

**دور ادارة التغيير في تحسين التطوير التنظيمي في مؤسسات القطاع
الحكومي في منطقة عسير المملكة العربية السعودية
(دراسة وصفية تحليلية)**

**The role of change management in improving
organizational development in government sector
institutions in the Asir region of the K S A
(Descriptive-analytical study)**

أسم الطالب

سيف علي الزهراني

الرقم الجامعي

2021201753

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي جعل خاتمة كل سعي فلاحاً، وعاقبة كل اجتهاد نجاحاً وحصاد .

انطلاقاً من مبدأ " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان وكل التقدير للدكتورة منى العشري التي رافقت مسيرتنا في هذا البحث بتوجيهها ودعمها لي ولزملائي وأفاضت علينا من علمها وجهودها في سبيل أن يخرج هذا البحث للنور، وتكون هذه الدراسة نهراً متدفقاً من الفائدة، كما أتقدم بباقة الشكر والامتنان لإدارة جامعة ميداوشن ذلك الصرح الشامخ ، ومنسوبيها الكرام على جهودهم المستمرة ودعمهم الدائم لتوفير بيئة تعليمية فعّالة ومثالية، وأخص بالشكر الأستاذ ناصر إبراهيم المحيميد، وكل من ساندني وأعانني بعد الله على إتمام هذه الدراسة وتتويجها بهذا البحث المثمر بإذن الله.

الإهداء

أهدي حصادَ هذه الدراسة الخصبة ، وثمار هذا البحث البانعة إلى أولئك الذي يعملون تحتَ ضوء الأمل
والعزيمة على خلقِ غدٍ أفضل .
إلى أولئك المفعمين بروحِ الطموح والإرتقاء.
إلى كل من يسعى لإرساءِ حقوقِ الإنسان وجعلها فوق كل اعتبار.

المستخلص:

جدول المحتويات:

	صفحة الغلاف
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	المستخلص
	جدول المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	المقدمة
	مشكلة البحث
	أهمية البحث
	أسئلة البحث
	أهداف البحث
	فرضيات البحث
	نموذج البحث
	منهجية البحث
	الدراسة الميدانية
	مخطط المشروع
	الدراسات السابقة والإطار النظري
	الملخص
	المراجع

قائمة الأشكال:

قائمة الجداول:

المقدمة:

يعتبر التطوير التنظيمي نهج إداري يهدف إلى تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أعلى. يعتمد هذا المفهوم على فلسفة الاتجاه السلوكي في الإدارة، حيث يركز على إشباع الاحتياجات الإنسانية لأعضاء المنظمة. الهدف من هذا الإشباع هو تعزيز فرص تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل، حيث تعتمد عمليات التطوير التنظيمي على التغيير الهادف والمستمر، وإيضاً تُشجع على تبني تحسينات دائمة وتطوير مستمر للمنظمة. ويشمل هذا العمل أيضاً مشاركة جميع أعضاء المنظمة في هذه العمليات، مما يُعزز بذلك شعور الانتماء والمشاركة الفعالة، وذلك وفق استراتيجيات محددة وتقنيات متجددة تستخدم لتحقيق التطوير التنظيمي، وتتضمن ذلك توجيه العمليات نحو تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل. يُسعى أيضاً في هذا السياق إلى إيجاد توازن بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة، وذلك لضمان بيئة عمل صحية وفعالة، ومن خلال تحقيق الانسجام وزيادة الثقة بين أعضاء المنظمة، يمكن تحسين التواصل وتعزيز التعاون، مما يسهم في تعزيز فعالية وكفاءة العمل التنظيمي (Suzete, 2016).

شهدت حركة "الإدارة العلمية" في الخمسينيات، تأثيراً كبيراً على أساليب إدارة المؤسسات، ولكن كانت هناك حاجة ملحة للتركيز على الجوانب الإنسانية في مجالات العمل. نتج ذلك عن رد فعل إلى التحديات والنواقص التي أحدثتها الإدارة العلمية، حيث أدرك المنظرين أهمية مراعاة الجانب الإنساني في تحسين الأداء وتحقيق التفاهم والتعاون بين العاملين، كما نشأ مفهوم التطوير التنظيمي نتيجة لهذا السياق، حيث يركز على تحسين الأداء الفردي والجماعي من خلال تطوير الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية بهدف تحقيق التوازن بين الجوانب الوجدانية والأداء العملي لتحسين فعالية المنظمة (Butler, 1985).

تواجه الأجهزة الحكومية، تحديات متعددة ناتجة عن المتغيرات البيئية المعقدة، سواء كانت داخلية أو خارجية. متغيرات البيئة الداخلية تشمل هيكل المؤسسة، طبيعة العمل، وأنظمة المعلومات الحديثة. وتلعب العمليات الإدارية المعقدة دوراً مهماً في تأثير أداء الأفراد والمؤسسة ككل (Anastasiou, 1998).

تعتبر المنظمات جزءاً لا يتجزأ من الأنظمة المفتوحة في البيئة التي تعمل فيها، حيث تتفاعل بشكل مستمر مع التغيرات المستمرة في هذه البيئة المعقدة والمتقلبة. تنسم هذه المنظمات بعدم الثبات وعدم الاستقرار نتيجة للتحديات الداخلية والخارجية المتغيرة، مما يبرز أهمية استراتيجية التطوير التنظيمي، حيث تقوم استراتيجية التطوير التنظيمي بتحفيز المنظمات على التكيف مع التحولات الرئيسية الداخلية والخارجية، مثل تغيرات العملاء والسوق والمنتجات والفرص التكنولوجية، بهدف تحقيق البقاء والنمو. تأتي هذه الاستراتيجية في سياق رغبة المنظمات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية والتغلب على التحديات المتغيرة، حيث تتطلب هذه الرغبة، خاصة في المنظمات الربحية، تبني أنظمة إدارية حديثة وفعالة. كما تعد استراتيجية التطوير التنظيمي واحدة من المنهجيات المعاصرة التي تمكن المنظمات من التكيف مع التحديات والحفاظ على بقائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحقيق التنمية والربحية. (الغالبى وصالح، 2010).

التغيرات المستمرة والمطالب بزيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية تشير إلى أهمية استمرار التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية للتكيف مع التحولات وضمان تحقيق الأهداف بشكل أفضل. دور الإدارة العليا يصبح أكثر تعقيداً في هذا السياق، ويتطلب تفاعل فعال مع التحديات المستمرة والمتغيرات البيئية (Moorhead, G., & Griffin, R, 1995).

كما إشارات بعض الدراسات السابقة الى ان الاتجاهات الإدارية المعاصرة في مجال تطوير المنظمات الى استخدام مصطلح التطوير التنظيمي كوسيلة للتدخل، تستهدف إحداث التغيير في الهياكل والعمليات وتعزيز المهارات والأداء (دراسة الأغبري، 2016). يتضمن مفهوم التطوير التنظيمي استخدام معارف العلوم السلوكية للتخطيط للنمو، والترويج، والتركيز على الاستراتيجيات والهياكل الوظيفية وعمليات التنظيم، وترتبط الأهداف الاستراتيجية للشركات الربحية بتطوير مصادرها وتعزيز إمكانياتها، سواء عبر التطوير الداخلي أو الحصول على مصادر خارجية. يسعى القسم الربحي بشكل مستمر إلى تحقيق النمو من خلال تطوير منتجات جديدة وتوسيع أسواقه، مع التركيز على استراتيجيات تحقيق التنمية (دراسة العدوانى، 2009)، وفي هذا السياق، تظل بعض المنظمات تعتمد على أنظمة إدارية تقليدية، مما يعرضها لخيارات صعبة وتقلبات مستمرة يمكن أن تؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها الاستراتيجية. يعكس هذا الواقع حاجة المنظمات إلى التحول واعتماد استراتيجيات تطوير التنظيم لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تعد منظمات الأعمال كيائاً هادفاً، حيث يتوقف وجودها على تحقيق أهداف محددة، ويرتبط وجود الأفراد العاملين فيها بتحقيق أهداف شخصية من خلال تحقيق أهداف المنظمة. لذا، تعتمد العديد من المنظمات على التطوير التنظيمي لتحقيق التغييرات اللازمة والتغلب على التحديات التي تواجهها في سعيها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Ghorbanhosseini، 2013).

في السنوات الأخيرة، قامت المملكة العربية السعودية بجهود مستمرة لتحسين وتطوير أداء الإدارة العامة، استجابةً للتحولات الاقتصادية والاجتماعية. اتبعت المملكة نهجاً تعتمد على النظريات الإدارية الحديثة التي تعزز التفاعل الإيجابي والاستجابة الفعالة لاحتياجات المواطنين والمستفيدين من الخدمات الحكومية، كما تم تنفيذ سلسلة من الإصلاحات والتحسينات الإدارية، تضمنت استخدام أدوات حديثة مثل نظام إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف وتبني الحكومة الإلكترونية وتنفيذ عمليات تطوير تنظيمي. هذه الجهود تهدف إلى خلق نظام خدمات يعتمد على مفاهيم جديدة تركز على تحسين النوعية وتحقيق الفعالية والكفاءة (النمر، 2006)، ومن خلال هذه المبادرات، تسعى المملكة إلى تحفيز التحول في الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمات الحكومية، مع التركيز على تعزيز التواصل بين المؤسسات الحكومية والمواطنين، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. هذا يعكس التزام المملكة بتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الرفاهية العامة من خلال تحسين الأداء الإداري والخدمات الحكومية (زريقات، 2010).

مشكلة البحث:

المشكلة الرئيسية التي يتناولها البحث قدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق التطوير التنظيمي الفعّال من خلال تنفيذ إدارة التغيير، وذلك من خلال استكشاف كيفية تطبيق عناصر إدارة التغيير لتحقيق التطوير المستدام. تتمحور مشكلة الدراسة في فهم أهمية تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الحكومية في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية من خلال تنمية قدرات العاملين بها وتطويرها. يظهر أن هناك حاجة ملحة لفحص فاعلية واستدامة عمليات التطوير التنظيمي في مؤسسات الحكومة، خاصة في ظل التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية لمواجهة تحديات عمليات التطوير التنظيمي في الأنظمة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تركيز إدارة التغيير على تحسين الجودة ورفع كفاءة العاملين.

الفجوات النظرية:

- نقص الأبحاث التي تفحص بدقة تأثير عناصر إدارة التغيير على التطوير التنظيمي في سياق المؤسسات الحكومية.
- قلة الدراسات التي تعمق في تكامل العمليات والأفراد والهيكل التنظيمي والتقنيات لتحقيق أهداف التطوير التنظيمي.

الفجوات العملية:

- ضعف التوجيه الإداري للمؤسسات الحكومية في منطقة عسير نحو تطوير استراتيجي لإدارة التغيير وتعزيز التطوير التنظيمي.
- نقص في تبني التقنيات الحديثة في سياق إدارة التغيير، مما يحد من القدرة على تحسين فعالية العمليات وتسريعها.

يهدف البحث إلى سد هذه الفجوات من خلال تحليل تأثير عناصر إدارة التغيير على العمليات والأفراد والهيكل التنظيمي والتقنيات المستخدمة. كما يركز البحث على كيفية تحسين التطوير التنظيمي وكفاءة العاملين في المؤسسات الحكومية في منطقة عسير من خلال تنفيذ إدارة التغيير بشكل فعّال ومستدام. وانطلاقاً من المضامين السابقة التي تعكس المشكلة وأهميتها، جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس التالي: "ما هو دور إدارة التغيير في تحسين التطوير التنظيمي في مؤسسات القطاع الحكومي في منطقة عسير المملكة العربية السعودية؟".

أهمية البحث:

تعتبر هذه الدراسة مهمة لتقديم رؤية شاملة حول فعالية عمليات التطوير التنظيمي في الأنظمة الحكومية، مما يساهم في تعزيز الأداء الحكومي وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، حيث أن هذا التحول يلعب دوراً حيوياً في تعزيز التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية. كما يظهر البحث أن عمليات التطوير التنظيمي تسهم بشكل فعال في تحقيق هذا الهدف من خلال دعم تحسين الأداء. وذلك بفحص فعالية العمليات التطويرية، مما يسمح بتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير بشكا ادق لضمان تحسين أداء المؤسسات الحكومية.

وفي سياق هذا التحسين، يبرز أهمية تفعيل التفاعل مع المواطنين. يؤدي التطوير التنظيمي إلى تحسين التواصل والعلاقة بين المؤسسات الحكومية والمواطنين، مما يعزز فهم الاحتياجات والمطالب الاجتماعية. وهذا ينعكس على التفاعل الفعال في تحسين تقديم الخدمات الحكومية وتلبية احتياجات المجتمع بشكل أفضل، وبالتالي، يظهر البحث أن تطوير الأداء الحكومي لا يقتصر على العمليات الداخلية فقط، بل يشمل أيضاً تعزيز التفاعل الإيجابي مع المواطنين. من خلال تحسين التنظيم والتواصل، يمكن أن يكون للتطوير التنظيمي تأثير إيجابي على تطوير القطاع الحكومي وتحقيق التحول المستدام في المملكة العربية السعودية.

الأهمية العلمية:

تعتبر الدراسات المتعلقة بدور إدارة التغيير في تحسين التطوير التنظيمي في مؤسسات القطاع الحكومي في منطقة عسير في المملكة العربية السعودية أمراً ذا أهمية علمية كبيرة. وتبرز هذه الأهمية في النقاط التالية:

■ إثراء المعرفة:

- تساهم الدراسة في إثراء المعرفة المتاحة حول دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، وبالتالي تساهم في توسيع الأدبيات العلمية في هذا المجال.

■ فهم التطوير التنظيمي:

- تقدم الدراسة رؤية فعالة حول كيف يمكن تحقيق التطوير التنظيمي من خلال استراتيجيات إدارة التغيير.

■ توجيه البحث العلمي:

- توجه الدراسة اهتمام الباحثين نحو مجالات تحسين أداء المؤسسات الحكومية من خلال تنمية قدراتها التنظيمية.

الأهمية التطبيقية:

■ تحسين البيئة الخارجية:

- يتيح فهم عميق لنتائج الدراسة تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الحكومية، مما يساهم في تحسين البيئة الخارجية للمملكة العربية السعودية.

■ نماذج للتطبيق:

- تقدم الدراسة نماذج وأساليب قابلة للتطبيق تساعد في تنفيذ استراتيجيات إدارة التغيير بفعالية.

■ تكامل في المؤسسات الحكومية:

- يمكن استخدام نتائج الدراسة لتحسين أداء المؤسسات الحكومية بشكل عام، وتوجيه الجهود نحو التنمية المستدامة.

- **قيادة الابتكار:**

- تشجع الدراسة على اعتماد ممارسات إدارة التغيير المبتكرة في المؤسسات لتحقيق التطوير والتحسين المستدام.

وأخيرا يأمل الباحث، ان تتيح هذه الدراسة للمجتمع العلمي والتطبيقي تفعيل المعرفة في مجال إدارة التغيير لتعزيز التنمية وتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الحكومية.

أسئلة البحث:

أهداف البحث:

فرضيات البحث:

نموذج البحث:

منهجية البحث:

الدراسة الميدانية:

مخطط المشروع:

الدراسات السابقة والإطار النظري :

الملخص:

المراجع:

المراجع العربية:

1. النمر، سعود الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط ٦، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، ٢٠٠٦.
2. الغالبي، طاهر وصالح، أحمد علي. (2010). التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي. عمان: دار وائل.
3. زريقات، خريشا (2010). اثر التعلم التنظيمي في تعزيز ابعاد إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الاردنية المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد6، العدد 3، 2010.
4. الأغبري، فاطمة، التطوير الإداري وأثره في تحسين أداء العاملين بالجامعة الوطنية، بحث ماجستير منشور، الجامعة الوطنية، صنعاء، ٢٠١٦
5. العدوان، عبد الستار، دور المعرفة الاستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بغداد، ٢٠٠٩.

المراجع الأجنبية:

6. Moorhead, G., & Griffin, R., (1995). Organizational Behavior, Houghton Mifflin Co., USA.
7. Suzete, Ana (Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance), Leadership & Organization Development Journal, 2016.
8. Butler, VG, (Organization and Management), London: Prentice Hall, 1985.
9. Anastasiou, S, (Communicating Change Management), Auckland, 1998.
10. Ghorbanhosseini, M. (2013). The Effect of Organizational Culture, Teamwork and Organizational Development on Organizational Commitment: The Mediating Role of Human Capital. Tehnicki vjesnik, Technical Gazette, 20, (6), 1019-1025.

الملاحق: