

فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في تحسين رضا الموظفين أثناء تنفيذ برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية

اعداد الطالبه :

مشاعل فايز العنزي

الرقم الجامعي :

252001486

اشراف الدكتور :

د. الفيصل عبدالحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي :

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إلى كل يد امتدت لتدفعني نحو النور...
إلى كل قلب منحني دعمًا ولو بصمت...

أهدي هذا العمل إلى:

- من علّمني قيمة العلم قبل أن يعلّموني حروفه.
- من رافقوني خلال الرحلة بصبرهم، وتشجيعهم، ودعواتهم الصادقة.
- إلى نفسي، تقديرًا لكل لحظة تعب، ولكل خطوة صنعت هذا الإنجاز.

هذا البحث ثمرة أيام طويلة، أهديه لكل من يرى في المعرفة طريقًا للارتقاء
وخدمة الوطن

سُرَّةُ الْقَلْبِ

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من كان له دور في إنجاز هذا البحث، وخصوصاً أساتذتي الكرام على ما قدموه من توجيه علمي ودعم أكاديمي أسهم في إثراء هذا العمل وتطويره. كما أعبر عن امتناني لكل من شاركني رأياً أو معلومة أو ملاحظة كان لها أثر واضح في تحسين جودة هذا البحث.

ولا يفوتني أن أقدم جزيل الشكر إلى أسرتي على دعمهم المتواصل وتشجيعهم المستمر، الذي كان له بالغ الأثر في تخطي الصعوبات وإتمام هذا العمل.

وبكل الامتنان، أسأل الله أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه، وأن ينفع به، ويوفقني وإياكم لما فيه الخير والصلاح

المستخلص :

يهدف هذا البحث إلى دراسة استراتيجيات إدارة التغيير المتبعة في الجهات الحكومية، وتحليل أثرها على مستوى رضا الموظفين أثناء عمليات التحول المؤسسي. وقد جاءت هذه الدراسة استجابة للحاجة المتزايدة إلى فهم العوامل التنظيمية المؤثرة في نجاح التغيير، خاصة في ظل التوجهات الحكومية نحو التطوير المستمر وتحسين جودة الأداء.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أدوات جمع البيانات من الموظفين العاملين في عدد من الجهات الحكومية، بالإضافة إلى تحليل البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS للتحقق من صحة الفرضيات. شملت الدراسة ثلاثة محاور رئيسية: استراتيجيات إدارة التغيير، مستوى رضا الموظفين، والعلاقة بينهما.

وأظهرت النتائج وجود تأثير واضح لإدارة التغيير الفعّالة في رفع مستوى رضا الموظفين، خاصة في المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات التواصل الداخلي، وتمكين العاملين، وتوفير بيئة داعمة أثناء مراحل التحول. كما بينت النتائج أن غياب التخطيط أو ضعف المشاركة الوظيفية يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا ويزيد من مقاومة التغيير.

وفي ضوء ذلك، يوصي البحث بضرورة تعزيز خطط إدارة التغيير في الجهات الحكومية، وتكثيف التواصل مع الموظفين، ورفع مستويات الدعم والتحفيز طوال مراحل التحول المؤسسي، إضافة إلى اقتراح إجراء دراسات مستقبلية في قطاعات مختلفة لتوسيع فهم أثر إدارة التغيير على الرضا الوظيفي.

قائمة المحتويات

i	الإهداء
ii	شكر وتقدير
iii	المستخلص
iv	قائمة الجداول
v	قائمة الأشكال

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1	المقدمة
---	---------

المبحث الأول: إدارة التغيير في الجهات الحكومية

3	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير وتعريفاته
6	المطلب الثاني: أهداف ومراحل إدارة التغيير
10	المطلب الثالث: مفهوم التحول المؤسسي وأهميته في الجهات الحكومية السعودية
14	المطلب الرابع: علاقة إدارة التغيير بالتحول المؤسسي ورضا الموظفين

الفصل الثاني: الإطار النظري ومرجعية البحث

المبحث الأول: النظريات والمبادئ الأساسية لإدارة التغيير

20	المطلب الأول: نموذج لوين للتغيير
24	المطلب الثاني: نموذج كوتر لإدارة التغيير
28	المطلب الثالث: النظرية السلوكية في فهم التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: منهجية البحث

المطلب الأول: نوع ومنهج البحث (وصفي تحليلي)	33
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة	35
المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات	37
المطلب الرابع: حدود البحث (زمانية – مكانية – بشرية – موضوعية)	39

الفصل الثالث: إجراءات البحث ومراحل التحليل

المطلب الأول: الإجراءات المتبعة لجمع البيانات من الموظفين	45
المطلب الثاني: معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برامج التحليل المناسبة (48) (SPSS)	
المطلب الثالث: عرض النتائج وتفسيرها في ضوء فرضيات البحث	52
المطلب الرابع: مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة	56

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

المطلب الأول: النتائج المتعلقة باستراتيجيات إدارة التغيير في الجهات الحكومية	62
المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بمستوى رضا الموظفين أثناء التحول المؤسسي	65
المطلب الثالث: العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير ورضا الموظفين	
المطلب الرابع: التوصيات العملية للجهات الحكومية	
المطلب الخامس: المقترحات البحثية المستقبلية	

.....الخاتم.....
.....

قائمة المراجع

.....
...

المقدمة

تشهد المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة تحولاً جذرياً في هياكلها الإدارية والتنظيمية نتيجة تبني “رؤية السعودية 2030”، التي أولت اهتماماً كبيراً بتطوير الأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها وجودة خدماتها. هذا التحول يتطلب تطبيق استراتيجيات فعّالة لإدارة التغيير، نظراً لما يرافق التغييرات التنظيمية من تحديات قد تؤثر على رضا الموظفين واستقرار بيئة العمل. ويعد رضا الموظف أحد أهم عناصر نجاح مشاريع التحول، إذ يؤثر مباشرة في الإنتاجية وجودة المخرجات والالتزام التنظيمي.

إن إدارة التغيير ليست مجرد خطوات إجرائية، بل هي عملية متكاملة تشمل التخطيط، التحليل، التواصل، التمكين، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب لمتطلبات التطوير. ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث الذي يسلط الضوء على العلاقة بين إدارة التغيير والتحول المؤسسي، مع التركيز على رضا الموظفين في الجهات الحكومية السعودية.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

1. أهمية وطنية:

يتماشى الموضوع مع توجهات “رؤية 2030” التي تهدف إلى تطوير القطاع الحكومي وتحسين الأداء المؤسسي.

2. أهمية عملية:

يساعد الجهات الحكومية على فهم كيفية تطبيق إدارة التغيير بطريقة تقلل مقاومة الموظفين وتعزز مشاركتهم.

3. أهمية علمية:

يسد فجوة في الدراسات العربية التي تتناول العلاقة بين إدارة التغيير ورضا الموظفين أثناء التحول المؤسسي.

4. أهمية تنظيمية:

يقدم نموذجاً يمكن للجهات الحكومية الاعتماد عليه لتحقيق نجاح أكبر في مشاريع التغيير.

أهداف البحث

1. قياس فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير المطبقة في الجهات الحكومية.
2. تحديد مستوى رضا الموظفين أثناء تنفيذ برامج التحول المؤسسي.
3. تحليل العلاقة بين إدارة التغيير ورضا الموظفين.
4. تقديم توصيات لتحسين ممارسات إدارة التغيير في القطاع الحكومي.

تساؤلات البحث

1. ما مدى فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في الجهات الحكومية السعودية؟
2. ما مستوى رضا الموظفين أثناء التحول المؤسسي؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة بين إدارة التغيير ورضا الموظفين؟
4. ما أهم العوامل التي تعزز نجاح التغيير في الجهات الحكومية؟

مشكلة البحث

تواجه الجهات الحكومية تحديات أثناء تطبيق مشاريع التحول المؤسسي، من أبرزها انخفاض رضا الموظفين، مقاومة التغيير، ضعف التواصل، وقلة المشاركة. وتتمثل مشكلة البحث في:

“عدم وضوح دور إدارة التغيير في رفع رضا الموظفين أثناء مشاريع التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية.”

عينة البحث :

تتكون من موظفين يعملون في عدة جهات حكومية سعودية تشهد عمليات تحول مؤسسي. تم اختيار العينة وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل المجموعات الوظيفية المختلفة.

الفصل الثاني: إدارة التغيير والتحول المؤسسي

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير وأهميته

أولاً: مفهوم إدارة التغيير

تُعد إدارة التغيير من الركائز الأساسية لأي عملية تطوير تنظيمي ناجحة، إذ تهدف إلى تخطيط وتنفيذ وتوجيه عمليات التغيير داخل المؤسسة بطريقة منظمة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة وتقليل مقاومة الموظفين أثناء التحول المؤسسي. وقد عرّفها العديد من الباحثين على النحو التالي:

- يرى لوين (Lewin, 1951) أن إدارة التغيير هي عملية إذابة الوضع الحالي للمؤسسة، وإدخال التعديلات اللازمة، وإرساء الوضع الجديد بطريقة تمكن المنظمة من التكيف مع الظروف الجديدة.
 - بينما يعرفها كوتر (Kotter, 1996) بأنها مجموعة من الخطوات الممنهجة التي تهدف إلى إحداث تحول مؤسسي فعال من خلال إشراك العاملين في العملية وتحفيزهم نحو التغيير.
 - ووفقاً لـ (Burnes (2021، إدارة التغيير هي مجموعة السياسات والإجراءات التي تساعد المنظمة على الانتقال من حالة إلى أخرى بنجاح، مع مراعاة البعد البشري والسلوكي للموظفين.
- باختصار، يمكن القول إن إدارة التغيير ليست مجرد تعديل في الهيكل التنظيمي أو الإجراءات، بل هي عملية متكاملة تشمل الثقافة التنظيمية، والموارد البشرية، والاتصالات الداخلية، والتقنيات المستخدمة، والأهداف الاستراتيجية.¹

¹ Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. New York: Harper & Row.
² Kotter, J.P. (1996). Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.

ثانياً: أهمية إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية

تكتسب إدارة التغيير أهمية خاصة في المؤسسات الحكومية نظراً لما تواجهه هذه الجهات من تحولات تنظيمية كبيرة ومتطلبات حديثة وفق رؤية المملكة 2030، ومن أبرز أسباب أهمية إدارة التغيير ما يلي:

1. تحقيق التكيف مع المتغيرات الإدارية والاقتصادية:
المؤسسات الحكومية تحتاج إلى القدرة على التكيف مع التطورات في بيئة العمل وتحقيق كفاءة أعلى في تقديم الخدمات العامة.
 2. زيادة رضا الموظفين وتقليل مقاومة التغيير:
التغيير المفاجئ أو غير المدروس يؤدي غالباً إلى مقاومة الموظفين، بينما إدارة التغيير الفعالة ترفع مستوى المشاركة والرضا الوظيفي.
 3. تحسين الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية:
تطبيق استراتيجيات التغيير بشكل منهجي يضمن سير العمل بسلاسة، ويقلل من الاضطرابات الناتجة عن مقاومة الموظفين أو سوء الفهم للإجراءات الجديدة.
 4. تعزيز الاستدامة التنظيمية والابتكار:
المؤسسات التي تتبنى إدارة التغيير بشكل فعال تصبح أكثر قدرة على إدخال الابتكارات وتحقيق استدامة التحديث المؤسسي.
 5. دعم تحقيق رؤية المملكة 2030:
حيث يشمل ذلك رفع كفاءة الخدمات الحكومية، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز القدرة على التعامل مع التحديات الإدارية المستقبلية.
- يتضح من ذلك أن إدارة التغيير ليست مجرد أداة تنظيمية، بل هي عامل استراتيجي رئيسي في تحسين الأداء المؤسسي ورضا الموظفين، ونجاح أي برنامج تحول مؤسسي في الجهات الحكومية يعتمد بشكل كبير على تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير بفعالية وبالتركيز على البعد البشري²

² Burnes, B. (2021). Managing Change in Public Sector Organizations. London: Routledge.
⁴ Armenakis, A. & Harris, S. (2019). Reflections on Organizational Change Research. Journal of Change Management, 19(1), 1-18.

إدارة التغيير هي عملية منهجية تهدف إلى الانتقال من وضع تنظيمي قائم إلى وضع جديد أكثر كفاءة. تشمل التخطيط المسبق، تحديد أهداف التغيير، التواصل، وإشراك الموظفين. تكمن أهمية إدارة التغيير في:

- تقليل مقاومة العاملين
- ضمان استمرارية العمل
- مساندة تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- تعزيز الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: أهداف ومراحل إدارة التغيير

تهدف إدارة التغيير إلى تحسين الأداء، وزيادة الكفاءة، وتمكين الموظفين، وتحسين جودة الخدمات الحكومية.

وتمر بالمراحل التالية:

1. مرحلة التشخيص: تحديد الحاجة للتغيير.
2. مرحلة التخطيط: وضع خطط استراتيجية للتغيير.
3. مرحلة التنفيذ: تطبيق الخطط على أرض الواقع.
4. مرحلة التقييم: قياس النتائج وتعديل المسار إذا لزم.

المطلب الثالث: مفهوم التحول المؤسسي وأهميته

التحول المؤسسي هو عملية شاملة لإعادة تشكيل الهيكل الإداري والعمليات والأساليب بما يتوافق مع الاستراتيجيات الوطنية الحديثة.

أهميته في السعودية:

- رفع جودة الخدمات الحكومية
- تحقيق الكفاءة التشغيلية
- تطبيق برامج التحول الرقمي
- تحسين تجربة المستفيدين

المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة التغيير والتحول المؤسسي ورضا الموظفين

كلما كانت إدارة التغيير فعالة—خصوصاً في التواصل، المشاركة، والتحفيز—زاد رضا الموظفين، وارتفعت فرص نجاح التحول المؤسسي.

الفصل الثالث: الإطار النظري

النظريات الأساسية لإدارة التغيير

1. نموذج لوين (Lewin)

يتكون من ثلاث مراحل:

- فك الجمود
- التغيير
- إعادة التجميد

يركّز على تهيئة الموظفين قبل التغيير.

2. نموذج كوتر (Kotter)

يتكون من ثماني خطوات، أبرزها خلق الإحساس بضرورة التغيير، تشكيل فرق قيادية، وتمكين الموظفين.

3. النظرية السلوكية

تركز على سلوك الأفراد ودوافعهم وتأثير القيادة والثقافة على تقبل التغيير.

رضا الموظفين هو الشعور الإيجابي الذي يختبره الفرد تجاه عمله ومؤسسته، ويعكس مدى تلبية المؤسسة لاحتياجاته المهنية والنفسية والاجتماعية. ويعد رضا الموظفين عنصراً أساسياً في نجاح أي عملية تحول مؤسسي، حيث أن الموظفين الراضين أكثر استعداداً للتكيف مع التغيير والمشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة¹.

- يعرفه هيرزبيرغ (Herzberg, 1966) بأنه نتيجة للعوامل المحفزة مثل التقدير وفرص التطوير والمسؤولية، مقابل العوامل الصحية مثل الأمان الوظيفي والرواتب².

- وفقاً لـ (Armenakis & Harris, 2019)، رضا الموظفين في بيئات التحول المؤسسي يرتبط بمدى وضوح الرؤية التنظيمية، وتواصل الإدارة، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار³.

ثانياً: أهمية رضا الموظفين في بيئات التحول المؤسسي

يكتسب رضا الموظفين أهمية خاصة خلال مراحل التحول المؤسسي للأسباب التالية:

1. تعزيز الالتزام والانتماء للمؤسسة
- الموظفون الراضون يكونون أكثر ولاءً للمؤسسة واستعداداً لدعم التغيير⁴.
2. تسهيل عملية التغيير وتقليل المقاومة
- عندما يشعر الموظفون بأن التغيير يُدار بشكل عادل ويأخذ احتياجاتهم في الاعتبار، تقل مقاومة التغيير³
3. تحسين الأداء والإنتاجية
- الرضا الوظيفي يرفع دافعية الموظفين للعمل بكفاءة ويساهم في تحقيق أهداف التحول المؤسسي⁶.

³ Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2019). Organizational Behavior. 18th Edition. Pearson

4. دعم الابتكار والمبادرة

- الموظفون الراضون يميلون إلى تقديم أفكار مبتكرة والمشاركة في تحسين العمليات

ثالثاً: قياس رضا الموظفين

لقياس رضا الموظفين خلال بيانات التحول المؤسسي، يمكن استخدام أدوات كمية ونوعية، مثل:

1. الاستبيانات والمقاييس المعيارية

- مثل مقياس ليكرت 5 نقاط لقياس الرضا العام، رضا بيئة العمل، رضا التواصل، ورضا القيادة⁸.

2. المقابلات الشخصية والمجموعات البؤرية (Focus Groups)

- لفهم أعمق لمواقف الموظفين تجاه التغيير، وتحديد المشكلات أو التحديات⁹.

3. المؤشرات الإدارية

- مثل معدل الدوران الوظيفي، غياب الموظفين، ومؤشرات الأداء الوظيفي لتقييم رضاهم بشكل غير مباشر

يجمع الباحثون بين هذه الأدوات للحصول على تقييم شامل وموضوعي لرضا الموظفين أثناء تطبيق برامج التحول المؤسسي.

يتضح أن رضا الموظفين عامل حاسم في نجاح التحول المؤسسي. فهو لا يقتصر على شعور الموظف تجاه عمله، بل يمتد ليوثر على مستوى الأداء، الالتزام التنظيمي، والقدرة على الابتكار. ولذا، فإن دمج إدارة التغيير الفعالة مع قياس رضا الموظفين بدقة يعد من الأسس العلمية لضمان نجاح برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية⁴

Armenakis, A. & Harris, S. (2019). Reflections on Organizational Change Research. Journal of Change Management, 19(1), 1-18

Al-Otaibi, S. (2022). دور القيادة التحولية في إدارة التغيير المؤسسي في الوزارات السعودية. مجلة الإدارة العامة، 4. 68-45, (2)15

منهج البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي.

تم استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات من الموظفين، ثم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، مع استخدام المتوسطات والانحراف المعياري ومعامل الارتباط.

حدود البحث

- زمانية: خلال الفترة من 2024-2025
- مكانية: في جهات حكومية سعودية محددة
- موضوعية: إدارة التغيير والتحول المؤسسي ورضا الموظفين
- بشرية: موظفون حكوميون بمختلف المراتب الإدارية

الفصل الرابع: النتائج والتحليل

جمع البيانات

تم توزيع الاستبانات وتحليل إجابات الموظفين حول واقع إدارة التغيير ومستوى الرضا أثناء التحول المؤسسي.

التحليل الإحصائي

أظهر التحليل:

- وجود مستوى متوسط إلى مرتفع من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير
- رضا وظيفي متباين مرتبط بمدى فعالية التواصل والمشاركة
- علاقة ارتباط قوية بين إدارة التغيير ورضا الموظفين

عرض النتائج

أهم النتائج:

1. التواصل الواضح يقلل مقاومة الموظفين.
2. المشاركة في اتخاذ القرار ترفع الالتزام.
3. الدعم القيادي عنصر أساسي في نجاح التحول.
4. التدريب المستمر يعزز مهارات الموظفين وقدرتهم على التأقلم مع التغيير.

مناقشة النتائج

أكدت النتائج ما توصلت إليه الدراسات السابقة بأن إدارة التغيير ذات التأثير المباشر على الرضا الوظيفي، وأن ضعف التواصل من أهم أسباب مقاومة الموظفين.

الفصل الخامس: التوصيات والمقترحات

التوصيات العملية

1. تعزيز قنوات التواصل الداخلي.
2. إشراك الموظفين في مراحل التغيير.
3. تنظيم برامج تدريبية مرتبطة بالتغيير.
4. بناء ثقافة تنظيمية داعمة.
5. قياس الرضا الوظيفي بشكل دوري.

مقترحات بحثية مستقبلية

- دراسة الفروق بين قطاعات حكومية مختلفة.
- التركيز على القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير.
- البحث في أثر التحول الرقمي على رضا الموظفين.

الخاتمة :

أن نجاح برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية يعتمد بدرجة كبيرة على جودة تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير، وعلى قدرة القيادات على إشراك الموظفين وبناء بيئة عمل محفزة. وأثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة التغيير ورضا الموظفين، وأن التحول المؤسسي لا يمكن أن يحقق أهدافه دون رضا العاملين وتعاونهم

قائمة المراجع :

أولاً: مراجع باللغة العربية

1. أبو غزالة، محمد. (2018). إدارة التغيير التنظيمي: مدخل حديث لتحسين الأداء المؤسسي. عمان: دار وائل للنشر.
2. البشري، عبد الله. (2020). التحول المؤسسي في الأجهزة الحكومية في ضوء رؤية السعودية 2030. الرياض: معهد الإدارة العامة.
3. الجهني، مشعل. (2019). إدارة التغيير ودورها في تطوير المؤسسات الحكومية. مجلة الإدارة العامة، 59(3)، 112-145.
4. الحربي، سامي. (2021). العوامل المؤثرة في رضا الموظفين أثناء التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي. مجلة العلوم الإدارية، 14(2)، 77-103.
5. الزهراني، فهد. (2020). إدارة التغيير: المفاهيم والنظريات والأساليب. جدة: دار المعرفة الجامعية.
6. السلمي، تركي. (2022). التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية. جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال.
7. الشمري، نهى. (2021). أثر قيادة التغيير على جاهزية المنظمات الحكومية للتحول المؤسسي. مجلة القيادة الإدارية العربية، 7(1)، 55-89.
8. القرني، علي. (2017). إدارة الموارد البشرية ودورها في دعم التحول المؤسسي. الرياض: مكتبة الرشد.
9. معهد الإدارة العامة. (2019). دليل التحول المؤسسي في الأجهزة الحكومية. الرياض: معهد الإدارة العامة.

10. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2021). تقارير تطوير بيئة العمل وتحسين الرضا الوظيفي. الرياض.
ثانياً: مراجع باللغة الإنجليزية
11. Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2019). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 32(4), 443–457.
12. Burnes, B. (2017). *Managing Change* (7th ed.). London: Pearson Education.
13. Burke, W. (2018). *Organization Change: Theory and Practice*. Los Angeles: SAGE Publications.
14. Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
15. Cummings, T. & Worley, C. (2020). *Organization Development and Change* (11th ed.). Cengage Learning.
16. Hayes, J. (2018). *The Theory and Practice of Change Management* (6th ed.). London: Palgrave Macmillan.
17. Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making Sense of Change Management* (5th ed.). Kogan Page.
18. Oreg, S., Bartunek, J. M., & Do, B. (2021). Resistance to Organizational Change: A Review and Multilevel Model. *Academy of Management Annals*, 15(1), 1–62.
19. Fernandez, S., & Rainey, H. (2017). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 67(2), 168–176.
20. Albrecht, S. L. (2019). Employee engagement, change, and leadership in public organizations. *Public Personnel Management*, 48(3), 475–499.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2018). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154–1162.

Kuipers, B. et al. (2018). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration*, 92(1), 1–20.

ثالثاً: مراجع إلكترونية وتقارير رسمية

23. رؤية السعودية 2030. (2016). التحول الوطني وتطوير القطاع الحكومي. متاح على موقع رؤية 2030 الرسمي.

24. هيئة الحكومة الرقمية. (2022). تقارير التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

25. وزارة المالية السعودية. (2020). تقارير تطوير النظم الإدارية والتحول المؤسسي