

عنوان البحث

أثر إدارة التغيير والتحديث على تحسين الأداء المؤسسي:

دراسة تطبيقية على المنشآت الحكومية في منطقة الدمام

إعداد الطالب/

احمد صالح حسن العمري

251002209

إشراف/

Dr. Fayez Jrad

العام الدراسي:

2025

## فهرس المحتويات:

|       |                            |
|-------|----------------------------|
| ..... | مقدمة:                     |
| ..... | مشكلة الدراسة:             |
| ..... | أهمية الدراسة:             |
| ..... | أهداف الدراسة:             |
| ..... | تساؤلات الدراسة            |
| ..... | فروض الدراسة:              |
| ..... | الدراسات السابقة:          |
| ..... | المنطلقات النظرية للدراسة: |
| ..... | المنهجية وطرق البحث:       |
| ..... | أدوات الدراسة :            |
| ..... | حدود الدراسة :             |
| ..... | References                 |

## مقدمة:

تواجه المؤسسات الحكومية تحديات متسارعة في بيئة العمل الحديثة نتيجة التطورات التقنية والإدارية المتلاحقة، مما جعل إدارة التغيير والتحديث ضرورة استراتيجية لضمان تحسين الأداء المؤسسي. تُعرّف إدارة التغيير بأنها عملية منظمة تهدف إلى نقل الأفراد والفرق والمؤسسات من الحالة الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة عبر منهجية تتضمن إدارة الجوانب البشرية والتنظيمية للتغيير ( Archibong & Ibrahim, 2021). وتشمل عمليات التحديث تبني التقنيات والإجراءات الحديثة وإعادة هندسة العمليات بهدف رفع الكفاءة والفعالية. لقد أصبحت القدرة على التكيف وإدارة التغيير سمة رئيسية للمؤسسات الناجحة في القرن الحادي والعشرين، حيث يُعد التغيير التنظيمي عاملاً أساسياً لتحسين الأداء في ظل التنافسية العالمية (Abdallah et al., 2022). ومن خلال رؤية المملكة 2030، حظي القطاع الحكومي في السعودية بدفعة قوية نحو التحديث والتحول الرقمي، مما يجعل دراسة تأثير إدارة التغيير والتحديث على الأداء المؤسسي ذات أهمية خاصة وفي توقيت مناسب.

تتركز هذه الدراسة التطبيقية على المؤسسات الحكومية بمنطقة الدمام – مثل البلديات وإدارات التعليم والمستشفيات الحكومية والفروع الإقليمية للوزارات – خلال الفترة 2020-2024، والتي شهدت العديد من مبادرات التغيير والتطوير التنظيمي. وستسعى الدراسة إلى استقصاء كيف تساهم ممارسات إدارة التغيير والتحديث في تحسين الأداء المؤسسي لتلك الجهات. تشير البحوث الحديثة في هذا المجال إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير الفعالة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي (العتيبي، 2023؛ الدراويش، 2024)، مما يعطي مبرراً قوياً لإجراء الدراسة الحالية لتعميق الفهم حول هذه العلاقة في السياق المحلي. وعليه، سنتناول المقدمة لمحة عن مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها ومنهجيتها، تليها بقية أقسام العرض المبدئي حسب النموذج الأكاديمي المعتمد.

## مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود المبذولة في المؤسسات الحكومية بمنطقة الدمام لتطبيق برامج التطوير والتحديث الإداري والتقني، إلا أن مدى انعكاس هذه الجهود على تحسين الأداء المؤسسي لم يُدرس بعمق كافٍ . مشكلة الدراسة تتمحور حول وجود فجوة معرفية بشأن أثر إدارة التغيير والتحديث على مستوى أداء المؤسسات الحكومية في المنطقة. فعلى سبيل المثال، هل أدت خطط التغيير التنظيمي وتبني التقنيات الحديثة إلى تحسين فعلي في مؤشرات الأداء مثل جودة الخدمة ورضا المستفيدين وكفاءة العمليات؟ أم أن مقاومة التغيير والصعوبات التنظيمية حالت دون تحقيق الفوائد المرجوة؟ من هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

**ما مدى تأثير إدارة التغيير والتحديث على تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الحكومية بمنطقة الدمام؟**

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس عدد من الاستفسارات الفرعية، مثل: ما واقع ممارسات إدارة التغيير الحالية في هذه المؤسسات؟ وما مستوى الأداء المؤسسي الحالي فيها؟ وما العوامل التي قد تعزز أو تعيق نجاح جهود التغيير والتحديث؟ تمثل الإجابة عن هذه التساؤلات ضرورة علمية ومهنية لفهم كيفية إدارة التغيير بشكل فعال في القطاع الحكومي المحلي.

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من اعتبارات علمية وعملية عدة. فمن الناحية العلمية، تساهم الدراسة في سد الفجوة البحثية حول موضوع الربط بين إدارة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي وتحديداً في منطقة الدمام. ستضيف النتائج المتوقعة معرفة جديدة إلى حقل الإدارة العامة وإدارة التغيير، وقد تبين مدى انطباق النظريات والنماذج العالمية على البيئة المحلية. كما تستفيد الدراسة من كونها حديثة تغطي الفترة 2020-2024 التي شهدت تحولات غير مسبقة (مثل جائحة كورونا) دفعت المؤسسات إلى تبني التغيير والتحديث كخيار لا غنى عنه (ال دراويش، 2024).

أما من الناحية العملية، فتتجلى الأهمية في تقديم توصيات مبنية على أدلة علمية لتحسين ممارسات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية، بما يعزز من مستوى الأداء والخدمات المقدمة للمواطنين. ستساعد هذه الدراسة صناع القرار ومديري المؤسسات في منطقة الدمام على فهم العوامل الحرجة لنجاح التغيير - كأهمية الاتصال الفعال ومشاركة الموظفين ودعم القيادة - والتي أثبتت الدراسات أنها تؤثر إيجاباً على نتائج التغيير (ال دراويش، 2024). كذلك قد تبرز الدراسة التحديات الشائعة (مثل مقاومة الموظفين للتغيير أو نقص الموارد) وتقترح سبل معالجتها. وبشكل عام، تتوافق أهمية الدراسة مع أهداف التنمية الإدارية في المملكة الرامية إلى بناء جهاز حكومي مرن عالي الأداء قادر على تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تستجيب لمشكلة البحث وتساؤلاته، وأهمها:

- تحديد واقع إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية بمنطقة الدمام، من حيث الأساليب والاستراتيجيات المتبعة ومستوى تبني ثقافة التغيير.
- قياس مستوى الأداء المؤسسي الحالي في تلك المؤسسات، بالاستناد إلى مؤشرات موضوعية مثل فعالية العمليات وجودة الخدمة ورضا المستفيدين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تحليل تأثير ممارسات إدارة التغيير والتحديث على تحسين الأداء المؤسسي وقياس قوة العلاقة بينهما، أي الكشف عما إذا كان تبني مبادرات التغيير يرتبط بتحسن ملحوظ في الأداء.
- استكشاف المعوقات والعوامل التمكينية في عملية إدارة التغيير داخل المؤسسات الحكومية محل الدراسة، مثل العوامل البشرية (مقاومة التغيير أو مشاركتهم فيه) والعوامل التنظيمية (الدعم القيادي، الموارد المتاحة).
- تقديم توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة لتعزيز فعالية إدارة التغيير بما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي الحكومي، وضمان استدامة التحسين والتطوير المستمر مستقبلاً.

## تساؤلات الدراسة

انسجاماً مع الأهداف أعلاه، تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

### **السؤال الرئيسي:**

ما أثر إدارة التغيير والتحديث على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بمنطقة الدمام؟

### **الأسئلة الفرعية:**

1. ما واقع إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية بمنطقة الدمام؟  
يشمل ذلك الاستراتيجيات والخطط المعتمدة، ودور القيادات والموظفين، والثقافة التنظيمية تجاه التغيير.
2. ما مستوى الأداء المؤسسي الحالي في هذه المؤسسات؟  
من حيث كفاءة الإنجاز، جودة الخدمات، رضا المستفيدين، وتحقيق الأهداف.
3. ما العلاقة بين جهود إدارة التغيير والتحديث وبين التحسن في الأداء المؤسسي؟  
أي مدى وجود ارتباط إيجابي بين التغيير (في الهياكل والإجراءات والتقنيات) ومؤشرات الأداء.
4. ما العوامل المساهمة في نجاح أو فشل إدارة التغيير بالمؤسسات الحكومية؟  
بما يشمل القيادة، التواصل، التدريب، الحوافز، والمعوقات كالمقاومة ونقص الموارد.

## فروض الدراسة:

استناداً إلى المشكلة والتساؤلات المطروحة، تصوغ الدراسة عدداً من الفروض البحثية التي سيتم اختبارها ميدانياً، وأبرزها:

• **الفرض الرئيس:** هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير والتحديث على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بمنطقة الدمام. أي نفترض وجود علاقة إيجابية واضحة بين مستوى تطبيق إدارة التغيير وبين مستوى التحسن في الأداء المؤسسي.

### • فرضيات فرعية محتملة:

• الفرضية الفرعية الأولى: تتأثر أبعاد إدارة التغيير المختلفة (مثل: التغيير التنظيمي، التغيير التقني، التطوير الهيكلي، تطوير الموارد البشرية) بشكل إيجابي على مؤشرات محددة للأداء المؤسسي (مثل: تحقيق الأهداف، جودة الخدمات، كفاءة العمليات).

• الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الديمغرافية أو الوظيفية لدى المشاركين (مثل المنصب الإداري أو سنوات الخبرة أو نوع المؤسسة الحكومية).

• الفرضية الفرعية الثالثة: تسهم العوامل التمكينية (كالدعم القيادي والمشاركة الموظفية) في تعزيز أثر إدارة التغيير على الأداء، في حين أن معوقات التغيير (كمقاومة الموظفين أو ضعف التواصل) تقلل من هذا الأثر الإيجابي.

سيجري اختبار هذه الفروض باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتأكد من صحتها أو نفيها في ضوء البيانات الميدانية التي سيتم جمعها. وفي حال إثبات صحة الفرض الرئيس، فسي دعم ذلك الفكرة المحورية بأن الاستثمار في إدارة التغيير بشكل فعال يقود فعلاً إلى تحسين ملموس في أداء المؤسسات الحكومية.

## الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات في السنوات الأخيرة حول موضوع إدارة التغيير وأثرها على الأداء في القطاعين العام والخاص، حيث أظهرت معظمها اتجاهًا إيجابيًا يدل على أن إدارة التغيير الفعالة ترتبط بتحسين الأداء المؤسسي والوظيفي في بيئات مختلفة. من أبرز هذه الدراسات:

### 1. أثر إدارة التغيير في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في مجلس الأعيان الأردني (العبادي،

(2020)

**النتيجة الرئيسية:** اعتمدت العبّادي (2020) استبياناً مكوناً من 25 عبارة موزعة على أبعاد رؤية التغيير، ودعم القيادة، ومشاركة الموظفين، وأدوات التطبيق. وزعت الاستبيانات على 180 موظفاً وإدارياً بمجلس الأعيان. أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية ( $p < 0.01$ ،  $r = 0.67$ ) بين وضوح رؤية التغيير ودعم القيادة من جهة، وبين تحقيق مؤشرات الأداء التنظيمي (كالإنتاجية والالتزام بالخطط السنوية) من جهة أخرى. كما برهن تحليل الانحدار المتعدد على أن العامل الأقوى في تفسير التباين بالأداء كان دعم القيادة للتغيير ( $\beta = 0.42$ ،  $p < 0.001$ ).

**التوصية:** أوصت الدراسة بضرورة وضع خطة تغيير استراتيجية واضحة المعالم تتضمن تعريف الأهداف بشكل دقيق وإشراك الموظفين في صياغتها، إلى جانب تطوير برامج تدريبية منتظمة للكوادر القيادية لتعزيز مهاراتهم في قيادة التغيير وتنفيذه. كما شددت على أهمية استخدام وسائل تواصل داخلية دورية (ورش عمل، نشرات داخلية) لضمان انسجام الموظفين مع مسار التحول.

**تميّز الدراسة الحالية:** بينما اقتصرَت العبّادي على بيئة تشريعية واحدة، يمتد إطار بحثنا ليشمل تنوعاً في المؤسسات الحكومية في منطقة الدمام (بلديات، تعليم، صحة)، مع إضافة تحليل كفي عبر مقابلات شبه موجهة لالتقاط خبرات العاملين في مواجهة مقاومة التغيير وتأثير جائحة كورونا على سير العمليات.

### 2. أثر إدارة التغيير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين - مراكز الرعاية النهارية بالمنطقة

الشرقية (العماري & شمسي، 2022)

**النتيجة الرئيسية:** صممت العماري وشمسي (2022) استبياناً لقياس أربعة أبعاد: القيادة والتوجيه، الهيكل التنظيمي، التدريب والتطوير، وتقنية المعلومات. وزعت الاستبيان على 240 موظفاً وإدارياً بمراكز الرعاية النهارية في الدمام والأحساء. بلغت نسبة تطبيق ممارسات التغيير 73% في المتوسط، وقُدِّر متوسط تقييم الموظفين لأدائهم الوظيفي بـ 4.31 من 5. أظهر تحليل الارتباط وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين كل بعد من أبعاد التغيير ومستوى الكفاءة الوظيفية (أعلى معامل ارتباط كان للتدريب  $\beta = 0.55$ ،  $p < 0.01$ ).

**التوصية:** دعت الدراسة إلى ربط برامج التدريب المتعلقة بإدارة التغيير بحوافز مالية ومعنوية، مع تخصيص ميزانيات سنوية لدورات تطوير المهارات وتحفيز الابتكار. كما أوصت بإنشاء وحدات داخلية متخصصة بمتابعة تنفيذ خطط التغيير وقياس أثرها بشكل دوري.

**تميّز الدراسة الحالية:** تتوسع دراستنا الحالية لتشمل عددًا أكبر من القطاعات الحكومية المتنوعة في الدمام، مع مقارنة أثر البعدين التقني والبشري عبر تحليل انحدار متعدد المتغيرات، وإضافة بعد الأزمة (COVID-19) لاختبار مرونة تطبيق التحديث الإلكتروني في ظروف الطوارئ.

### 3. Organizational Change and its Impact on the Performance of Government Organizations in Al-Jouf Region, Saudi Arabia (Abdallah et al., 2022)

**النتيجة الرئيسية:** اعتمد عبد الله وآخرون (2022) على منهج مختلط، حيث جُمعت بيانات كمية من التقارير السنوية لعشر جهات حكومية في الجوف، وكُوِّنت عينة استبانة من 300 موظف. بيّنت النتائج أن للتغيير المعرفي (برامج التدريب ونقل المعرفة) والتغيير المتعلق بمعايير الجودة التأثير الأشد ( $\beta$  المعرفي = 0.48،  $\beta$  الجودة = 0.44،  $p < 0.01$ ) على مؤشرات الأداء المالي والإداري. وحلّ التحول التقني والهيكل في المرتبة التالية من حيث الأثر.

**التوصية:** أوصت الدراسة بتكثيف برامج بناء القدرات المعرفية (ورش عمل، شراكات أكاديمية) وتحسين معايير الجودة الداخلية قبل التوجه بقوة نحو الاستثمارات التقنية أو إعادة

هيكلية واسعة. كما دعت إلى إنشاء منصات رقمية مركزية لإدارة عمليات التعلم المؤسسي ومراقبة جودتها.

**تميز الدراسة الحالية:** تستفيد دراستنا من هذه النتائج عبر إضافة إطار تحليلي يقارن بين تأثير الأبعاد الأربعة في سياق دمج التحول الرقمي مع إدارة الأنزمت (جائحة كورونا)، وتوظيف مقابلات نوعية مع قيادات تقنية لاستجلاء الصعوبات التقنية التي واجهتها الجهات الحكومية المحلية.

#### 4. علاقة إدارة التغيير بالأداء التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض (العتيبي، 2023)

**النتيجة الرئيسية:** وزعت العتيبي (2023) استبيانًا على 215 عضو هيئة تدريس، تضمن مقاييس لمدى وضوح الرؤية ومشاركة الكلية ودعم القيادة ومستوى الأداء الأكاديمي والإداري. أشارت النتائج إلى معامل ارتباط متوسط قدره 0.54 ( $p < 0.01$ ) بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي. وكان متوسط تقييم التغيير 5/3.7 ومتوسط تقييم الأداء 5/3.2، مع تباين طفيف بين الكليات.

**التوصية:** دعت الدراسة إلى مراجعة وتحديث معايير الأداء الجامعي المعتمدة من وزارة التعليم لتواكب أفضل الممارسات العالمية في إدارة التغيير، مع تقديم برامج تدريبية وورش تطوير لأعضاء هيئة التدريس تركز على مهارات التغيير والابتكار.

**تميز الدراسة الحالية:** نتوسع في عينتنا لتشمل موظفين إداريين وأكاديميين في جهات حكومية متعددة بمنطقة الدمام، مع تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لقياس الأداء عبر أربعة أبعاد أساسية، وتحليل الفروق القطاعية باستخدام تحليل ANOVA.

#### 5. أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني سلطنة عُمان (الخروصي et al., 2023)

**النتيجة الرئيسية:** نشر الخروصي وزملاؤه (2023) استبيانًا على 210 موظفًا وقياديًا في الوزارة، قاسوا مدى تطبيق التغيير التنظيمي (5/3.58) ومستوى الأداء الإداري (5/3.16).

أظهر تحليل بيرسون ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية ( $p < 0.01$  ،  $r = 0.61$ ) بين المعيارين، دون فروق تُذكر عبر سنوات الخبرة.

**التوصية:** أوصت الدراسة بنشر رؤية واضحة للتغيير عبر خرائط طريق زمنية ورصد مؤشرات الأداء أسبوعياً، وزيادة مشاركة الموظفين من خلال لجان فرعية وضمان قنوات تواصل داخلية فعّالة (نشرات دورية، لقاءات فرق).

**تميّز الدراسة الحالية:** تضمّن دراستنا تحليلاً لكيفية تأثير القنوات الرقمية (بوابات إلكترونية وتطبيقات داخلية) في تحسين سرعة تبني التغيير ومقارنة ذلك بين قطاعات مختلفة (صحي، تعليمي، بلدي) ضمن الدمام.

#### 6. دور إدارة التغيير في تحسين أداء الإداري الرياضي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت (الحجرف، 2023)

**النتيجة الرئيسية:** ضمت دراسة الحجرف (2023) 150 مشاركاً من الإداريين الرياضيين، وركزت على ثلاثة أبعاد رئيسية: نشر ثقافة التغيير، مشاركة العاملين، وتوقيت التغيير. كشفت النتائج أن إشراك الموظفين في كل مرحلة من مراحل التخطيط والتنفيذ يقلص مقاومة التغيير بنسبة 42%، ويرفع متوسط الدافعية الوظيفية إلى 5/4.05.

**التوصية:** أوصت الدراسة بتمكين العاملين عبر تفويض صلاحيات أوسع، وتوفير برامج تطوير مستمر (دورات، زيارات ميدانية)، وضبط جداول زمنية مناسبة لإطلاق المبادرات لتجنب الضغط النفسي والاحتراق الوظيفي.

**تميّز الدراسة الحالية:** ننقل التركيز من المناخ الرياضي إلى القطاع الحكومي العام، مع فحص أثر الحوافز الرقمية-كالمنصات التدريبية الإلكترونية ونظم التقييم الآني-على ملكية الموظفين لعملية التغيير وقياس الأثر بعيد المدى بعد ثلاثة أشهر من التطبيق.

#### 7. إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني - من وجهة نظر الإدارة العليا (ال دراويش، 2024)

**النتيجة الرئيسية:** أجرى الدراويش (2024) مقابلات شبه موجهة مع 12 من قيادات الصف الأول والثاني في مؤسسات حكومية فلسطينية، واستعان باستبيان لقياس مستوى التغيير والأداء. أشار 87.5% من المشاركين إلى وجود علاقة مباشرة بين تنفيذ ممارسات التغيير (كالاتصال الفعال ومشاركة الموظفين) وتحسن ملحوظ في مؤشرات الأداء المؤسسي (الالتزام بالموازنات، نسبة إنجاز المشاريع).

**التوصية:** شدد الباحث على تطوير آليات الاتصال الداخلي-كتطبيق شبكات اجتماعية مؤسسية وقنوات بث حي للمستجدات-، وتعزيز برامج بناء القدرات القيادية والتحولية لضمان استدامة التغيير.

**تميز الدراسة الحالية:** نضيف تحليلاً مقارناً بين مواقف القيادات العليا ووجهة نظر العاملين الميدانيين في الدمام عبر مقابلات مكثفة، لاستكشاف الفجوات بين الاستراتيجيات المعلنة والتنفيذ العملي وتأثيرها في سياق محلي متعدد القطاعات.

#### 8. تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين بالجامعات الحكومية المصرية (موسى et al., 2024)

**النتيجة الرئيسية:** استندت موسى وزملاؤها (2024) إلى عينة مقدارها 400 موظف إداري في جامعات المنوفية، عين شمس، القاهرة، وطنطا. استخدموا استبياناً لقياس أربع استراتيجيات للتغيير، فظهر تأثير إيجابي معنوي ( $p < 0.01$ ) لكل منها على الأداء الوظيفي، وكان البعد "الرشد والتطبيق العملي" الأعلى تأثيراً ( $\beta = 0.62$ )، يليه "إعادة التعلم" ( $\beta = 0.54$ )

**التوصية:** أوصى الباحثون بزيادة الاستثمارات في برامج التدريب العملي وورش إعادة التعلم الدورية، وربط مستويات الأداء بحوافز تنظيمية مستمرة لتعميق ثقافة التطوير المؤسسي.

**تميز الدراسة الحالية:** توسع دراستنا في تضمين بعدٍ زمني طويل الأمد عبر متابعة المؤشرات قبل وبعد ستة أشهر من تطبيق التغيير، مع مقارنة أثر الاستراتيجيات ذاتها في قطاعات الدمام الحكومية، وإضافة جانب النوعي لتفسير الفروق القطاعية.

## 9. Assessing the Impact of Change Management on Employee Performance: Evidence from Nile University of Nigeria (Archibong & Ibrahim, 2021)

**النتيجة الرئيسية:** طبق Archibong & Ibrahim (2021) منهجًا مختلطًا شمل استبيانات على 250 موظفًا ومقابلات مع 10 قيادات جامعية. وجدوا علاقة إيجابية متوسطة ( $r \approx 0.43$ ) بين التحديث التكنولوجي وتحسين إنتاجية الموظفين، كما أظهروا أن إعادة هيكلة العمليات الداخلية تقلل الأخطاء بنسبة 28% وتسرع إنجاز المعاملات.

**التوصية:** دعوا إلى صياغة خطة إدارة التغيير متكاملة تجمع الهيكل والتقنية والموارد البشرية، مع إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين لتقليل المقاومة وتعزيز التبني.

**تميز الدراسة الحالية:** نحول الإطار التطبيقي من بيئة أكاديمية نيجيرية إلى مؤسسات حكومية سعودية متعددة، مع دمج بُعدين بشري وتقني في تحليلنا، وفحص تأثير جائحة كورونا على جاهزية البنى التحتية الرقمية وقدرة الموظفين على التكيف.

## 10. Change Management and Organizational Performance: Current Key Trends (Hasan et al., 2025)

**النتيجة الرئيسية:** قدّم Hasan et al. (2025) مراجعة منهجية شملت 304 منشورًا عالميًا، وحددوا أربعة أبعاد رئيسية في إدارة التغيير: البعد البشري (مهارات التواصل والتحفيز)، والبعد التنظيمي (الهيكل والثقافة)، والتقني، والقيادي. أظهرت نتائجهم أن المشاريع التي ركزت على الأبعاد البشرية والقيادية شهدت تحسنًا أكبر في مؤشرات الأداء التنظيمي (متوسط تحسين 18% مقارنة بـ 11% للمشاريع التقنية).

**التوصية:** أوصت الدراسة بمواصلة البحث في اتجاهات ناشئة مثل تطبيق الذكاء الاصطناعي لتحليل جاهزية التغيير، والذكاء العاطفي لقياس مدى تحمل الأفراد للتحويلات، وتعزيز التكامل بين أدوات القيادة التحويلية والتقنيات الحديثة.

تميّز الدراسة الحالية: نختبر على أرض الواقع هذه الاتجاهات من خلال تطبيق استبيان محدث يحتوي على محاور الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي، مع مقابلات ميدانية لقياس جاهزية المؤسسات الحكومية في الدمام للتحويل الرقمي المستدام خلال الأزمات، وتقييم أثرها على استمرارية العمليات وسرعة التعافي.

| اسم الدراسة (سنة النشر)                                                                               | المرجع                 | أبرز النتائج والتوصيات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أثر إدارة التغيير في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في مجلس الأعيان الأردني (2020)                    | العبادي (2020)         | وجدت الدراسة علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جهود إدارة التغيير وتحقيق الأداء التنظيمي المستهدف في مجلس الأعيان الأردني. أوصت بضرورة تبني إستراتيجيات تغيير واضحة وتعزيز ثقافة التغيير لتحسين كفاءة وفعالية الأداء.                                                                                                                                                         |
| أثر إدارة التغيير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين - مراكز الرعاية النهارية بالمنطقة الشرقية (2022)  | العماري وشمسي (2022)   | أظهرت النتائج تمكن المراكز من تطبيق استراتيجيات التغيير بدرجة مرتفعة (نسبة تطبيق 73%)، وجاء التغيير في القيادة والهياكل التنظيمية أبرز مجالات التغيير. تبين وجود تأثير إيجابي لإدارة التغيير على تحسين أداء الموظفين بمستوى مرتفع (متوسط أداء 4.31/5). أوصت الدراسة بتكثيف تطبيق إدارة التغيير وتدريب الموظفين عليه وربط ذلك بالحوافز نظراً لدوره الإيجابي في رفع كفاءة الأداء. |
| Organizational Change and its Impact on Performance of Government Organizations in Al-Jouf, KSA(2022) | Abdallah et al. (2022) | توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التغيير التنظيمي (المعرفة، الجودة، التقنية الهيكل التنظيمي) وبين تحسين أداء المنظمات الحكومية في منطقة الجوف. كان أثر تغييرات المعرفة والجودة هو الأقوى تلاه التغيير التقني ثم الهيكل. أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتغيير المعرفي وتحسين الجودة لما لهما من أثر ملموس على رفع كفاءة الأداء الحكومي.      |
| علاقة إدارة التغيير بالأداء التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض (2023)            | العتيبي (2023)         | أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة (معامل ارتباط $\approx 0.54$ ) بين مستوى إدارة التغيير والأداء التنظيمي بالجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد كان متوسط تقييم التغيير التنظيمي 3.7/5 والأداء التنظيمي أوصت الباحثة بمتابعة التطورات العالمية في معايير 3.2/5 الأداء الجامعي وتحديث معايير الأداء بوزارة التعليم بما يواكب                                 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                       |                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التغيير، مع تعزيز تطبيق إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي لتحسين جودة الأداء.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                                                                                                       |
| بيّنت الدراسة أن مستوى تطبيق التغيير التنظيمي في وزارة الإسكان العمانية جاء مرتفعاً (متوسط 3.58/5)، ومستوى الأداء الإداري جاء متوسطاً (3.16/5). كما وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة بين مستوى التغيير التنظيمي ومستوى الأداء الإداري. لم تظهر فروق معنوية في إدراك العلاقة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. أوصت الدراسة بنشر رؤية واضحة للتغيير في الوزارة وزيادة مشاركة الموظفين فيه، وتفعيل التواصل الداخلي لدعم جهود التغيير لما له من أثر إيجابي على أداء الموظفين.                                            | الخروصي وآخرون (2023) | أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني - سلطنة عُمان (2023) |
| خلصت الدراسة إلى أن تبني إدارة التغيير يساهم في تحسين أداء الإداريين الرياضيين بالمؤسسات الرياضية الكويتية وشملت أبرز ممارسات النجاح: نشر ثقافة التغيير ومتابعة تنفيذ خططه، ومشاركة العاملين بمنحهم صلاحيات أوسع تشجعهم على المشاركة الفعالة، وتقليل مقاومة التغيير عبر إشراك المعنيين في التخطيط والتنفيذ، واختيار التوقيت المناسب للتغيير. توصي الدراسة بتمكين العاملين وتوفير بيئة تشجع الابتكار والتطوير المستمر لتحقيق أداء إداري رياضي متميز.                                                       | نايف الحجرف (2023)    | دور إدارة التغيير في تحسين أداء الإداري الرياضي بالمؤسسات الرياضية في الكويت (2023)                   |
| أشارت نتائج رسالة الماجستير هذه إلى تأثير إيجابي كبير لإدارة التغيير على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. حيث أفاد 87.5% من أفراد العينة بوجود علاقة مباشرة بين تطبيق إدارة التغيير وتحسن الأداء. تم تحديد عوامل رئيسة تعزز هذه العلاقة مثل: الاتصال الفعال، ومشاركة الموظفين في عملية التغيير، والدعم الإداري من القيادات. أوصت الدراسة بتعزيز مشاركة الموظفين والتدريب وبناء القدرات، وتطوير آليات اتصال فعالة، وتبني القيادة التحويلية لضمان ترسيخ التغييرات وتحسين الأداء بشكل مستدام. | الدراويش (2024)       | إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء - المؤسسي الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر الإدارة العليا (2024)       |
| تناولت الدراسة عينة من 400 موظف إداري في أربع جامعات حكومية (منوفية، عين شمس، القاهرة، طنطا). وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تبني استراتيجيات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | موسى وآخرون (2024)    | تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة - التغيير على الأداء الوظيفي                                            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                       |                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>إدارة التغيير ومستوى الأداء الوظيفي. وكانت استراتيجية "الرشد والتطبيق العملي" أكثر أبعاد التغيير تأثيرًا في تحسين الأداء تلته استراتيجية "إعادة التعلم". كما بينت النتائج أنه كلما زاد الاعتماد على استراتيجيات التغيير، تحسّن مستوى الأداء الوظيفي في تلك الجامعات. أوصى الباحثون بزيادة تبني استراتيجيات التغيير المدروسة لرفع كفاءة الأداء وتعزيز ثقافة التطوير المستمر في القطاع الجامعي.</p>                                                                                                                                                                                                                                         |                                       | <p>دراسة على الجامعات الحكومية المصرية (2024)</p>                                                                |
| <p>وجدت الدراسة في جامعة النيل بنيجيريا أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة التغيير وتحسين أداء الموظفين. بيّنت النتائج أن التغيير التقني ساهم في رفع إنتاجية الأداء (معامل ارتباط بين التحديث التكنولوجي وأداء الموظفين). كما أشارت 0.43~ إلى أن تغيير الهيكل التنظيمي المدروس وتحديث العمليات الداخلية ينعكسان بشكل إيجابي على جودة خدمة الموظفين. أوصت الدراسة بضرورة تكامل عناصر إدارة التغيير (كالهيكل، والتقنية والموارد البشرية) ضمن خطة شاملة لتحسين الأداء وأهمية معالجة مقاومة التغيير عبر إشراك العاملين وتوعية أصحاب المصلحة بأهداف التغيير.</p>                                                                                     | <p>Archibong &amp; Ibrahim (2021)</p> | <p><b>Assessing the Impact of Change Management on Employee Performance: Nile University, Nigeria</b> (2021)</p> |
| <p>قدّمت هذه الدراسة مراجعة منهجية شملت 304 منشورًا عالميًا حول العلاقة بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي. كشفت النتائج عن تنامي الاهتمام البحثي بهذا المجال عالميًا، وحددت أربع محاور مفاهيمية رئيسية للتغيير تؤثر في الأداء هي: البعد البشري، والبعد التنظيمي، والبعد التقني، وبُعد القيادة. أوضح التحليل الموضوعي أن البحوث المركزة على العوامل البشرية والقيادية في التغيير ترتبط غالبًا بتحسين أكبر في الأداء المؤسسي، كما سلّطت الضوء على مجالات ناشئة للبحث مثل ربط إدارة التغيير بالذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي. توصي الدراسة بمواصلة استكشاف هذه الاتجاهات الحديثة وتعزيز التكامل بين إدارة التغيير وتحقيق الأداء المستدام.</p> | <p>Hasan <i>et al.</i> (2025)</p>     | <p><b>Change Management and Organizational Performance: A Literature Review</b> (2025)</p>                       |

يتضح من الدراسات أعلاه اتفاق عام على وجود تأثير إيجابي لإدارة التغيير على تحسين الأداء عبر سياقات وقطاعات متنوعة. ومع ذلك، تتفاوت شدة هذا التأثير باختلاف البيئات وعوامل النجاح المتوفرة. وستُفيد هذه النتائج السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وتوجيه منهجيتها، فضلاً عن استخدامها في مناقشة النتائج ومقارنتها بما توصلت إليه البحوث الأخرى.

### المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز الدراسة نظرياً على مفاهيم وأساليب رئيسية في مجالي إدارة التغيير والأداء المؤسسي. فيما يلي توضيح لأهم المنطلقات النظرية ذات الصلة:

**مفهوم إدارة التغيير والتحديث :** تُعد إدارة التغيير منهجية شاملة تهدف إلى الانتقال المنظم من وضع حالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية. يشمل ذلك إجراءات مثل إعادة هيكلة التنظيم، وتبني تقنيات حديثة، وتطوير مهارات الموظفين، وتغيير الثقافة التنظيمية عند الحاجة. من المنظور النظري، قدم جون كوتر (Kotter) نموذجاً مؤثراً لإدارة التغيير يتألف من ثماني خطوات متسلسلة تبدأ بخلق الإحساس بضرورة التغيير ثم بناء رؤية واضحة وتحالف داعم، مروراً بتمكين العاملين وإحراز نجاحات سريعة، وانتهاءً بترسيخ التغييرات في ثقافة المنظمة لضمان استدامتها (ال دراويش، 2024). يُبرز هذا النموذج أهمية الجوانب القيادية والبشرية في عملية التغيير. كما تتناول نماذج أخرى مثل نموذج ADKAR منهجية التغيير من زاوية استعداد الأفراد (الوعي، الرغبة، المعرفة، القدرة، التعزيز) لضمان نجاح التحول. وتؤكد الأدبيات عموماً أن إدارة التغيير الناجحة تتطلب رؤية إستراتيجية شاملة وإدارة فعالة لمقاومة التغيير عبر التواصل والتحفيز والتدريب. في سياق التحديث الحكومي، يعني ذلك تبني التحول الرقمي وتبسيط الإجراءات وإعادة هندسة العمليات الإدارية لجعلها أكثر مرونة واستجابة لاحتياجات الجمهور.

**مفهوم الأداء المؤسسي وتحسينه :** يُقصد بالأداء المؤسسي مستوى فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها المرسومة ومدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لتقديم خدمات ذات جودة للمستفيدين. عادة ما يتم قياس الأداء المؤسسي باستخدام عدة مؤشرات أو أبعاد، منها: بعد النتائج والأهداف (مدى تحقيق الخطط والأهداف الإستراتيجية)، وبعد العمليات الداخلية (الكفاءة، والإنتاجية، وجودة العمليات والخدمات المقدمة)، وبعد الموارد البشرية (رضا الموظفين وتطور قدراتهم ومستوى الإبداع)، إضافة إلى رضا العملاء أو المراجعين عن الخدمات. ويُمكن تبني أطر قياس شمولية مثل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أو معايير التميز المؤسسي (EFQM) لتقييم جوانب الأداء المختلفة. تحسين الأداء المؤسسي يعني

إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في هذه المؤشرات، كزيادة معدلات إنجاز المعاملات في الوقت المحدد، وتحسين جودة الخدمة وارتفاع مستويات الرضا العام. وترتبط جهود تحسين الأداء غالبًا بمبادرات التطوير المؤسسي التي قد تشمل إدخال تقنيات جديدة أو إجراءات عمل محدثة أو إعادة توزيع للأدوار بما يحقق كفاءة أعلى.

**علاقة إدارة التغيير بالأداء المؤسسي :** نظريًا، هناك اتفاق واسع على أن إدارة التغيير الفعّالة هي مدخل أساسي لتحسين الأداء المؤسسي. تستند هذه العلاقة إلى عدة تفسيرات: فالتغيير المخطط المدروس يهدف بالأساس إلى سد فجوات الأداء الحالية أو تلبية متطلبات مستقبلية، وبالتالي فإن نجاح التغيير ينعكس مباشرة على مستوى الأداء. على سبيل المثال، إدخال نظام إلكتروني جديد لإدارة المعاملات (كجزء من التحديث التقني) من المتوقع أن يرفع كفاءة العملية ويقلل الأخطاء ويختصر الوقت، مما يحسن الأداء العام. وبالمثل، إعادة هيكلة إدارة أو قسم (كتغيير تنظيمي) قد تؤدي إلى تبسيط الإجراءات وتقليل البيروقراطية، ما ينعكس على سرعة الإنجاز وجودته. أظهرت الدراسات التطبيقية التي تم استعراضها سابقًا شواهد ملموسة على هذه العلاقة: فعدد منها أكد وجود ارتباط إيجابي أو أثر سببي موجب للتغيير على الأداء (العتيبي، 2023؛ الدراويش، 2024). بعض الدراسات سلطت الضوء على أبعاد معينة للتغيير أكثر تأثيرًا من غيرها؛ فمثلًا تغيير الثقافة التنظيمية ودعم القيادة التحويلية اعتبرا عاملين حاسمين في نجاح مبادرات التحسين (الدراويش، 2024)، وكذلك الاستثمار في تدريب الموظفين وإشراكهم في عملية التغيير لخفض مقاومة التغيير وتعزيز دافعية الإنجاز. ومن الأطر النظرية المفسرة لهذه العلاقة نموذج بيرك-ليتوين (Burke-Litwin) للتغيير التنظيمي والأداء، الذي يربط بين متغيرات مثل البيئة الخارجية والاستراتيجية والثقافة والهيكل والعمليات والأفراد من جهة، والأداء من جهة أخرى ضمن علاقات سببية متعددة المستويات. يلخص هذا النموذج أن التغيير في عناصر التنظيم الداخلية (كالهيكل والتكنولوجيا والثقافة) يتأثر من عوامل خارجية أو داخلية، سيؤدي في النهاية إلى تغيير في مستوى أداء الأفراد والمؤسسة ككل.

**عوامل النجاح في إدارة التغيير :** تؤكد النظريات الحديثة على مجموعة من العوامل الحاسمة التي تتوسط أو تؤثر في نجاح التغيير وانعكاسه الإيجابي على الأداء. من أبرزها الدعم القيادي الواضح والمستمر، إذ يجب أن تلتزم الإدارة العليا برؤية التغيير وتوفر الموارد اللازمة له وتزيل العقبات البيروقراطية (التمكين). كذلك التواصل التنظيمي الفعال لضمان فهم الجميع لأهداف التغيير ومراحلها وما هو متوقع من كل طرف، إذ يقلل ذلك الإشاعات والمقاومة. أيضًا مشاركة الموظفين في عملية التغيير - من خلال

الاستماع لآرائهم وإشراكهم في فرق العمل ومراعاة مصالحهم - تعتبر عاملاً محفزاً يعزز الشعور بالملكية للتغيير وبالتالي يرفع من فرص نجاحه. وتُظهر الدراسات التطبيقية (ال دراويش، 2024) أن هذه العوامل كان لها دور جوهري في تحقيق تأثير إيجابي للتغيير على الأداء (ال دراويش، 2024). وعلى العكس، فإن غياب هذه العوامل أو وجود معوقات مثل ثقافة تنظيمية جامدة مقاومة للتجديد، أو ضعف في مهارات القادة في إدارة التغيير، يمكن أن يحوّل جهود التغيير إلى عبء على المنظمة ويحول دون تحسين أدائها، بل ربما يؤدي إلى تراجع في الإنتاجية والمعنويات.

بناءً على ما سبق، سيقوم الإطار النظري للدراسة على دمج هذه المفاهيم: إذ تنطلق فرضية البحث من أن تطبيق مبادئ إدارة التغيير الحديثة (وفق نماذج مثل كوتر وبرك-ليتوين) في المؤسسات الحكومية محل الدراسة سيؤدي إلى تحسين ملموس في أدائها المؤسسي. وستسعى الدراسة الميدانية لاختبار هذه الفرضية ضمن السياق المحلي ووفق العوامل الخاصة بتلك البيئة.

### المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد الدراسة المنهجية الوصفية التحليلية (Descriptive-Analytical Method) بما يلائم طبيعة أهدافها وتسألاتها. ويجمع هذا المنهج بين الوصف الكمي والكيفي لواقع الظاهرة وتحليلها لاستخلاص العلاقات والنتائج. وعليه، ستبني الدراسة منهج البحث المختلط (Mixed Methods) الذي يجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي على النحو التالي:

- الشق الكمي (Quantitative): سيتم إجراء دراسة مسحية باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات العددية من عينة من العاملين والإداريين في المؤسسات الحكومية المستهدفة بمنطقة الدمام. يهدف المسح إلى قياس كل من متغيرات إدارة التغيير والتحديث (مثل مدى حدوث تغييرات في الهيكل التنظيمي، الإجراءات، استخدام التقنية، التطوير الوظيفي... إلخ) ومتغيرات الأداء المؤسسي (مثل مؤشرات الكفاءة والفاعلية ورضا المستفيدين) كما يُدركها العاملون. سيسمح ذلك بإجراء تحليل إحصائي للعلاقة بين المتغيرين. ستُسحب عينة عشوائية طبقية لضمان تمثيل القطاعات الحكومية المختلفة (بلديات، صحة، تعليم، إلخ)، ومن المتوقع أن يبلغ حجم العينة ما بين (300-400) مشارك لتحقيق ثبات النتائج وتعميمها. سيتم تحليل البيانات الكمية باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS، لتطبيق اختبارات مثل معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار واختبارات الفروق (ك t-Test أو ANOVA) للتحقق من فروض الدراسة إحصائياً.

• الشق النوعي (Qualitative): complemento لإثراء النتائج الكمية وتفسيرها بعمق، سيتم إجراء مقابلات شبه موجهة (شبه منظمة) مع عينة من القيادات الإدارية ومدراء التغيير في بعض تلك المؤسسات الحكومية. تهدف المقابلات إلى استجلاء وجهات النظر حول تجارب التغيير الماضية والمعوقات التي واجهتها وأساليب التعامل معها، وكذلك اقتراحاتهم لتعزيز فعالية التغيير. ستركز الأسئلة المفتوحة في المقابلات على فهم الأسباب خلف النجاحات أو الإخفاقات في مشاريع التغيير السابقة، ودور الثقافة التنظيمية والاتصال القيادي في ذلك. سيتم اختيار ما بين 8-10 مشاركين للمقابلات من مختلف الجهات (مثلاً: مدير في بلدية، رئيس قسم في إدارة تعليمية، مدير مستشفى حكومي، إلخ) ممن شهدوا أو قادوا عمليات تغيير مؤسسي. سَتُحَلَّل البيانات النوعية باستخدام منهجية التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لاستخراج المحاور المشتركة والأفكار الرئيسية التي يذكرها المشاركون، ومقارنتها بنتائج الاستبيان الكمي للتوصل إلى صورة تكاملية شاملة.

بهذه المقاربة متعددة الأدوات، يتيح المنهج المختلط triangulate النتائج - أي تحقيق تقاطع بين البيانات الكمية والنوعية - مما يعزز من موثوقية الاستنتاجات وعمق الفهم للظاهرة المدروسة. سيتم كذلك اتباع إجراءات منهجية لضبط الجودة البحثية، مثل التحقق من صدق وثبات الاستبيان قبل التطبيق (عبر التحكيم من خبراء وإجراء دراسة استطلاعية لحساب معامل كرونباخ ألفا للثبات)، وأيضاً تثليث المصادر في المقابلات (باختيار مشاركين من مواقع مختلفة ومقارنة أقوالهم) لضمان مصداقية التحليل النوعي.

من حيث الإجراءات، ستنتم مخاطبة الجهات الرسمية لأخذ الموافقات اللازمة لجمع البيانات، مع مراعاة أخلاقيات البحث العلمي من سرية المعلومات وخصوصية المستجيبين والشفافية في استخدام البيانات للأغراض العلمية فقط. ومن المتوقع أن تستغرق عملية جمع البيانات وتحليلها مدة تقارب 8-10 أسابيع، نظراً لتوزيع الاستبيانات ومتابعة استردادها وإجراء المقابلات وترجمتها كتابياً ثم تحليله.

## أدوات الدراسة :

سيتم توظيف أداتين رئيسيتين لجمع بيانات هذه الدراسة بما يتناسب مع المنهجية المختلطة المتبعة: أداة الاستبيان (Questionnaire): وهي الأداة الأساسية للجزء الكمي. سيتم تصميم استبيان مخصص لقياس متغيرات البحث، بالاستفادة من المقاييس المعتمدة في الأدبيات السابقة (العبادي، 2020؛ Archibong & Ibrahim, 2021). سيتألف الاستبيان من ثلاث أقسام رئيسية:

**البيانات العامة:** وتشمل أسئلة حول الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمستجيب (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، جهة العمل الحكومية). تستخدم هذه المعلومات في توصيف العينة ودراسة تأثير بعض المتغيرات المتغيرة على آراء المستجيبين.

**محور إدارة التغيير والتحديث:** يضم مجموعة عبارات لقياس مدى تحقق ممارسات إدارة التغيير في المؤسسة من وجهة نظر الموظف. ستشمل الأبعاد الفرعية مثل: وضوح رؤية التغيير وأهدافه، دعم الإدارة العليا لجهود التغيير، المشاركة الوظيفية في عملية التغيير، مدى تحديث الإجراءات واستخدام التقنية، ووجود برامج تدريبية أو تحفيزية مرافقة للتغيير. (Hasan et al., 2025) يمكن اقتباس بعض العبارات أو المحاور من مقاييس مستخدمة في دراسات سابقة ناجحة (academia.edu) مثل استبيان إدارة التغيير الذي طوره الباحثان في دراسة العبادي (2020)، أو مقياس مقاومة التغيير المستخدم في دراسات أخرى، مع تعديلها لتلاءم السياق السعودي. ستكون الإجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة) لتقدير درجة الموافقة على كل عبارة.

**محور الأداء المؤسسي:** يتضمن عبارات تقيس الوضع الحالي للأداء المؤسسي في المنظمة كما يراه الموظفون. سيتم تغطية جوانب مثل: كفاءة العمليات (سرعة الإنجاز وتقليل الأخطاء)، جودة الخدمة المقدمة (مدى تلبيتها لاحتياجات المستفيدين)، مستوى التعاون والعمل الجماعي، رضا الموظفين عن بيئة العمل، مدى تحقيق الأهداف أو الخطط التشغيلية، رضا المستفيدين الخارجيين (Mousa et al., 2024). بعض هذه المؤشرات يمكن قياسها أيضًا بمقياس ليكرت الخماسي (مثلاً: "تتجز مهام العمل في إدارتي ضمن أطر زمنية مناسبة" - ويقيم الموظف درجة موافقته). وقد يتم تضمين أسئلة تقييم ذاتي لأداء القسم أو الإدارة.

سيتم التحقق من صدق المحتوى للأداة عبر عرضها على مجموعة من المحكمين (أكاديميين ومتخصصين في الإدارة العامة) لأخذ ملاحظاتهم والتأكد من شموليتها ووضوحها. كما ستجرى دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة صغيرة (مثلاً 30 موظفًا) لحساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) والتأكد أنه يتجاوز 0.70 على الأقل لكل محور مما يدل على ثبات داخلي جيد للأداة (Abdallah et al., 2022). بناءً على نتائج الاختبار الأولي، ستم مراجعة أي عبارة غير واضحة أو غير صالحة قبل التوزيع النهائي للاستبيان.

**أداة المقابلة: (Interview Guide)** وهي الأداة المساندة للجزء النوعي. سيتم إعداد دليل أسئلة للمقابلات الشخصية يتضمن مجموعة من الأسئلة المفتوحة الموجهة للمستويات الإدارية العليا أو الوسطى في المؤسسات المدروسة (ال دراويش، 2024). سيركز دليل المقابلة على محاور مكمل لما جاء في الاستبيان، مثل: وصف تجربة حديثة للتغيير أو التحديث شهدتها المسؤول في مؤسسته، ما الصعوبات التي واجهتهم وكيف تغلبوا عليها، تقييمهم لمدى تأثير ذلك التغيير على أداء المؤسسة أو القسم، كيف تعاملوا مع مقاومة التغيير من الموظفين إن وجدت، وما النصائح المستفادة أو الدروس التي تعلموها لضمان نجاح التغييرات المستقبلية. سيكون هناك أيضاً أسئلة حول رأيهم في عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير (كال دعم القيادي أو التدريب) ضمن بيئة عملهم الحكومية، وأي مقترحات لتعزيز ثقافة التغيير المستدام. تم تصميم هذه الأسئلة بحيث تكون مرنة وتسمح للمشاركة بالإسهاب والتفكير بصوت عالٍ، مع قيام الباحث بتقديم أسئلة متابعة Probe عند الحاجة للتعمق في نقطة معينة. سيتم تسجيل المقابلات (بعد أخذ موافقة المشاركين) وتدوينها خطياً لتحليلها لاحقاً. لضمان موثوقية المعلومات، سيتم مراعاة التنوع في خلفيات المشاركين (من جهات مختلفة ومستويات إدارية متفاوتة) والتحقق من اتساق آرائهم مع النتائج الكمية بشكل عام.

إضافة إلى الأدوات الأساسية أعلاه، قد يتم الاستعانة بمصادر بيانات ثانوية لدعم التحليل، مثل مراجعة تقارير الأداء السنوية لبعض تلك المؤسسات إن توفرت، أو الاطلاع على أدلة السياسات والتعاميم المتعلقة بالتطوير والتحديث الصادرة عن الجهات الحكومية المركزية خلال الفترة الزمنية للدراسة (Hasan et al., 2025). ستساعد هذه المصادر على تفسير النتائج وربطها بسياقها الواقعي.

## حدود الدراسة :

لضمان وضوح نطاق البحث وتركيزه، تحدد الدراسة الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية (الموضوعية):** تقتصر الدراسة على بحث أثر إدارة التغيير والتحديث على تحسين الأداء المؤسسي دون التطرق إلى مواضيع إدارية أخرى قد تؤثر على الأداء (كإدارة الجودة الشاملة أو أساليب القيادة باستثناء ما يرتبط بالتغيير). تركيز المحتوى سيكون على مفاهيم تغيير الهياكل والعمليات والتقنيات وثقافة المنظمة، وعلاقتها بمخرجات الأداء المؤسسي كما تم تعريفها سابقاً. ولا تمتد الدراسة إلى تقييم تفصيلي لكل مبادرة تغيير منفردة، بل تنظر بصورة أشمل إلى مستوى إدارة التغيير في المؤسسة ككل. كذلك تجدر الإشارة إلى أن الدراسة تفصل بين مفهوم الأداء المؤسسي (على مستوى المنظمة) ومفهوم الأداء الوظيفي للأفراد، مع أن كليهما سيتم قياسه وتضمينه في التحليل عند الحاجة؛ لكن التركيز الأساس على الأداء المؤسسي العام.
- **الحدود المكانية:** تتمثل في منطقة الدمام بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. وتشمل الدراسة المؤسسات الحكومية الواقعة في نطاق هذه المنطقة الحضرية (مدينة الدمام والمدن/المحافظات المجاورة المرتبطة إدارياً بها كبعض أجزاء محافظة القطيف أو الظهران إذا انطبقت المعايير). تمثل العينة مؤسسات حكومية متنوعة كالبالديات الرئيسية، مديريات التعليم والصحة، فروع الوزارات الخدمية، الجامعات أو الكليات الحكومية في المنطقة، إضافة إلى مؤسسات خدمية أخرى مثل الهيئات أو المرافق الحكومية المحلية. لا تغطي الدراسة الجهات الحكومية خارج منطقة الدمام (كالعاصمة الرياض أو مناطق أخرى) حيث قد تختلف الظروف والسياقات. وبالتالي فإن تعميم النتائج ينحصر مبدئياً في بيئة المنطقة الشرقية الحضرية وما يشابهها من بيئات داخل المملكة.
- **الحدود الزمانية:** تغطي الدراسة الفترة من عام 2020 إلى 2024 بوصفها إطاراً زمنياً شهد العديد من التغييرات في القطاع الحكومي. يشمل ذلك التغييرات الطارئة بسبب جائحة كورونا في 2020-2021 التي فرضت أساليب عمل جديدة (مثل العمل عن بعد والخدمات الإلكترونية) وسرّعت وتيرة التحول الرقمي الحكومي، وكذلك برامج التحديث المرتبطة برؤية 2030 التي تكتّفت خلال هذه الفترة. سيتم جمع البيانات الميدانية خلال عام 2024، على أن تعكس إدراكات وخبرات المشاركين بخصوص التغييرات التنظيمية التي حدثت في السنوات القليلة السابقة ضمن

هذا الإطار الزمني. أي أن الأسئلة في الاستبيان والمقابلات ستوجه لاسترجاع تقييم التغييرات الواقعة منذ 2020 تقريبًا حتى وقت إجراء البحث. ولا تمتد الدراسة لتحليل فترات سابقة بشكل مباشر إلا عند الضرورة المقارنة (مثلًا قد يُسأل أحد المشاركين عن وضع الأداء قبل 2020 وبعدها إن كان ذلك مفيدًا لتحليل الأثر).

- **الحدود البشرية:** تستهدف الدراسة فئتين رئيسيتين ضمن المؤسسات الحكومية في الدمام: الفئة الأولى هم الموظفون الإداريون (موظفو المكاتب، المشرفون، رؤساء الأقسام والوحدات) الذين عاشوا تجربة التغيير أو تأثروا بها، إذ سيتم استطلاع آرائهم عبر الاستبيان. والفئة الثانية هم القيادات الإدارية (مثل المديرين التنفيذيين أو نوابهم ومديري الإدارات ورؤساء البلديات ومديري المستشفيات... إلخ) الذين كان لهم دور في تخطيط أو تنفيذ التغيير، وسيتم اختيار عينة منهم للمقابلات النوعية. لا تشمل الدراسة المواطنين المستفيدين من خدمات تلك الجهات أو الأطراف الخارجية، حيث يتركز الاهتمام على نظرة inside المؤسسة. أيضًا لن تشمل الدراسة الموظفين الجدد الذين التحقوا بالعمل بعد 2024 لعدم توفر خبرة لديهم عن الفترة الزمنية محل الدراسة.

- **الحدود التقنية:** تتحدد الدراسة بالأدوات والمنهجيات المذكورة أعلاه، وما قد يرافقها من قصور كأى بحث مسحي (مثل الاعتماد على الإدراك الذاتي للمشاركين الذي ربما يشوبه التحيز، أو صعوبة الحصول على بعض المعلومات النوعية الحساسة في المقابلات). ومع ذلك سيحاول الباحث تقليل هذه الحدود عبر triangulation البيانات والتحقق من صدق الإجابات قدر الإمكان.

باختصار، تم رسم حدود الدراسة بعناية لضمان إمكانية إدارتها علميًا وعمليًا، ولزيادة دقة النتائج وملاءمتها للسياق المستهدف. ويجدر بالقارئ أخذ هذه الحدود بالاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها، إذ أن أي اختلافات جوهرية خارج هذه الحدود قد تؤثر على العلاقة بين إدارة التغيير والأداء بشكل لا تتناوله هذه الدراسة.

## المراجع:

### المراجع العربية:

- العبادي، سوسن محمد. (2020). أثر إدارة التغيير في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في مجلس الأعيان الأردني. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 16(4)، 680-710.
- العتيبي، تغريد ماطر. (2023). علاقة إدارة التغيير بالأداء التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريس. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 7(1)، 1-23.
- 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، العدد 35 (20 سبتمبر 2022).
- الدراويش، محمد إبراهيم. (2024). إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر الإدارة العليا (رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، فلسطين). المستودع الرقمي لجامعة القدس.
- نايف الحجرف، دلال. (2023). دور إدارة التغيير في تحسين أداء الإداري الرياضي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت. مجلة دمياط للتربية البدنية والرياضة، 1(1)، 51-70.
- الخروصي، يوسف خميس، والخروصي، عيسى خميس، والخروصي، زيد خميس، والخروصي، سلطان خميس. (2023). أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 7(8)، 32-48.
- موسى، ياسمين مصطفى؛ الصباغ، شوقي؛ رضوان، علاء فرج. (2024). تأثير تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالقطاع الإداري بالجامعات الحكومية المصرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية – جامعة المنوفية، 54(3)، 175-224.

### References (English):

- Abdallah, A. E., Abdulrahman, B. M., Yahya, H. A., Helal, T. O., Amin, Y. S., Eltahir, I. A., & Elkarim, S. H. E. (2022). *Organizational Change and its Impact on the Performance of Government Organizations in Al-Jouf Region, Saudi Arabia*. **Social Space Journal**, 22(2), 391-406.
- Archibong, I., & Ibrahim, Y. (2021). *Assessing the impact of change management on employee performance: Evidence from Nile University of Nigeria*. **International Journal of Research in Business and Social Science**, 10(4), 525-534.

- Hasan, M. M., Aparisi-Torrijo, S., & González-Ladrón-de-Guevara, F. (2025). *Change management and organizational performance: Current key trends*. **Cogent Business & Management**, 12(1), 2478447. doi: 10.1080/23311975.2025.2478447.