسين الأداء وجودة الخدمات، كما تتفق مع دراسة معمري (2022) في تبني المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وعلى صعيد المتغير التابع، تلقي الدراسة الحالية مع دراسة الجوهر (2024) ودراسة ربيعة وناصر (2026) في التركيز على كفاءة الخدمات العامة وجودتها بوصفها متغيراً تابعاً رئيساً، وتتوافق مع دراسة Imran et al. (2022) في اعتماد التحليل الكمي والأساليب الإحصائية المتقدمة كالانحدار في اختبار العلاقات بين

المتغيرات، فضلاً عن اتفاقها مع دراسة أبو بكر وزواري (2025) في ربط جودة الخدمات الحكومية بأبعاد تنموية أشمل، ومع دراسة Kulal et al. (2024) ودراسة Latupeirissa et al. (2024) في إبراز دور التحول الرقمي والتقنيات الحديثة في تطوير الخدمات العامة.

غير أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في عدة أوجه جوهرية تُشكّل إضافتها العلمية المميزة، فبينما ركزت دراسة الشبلي (2023) على التغيير التنظيمي من منظور وصفي دون قياس كمي لأبعاده، ودرست دراسة Pircher et al. (2024) التحول في سياق عسكري عالي الموثوقية، وتناولت دراسة Shaumi et al. (2023) أثر التغيير على الأداء الفردي عبر متغير وسيط هو الرضا الوظيفي، فإن الدراسة الحالية تتفرد بتقديم نموذج تكاملي يجمع أربعة أبعاد للتحول المؤسسي — إعادة الهيكلة التنظيمية والتحول الرقمي وتطوير الثقافة المؤسسية وتمكين الموارد البشرية — في إطار واحد وقياس أثرها المباشر في كفاءة الخدمات العامة. كما تختلف عن دراسة Khaw et al. (2022) التي اعتمدت المراجعة المنهجية للأدبيات، وعن دراسة Alzahmi et al. (2025) التي طبقت التحليل الببليومتري في قطاع التعليم العالي، حيث تتبنى الدراسة الحالية نهجاً ميدانياً تطبيقياً على مؤسسة حكومية خدمية بعينة محددة وأداة قياس مصممة خصيصاً لأبعادها، مما يمنحها قدرة أكبر على الخروج بنتائج قابلة للتعميم والتطبيق في السياق الحكومي العربي الذي لم تتناوله أغلب الدراسات الأجنبية السابقة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

التحول المؤسسي:

يُشير التحول المؤسسي إلى تلك العملية الاستراتيجية الشاملة التي تتبناها المنظمات بهدف إحداث تغييرات جذرية ومنهجية في بنيتها التنظيمية وأنظمتها التشغيلية وثقافتها الداخلية ورأسمالها البشري، استجابةً للمتغيرات البيئية المحيطة وسعيًا نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء والتميز. ويتجاوز هذا المفهوم حدود التغيير الجزئي أو التحسين التدريجي ليشمل إعادة تشكيل المنظمة على نحو يُمكنها من التكيف مع التحديات المستقبلية وتحقيق غاياتها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية. وقد تعددت المداخل النظرية التي تناولت هذا المفهوم، إذ يرى أنصار النظرية المؤسسية أن التحول ينبع من ضغوط البيئة

الخارجية والتشريعات والمعايير المجتمعية التي تفرض على المنظمات تبني ممارسات جديدة لاكتساب الشرعية والاستمرارية، بينما يُركز أنصار نظرية إدارة التغيير على الآليات الداخلية التي تُمكن المنظمات من التخطيط للتحويل وتنفيذه وإدارة مقاومته وتقييم نتائجه. وتتكامل هذه المداخل في تقديم فهم شامل للتحويل المؤسسي بوصفه عملية متعددة الأبعاد تتطلب معالجة متزامنة للجوانب الهيكلية والتكنولوجية والثقافية والبشرية.

وتتبلور أبعاد التحويل المؤسسي في هذه الدراسة في أربعة محاور رئيسة يُشكّل كل منها ركيزة أساسية في منظومة التحويل الشامل. يتمثل البعد الأول في إعادة الهيكلة التنظيمية التي تعني مراجعة البنية الإدارية للمؤسسة وإعادة تصميم تقسيماتها الوظيفية ومستوياتها الإدارية وخطوط السلطة والمسؤولية فيها، بما يُفضي إلى تبسيط الإجراءات وتقليص المستويات البيروقراطية وتعزيز سرعة اتخاذ القرار وتدفق المعلومات بين الوحدات التنظيمية المختلفة. أما البعد الثاني فيتمثل في التحويل الرقمي الذي يُعبر عن توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في إعادة تصميم العمليات والخدمات المؤسسية، ويشمل ذلك رقمنة الإجراءات الإدارية وأتمتة سير العمل وتطوير المنصات الإلكترونية وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في دعم القرارات وتحسين مخرجات العمل. ويُمثل تطوير الثقافة المؤسسية البعد الثالث، ويُقصد به تعزيز منظومة القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة التي تُشكّل هوية المؤسسة وتوجّه سلوك العاملين فيها نحو تبني التغيير والابتكار والتركيز على خدمة المستفيد والعمل بروح الفريق والتحسين المستمر. أما البعد الرابع والأخير فهو تمكين الموارد البشرية الذي يتضمن الاستثمار في تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم من خلال برامج التدريب والتأهيل المستمر، وتفويض الصلاحيات وإشراكهم في عمليات صنع القرار وتحفيزهم على الإبداع والمبادرة، بما يُساهم في بناء كوادِر بشرية قادرة على قيادة التحويل وتنفيذه بفاعلية.

تطوير كفاءة الخدمات العامة:

يُعرّف تطوير كفاءة الخدمات العامة بأنه مجموعة الجهود المنهجية والمنظمة الرامية إلى تحسين جودة المخرجات الخدمية التي تقدمها المؤسسات الحكومية للمواطنين، من حيث سرعة الإنجاز ودقة الأداء وسهولة الوصول والاستجابة لاحتياجات المستفيدين وترشيد استخدام الموارد المتاحة. ويرتكز هذا المفهوم على فلسفة مفادها أن المواطن هو محور العملية الخدمية وأن رضاه يُمثل الغاية النهائية التي

ينبغي أن تتوجه نحوها جميع الجهود المؤسسية. وتستند الأدبيات في تناولها لكفاءة الخدمات العامة إلى عدة نظريات أبرزها نظرية الإدارة العامة الجديدة التي دعت إلى تطبيق مبادئ القطاع الخاص في إدارة المؤسسات الحكومية، ونظرية جودة الخدمة التي قدمت نماذج لقياس الفجوة بين توقعات المستفيدين وإدراكاتهم الفعلية لمستوى الخدمة المقدمة، ونظرية الحوكمة الرقمية التي ربطت بين توظيف التقنيات الحديثة وتحسين كفاءة الخدمات الحكومية وشفافيتها.

العلاقة بين التحول المؤسسي وكفاءة الخدمات العامة

تتعلق الدراسة الحالية من الافتراض النظري القائل بأن التحول المؤسسي الشامل يُمثل مدخلاً رئيساً لتطوير كفاءة الخدمات العامة، وذلك من خلال سلسلة من التأثيرات المتبادلة والمتكاملة بين أبعاده الأربعة ومخرجات العملية الخدمية. إعادة الهيكلة التنظيمية تُسهم في تقليص الحلقات الإدارية الزائدة وتسريع دورة تقديم الخدمة، والتحول الرقمي يُتيح تقديم خدمات إلكترونية متاحة على مدار الساعة ويرفع مستوى الدقة والشفافية، وتطوير الثقافة المؤسسية يُعزز التوجه نحو المستفيد ويُرسخ قيم الجودة والتميز، وتمكين الموارد البشرية يضمن وجود كفاءات مؤهلة قادرة على تشغيل المنظومات الجديدة والتعامل مع متطلبات المستفيدين بمهنية واقتدار. ويُفترض أن هذه الأبعاد لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل تتفاعل في إطار منظومة متكاملة يُعزز فيها كل بعد فاعلية الأبعاد الأخرى، مما يُؤدّ أثراً تراكمياً ينعكس إيجابياً على الكفاءة الكلية للخدمات العامة.

ثانياً: مصطلحات الدراسة

التحول المؤسسي يُعرّف إجرائياً بأنه العملية الاستراتيجية المتكاملة التي تتبناها المؤسسة الحكومية المبحوثة لإحداث تغييرات جوهرية في هيكلها التنظيمي وبنيتها الرقمية وثقافتها الداخلية وقدرات مواردها البشرية، ويُقاس من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة بأبعاده الأربعة.

إعادة الهيكلة التنظيمية تُعرّف إجرائياً بأنها إعادة تصميم البنية الإدارية للمؤسسة المبحوثة من حيث تقسيماتها الوظيفية ومستوياتها الإدارية وتوزيع الصلاحيات وتبسيط الإجراءات، وتُقاس بالفقرات المخصصة لهذا البعد في أداة الدراسة.

التحول الرقمي يُعرّف إجرائياً بأنه تبني المؤسسة المبحوثة للتقنيات الرقمية الحديثة في تنفيذ عملياتها الداخلية وتقديم خدماتها للمستفيدين، ويشمل رقمنة الإجراءات وأتمتة العمليات وتطوير المنصات الإلكترونية، ويُقاس بالفقرات المخصصة لهذا البعد.

تطوير الثقافة المؤسسية يُعرّف إجرائياً بأنه تعزيز منظومة القيم والممارسات التي تدعم التغيير والابتكار والتوجه نحو خدمة المستفيد داخل المؤسسة المبحوثة، ويُقاس بالفقرات المخصصة لهذا البعد.

تمكين الموارد البشرية يُعرّف إجرائياً بأنه الاستثمار في تطوير قدرات العاملين في المؤسسة المبحوثة من خلال التدريب والتأهيل وتقويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرار، ويُقاس بالفقرات المخصصة لهذا البعد.

تطوير كفاءة الخدمات العامة يُعرّف إجرائياً بأنه تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة المبحوثة لمستفيديها من حيث سرعة الإنجاز ودقة الأداء وسهولة الوصول والاستجابة وترشيد الموارد، ويُقاس من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات المحور المخصص لهذا المتغير في الاستبانة.

المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُمكن هذا المنهج من وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية مبنية على أسس موضوعية. وسيستخدم هذا المنهج في الجانب النظري لبناء الإطار المفاهيمي للدراسة من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالتحول المؤسسي وتطوير كفاءة الخدمات العامة، والاستناد إلى الكتب والمراجع العلمية والدوريات المحكمة والرسائل الجامعية العربية والأجنبية.

وفي الجانب التطبيقي، ستنبنى الدراسة الأسلوب الكمي من خلال تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وذلك لاختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وسيُعتمد على تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، فضلاً عن

استخدام معامل الارتباط لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات، مما يتيح تقديم نتائج دقيقة وتوصيات قابلة للتطبيق تسهم في تعزيز التحول المؤسسي ورفع كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجهة الحكومية محل الدراسة والبالغ عددهم (850) موظفاً وموظفة، ممن يشغلون مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية)، وذلك لما لهم من علاقة مباشرة بعمليات التحول المؤسسي وتقديم الخدمات العامة. وقد تم اختيار هذا المجتمع تحديداً لكونه يمثل بيئة تنظيمية تشهد تحولات مؤسسية متسارعة في ظل التغيرات التنظيمية الراهنة، مما يجعله سياقاً ملائماً لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وسيتم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية تمثيلاً متناسباً، وسيُحدد حجم العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) بحيث يبلغ (265) مفردة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%). وسيتم توزيع الاستبانات إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة، مع مراعاة إضافة نسبة احتياطية لتعويض الفاقد المحتمل في الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل، بحيث يُوزع ما لا يقل عن (300) استبانة لضمان الحصول على الحد الأدنى المطلوب من الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي.

مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات:

أولاً: المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والوثائق الرسمية، وقواعد البيانات الإلكترونية مثل (Scopus، Web of Science، Google Scholar، المنظومة، المنهل)، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة.

ثانياً: المصادر الأولية: وتتمثل في الاستبانة التي ستُصمم خصيصاً لأغراض هذه الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها.

أداة الدراسة

ستُستخدم الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتكون من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية، ويشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: محاور المتغير المستقل (التحول المؤسسي)، ويتضمن أربعة محاور فرعية هي:

- المحور الأول: إعادة الهيكلة التنظيمية، ويتكون من (4) فقرات.
- المحور الثاني: التحول الرقمي، ويتكون من (4) فقرات.
- المحور الثالث: تطوير الثقافة المؤسسية، ويتكون من (4) فقرات.
- المحور الرابع: تمكين الموارد البشرية، ويتكون من (4) فقرات.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات المتغير المستقل (16) فقرة.

القسم الثالث: المتغير التابع (تطوير كفاءة الخدمات العامة)، وهو محور أحادي يتكون من (10) فقرات.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة بخلاف البيانات الديموغرافية، وسيُعمد مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5 ، موافق = 4 ، محايد = 3 ، غير موافق = 2 ، غير موافق بشدة = 1) لقياس استجابات أفراد العينة. كما سيتم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري (عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين) والصدق البنائي (باستخدام معامل ارتباط بيرسون)، والتحقق من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وستُوظف الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الدراسة وترتيب الفقرات والأبعاد حسب أهميتها النسبية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس طبيعة العلاقة الارتباطية وقوتها واتجاهها بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): لقياس أثر كل بُعد من أبعاد التحول المؤسسي على حدة على تطوير كفاءة الخدمات العامة.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لقياس الأثر المشترك لأبعاد التحول المؤسسي مجتمعةً على تطوير كفاءة الخدمات العامة، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد في تفسير التباين في المتغير التابع.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر التحول المؤسسي بأبعاده الأربعة (إعادة الهيكلة التنظيمية، التحول الرقمي، تطوير الثقافة المؤسسية، تمكين الموارد البشرية) على تطوير كفاءة الخدمات العامة، دون التطرق إلى أبعاد أخرى قد تكون ذات صلة بالتحول المؤسسي.

الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على الجهة الحكومية في المملكة العربية السعودية .

الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في الجهة الحكومية محل الدراسة بمختلف مستوياتهم الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية).

الحدود الزمنية: سيتم تطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال العام الدراسي / الميلادي 2025-2026م.

الحدود المنهجية: ستلتزم الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي، وستعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وعلى الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليلها، مما يعني أن نتائجها ستكون محكومة بدقة الأداة وموضوعية استجابات أفراد العينة.

المراجع:

أ - الدراسات العربية

الحربي، عبد العزيز بن مصلح. (2025). العلاقة بين إدارة التغيير والتحول المؤسسي في ضوء رؤية المملكة 2030: دراسة على الهيئات الحكومية السعودية. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، (73)، <https://www.ijrsp.com/volume/issue-73/9/1>، 22-.

الشبلي، عبد الله مصطفى محمد. (2023). التغيير التنظيمي وتأثيره على تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية HNSJ*، (3)، 4، 831- <https://doi.org/10.53796/hnsj4364>، 841.

الكركي. (2022). إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي للبلديات. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية HNSJ*، (12)، 3، <https://www.hnjjournal.net>، 18-.

معمر، حسين. (2022). واقع إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية بقاعدة المنظومة Mandumah - السجل رقم 1239365. <https://search.mandumah.com/Record/1239365>

استراتيجيات إدارة التغيير كمدخل للتميز المؤسسي. (2023). *المجلة الجزائرية للمجلات العلمية ASJP*، <https://asjp.cerist.dz/en/article/2776321>، 20-.

الجوهر، لى سعد. (2024). تحسين كفاءة الخدمات الحكومية من خلال الابتكار. *المجلة الدولية للبحث العلمي*، (9)، 3، <https://ijsr.vsrp.co.uk/2024/09/enhancing-the-efficiency-of-government-services-through-innovation/>، 15-.

ربيعة، محمد حمود، وناصر، أحمد محمد عبد الله. (2025). أثر التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات: دراسة ميدانية على قطاع الأشغال العامة بالجمهورية اليمنية. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، <https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs/article/view/17211>، 35-.

- Alzahmi, R. A., Syed, R. T., et al. (2025). Organizational change in higher education institutions: A comprehensive integrative review. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, Article 1282. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05650-w>
- Frölich, N., Bleiklie, I., et al. (2025). Leadership communication during organizational transformation. *European Journal of Higher Education*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/21568235.2025.2456871>
- Khaw, K. W., Alnoor, A., et al. (2022). Reactions towards organizational change: A systematic literature review. *Current Psychology*, 42(22), 19137–19160. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>
- Pircher, A., et al. (2024). Adapting to organizational change in a public sector high–reliability context: The role of negative affect and normative commitment to change. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(3), 465–479. <https://doi.org/10.1093/jopart/muad028>
- Shaumi, D. R., Ma'arif, S., & Taryana, A. (2023). The effect of organizational change on enhancing government performance. *International Journal of Research and Review*, 10(11), 475–482. https://www.ijrrjournal.com/IJRR_Vol.10_Issue.11_Nov2023/IJRR55.pdf
- Breen, L., Skipworth, H., Mena, C., & Delbufalo, E. (2020). Service improvement in public sector operations: A European comparative analysis. *European Management Journal*, 38(3), 491–502. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.006>

- Imran, M., & Ramírez, R. M. A. (2022). Empirical investigation of public service performance improvement factors. *Polish Journal of Management Studies*, 26(2), 189–208. <https://doi.org/10.17512/pjms.2022.26.2.12>
- Kulal, A., et al. (2024). Enhancing public service delivery efficiency: Exploring the impact of artificial intelligence. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), Article 100329. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100329>
- Latupeirissa, J. J. P., et al. (2024). Transforming public service delivery: A comprehensive review of digitization initiatives. *Sustainability*, 16(7), Article 2818. <https://doi.org/10.3390/su16072818>
- Szedmák, B. (2025). Digital transformation of public services: The case of the document management application. *International Journal of Public Administration*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/01900692.2025.2520522>

Mid Ocean University

College of Management

Department of project management



**The Impact of Institutional Transformation on Developing Public Service
Efficiency in Light of Organizational Changes: A Field Study on a
Government Entity in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by

Sara Abdullah Al-Shalawi

253002550

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026