

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المخاطر

أثر إدارة التغيير في بيئة العمل على تحسين الأداء المؤسسي

إعداد الطالب:

سعيد بن عائض الشهراني

الرقم الجامعي:

٢٦١٠٠٢١٢١

إشراف:

د. فايز جراد

د. الفيصل حسن

العام الدراسي:

٢٠٢٦

فهرس المحتويات

3	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة:
7	أهداف الدراسة
9	تساؤلات الدراسة
10	فروض الدراسة:
11	الدراسات السابقة:
13	الفجوة البحثية:
١٥	المنطلقات النظرية للدراسة:
١٦	المنهجية وطرق البحث:
١٧	أدوات الدراسة
١٩	حدود الدراسة
٢٠	المراجع

مقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات متسارعة نتيجة التطورات التكنولوجية، والتحول الرقمي، والعولمة، واشتداد المنافسة، الأمر الذي فرض على المؤسسات بمختلف أنواعها ضرورة التكيف مع هذه المتغيرات من خلال تبني ممارسات إدارية حديثة تضمن استمرارية أعمالها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي ظل هذه المتغيرات أصبحت إدارة التغيير من أبرز المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام الباحثين والممارسين، لما لها من دور محوري في مساعدة المؤسسات على الانتقال من واقعها الحالي إلى واقع أكثر كفاءة ومرونة وقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

وتُعرف إدارة التغيير بأنها عملية منظمة تهدف إلى التخطيط للتغيير وتنفيذه وإدارته بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية وتقليل مقاومة العاملين للتغيير، مع تعزيز مشاركتهم في عمليات التطوير والتحسين المستمر. كما تسهم إدارة التغيير في تطوير الهياكل التنظيمية، وتحسين بيئة العمل، ورفع كفاءة الموارد البشرية، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ويعزز قدرة المؤسسات على تحقيق التميز والاستدامة. وقد ازداد الاهتمام العالمي بإدارة التغيير خلال السنوات الأخيرة نتيجة تسارع الابتكارات التقنية، وظهور نماذج عمل جديدة، والتغير المستمر في متطلبات العملاء وأصحاب المصلحة، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى تبني استراتيجيات أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للمتغيرات. وفي المملكة العربية السعودية، أولت رؤية المملكة ٢٠٣٠ اهتماماً كبيراً بتطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الأجهزة الحكومية والخاصة، وتعزيز ثقافة التغيير والابتكار، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الخدمات.

ورغم الاهتمام المتزايد بإدارة التغيير، تشير العديد من الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من مبادرات التغيير التنظيمي لا تحقق أهدافها المرجوة بسبب ضعف التخطيط، أو مقاومة العاملين، أو محدودية التواصل، أو غياب الدعم القيادي. كما أن نتائج الدراسات السابقة اختلفت في تحديد حجم تأثير إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يبرز الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تتناول هذه العلاقة في بيئات تنظيمية مختلفة.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير في بيئة العمل على تحسين الأداء المؤسسي، من خلال بناء نموذج علمي يوضح طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة التغيير ومستوى الأداء المؤسسي، بما يسهم في إثراء الأدبيات الإدارية وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في دعم جهود التطوير المؤسسي.

مشكلة الدراسة

أصبحت المؤسسات اليوم تواجه تحديات متزايدة نتيجة التغيرات الاقتصادية والتقنية والتنظيمية المتسارعة، الأمر الذي يجعل إدارة التغيير ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وعلى الرغم من إدراك العديد من المؤسسات لأهمية التغيير، إلا أن تنفيذ مبادرات التغيير لا يزال يواجه العديد من المعوقات، مثل ضعف التخطيط، ومحدودية مشاركة العاملين، وضعف التواصل الداخلي، ومقاومة التغيير، مما قد ينعكس سلباً على مستوى الأداء المؤسسي.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين إدارة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي، إلا أن نتائجها لم تكن متفقة بصورة كاملة، حيث اختلفت باختلاف البيئات التنظيمية، ونوع المؤسسات، والمتغيرات المستخدمة في قياس إدارة التغيير والأداء المؤسسي. كما يلاحظ وجود حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تقدم نموذجاً متكاملًا يوضح أثر ممارسات إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي بصورة شاملة.

وبناءً على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

- ما أثر التخطيط للتغيير على تحسين الأداء المؤسسي؟
- ما أثر الاتصال الفعال أثناء التغيير على تحسين الأداء المؤسسي؟
- ما أثر مشاركة العاملين في تحسين الأداء المؤسسي؟
- ما أثر دعم الإدارة العليا لبرامج التغيير على تحسين الأداء المؤسسي؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع إدارة التغيير في بيئة العمل، الذي يُعد من الموضوعات الإدارية الحديثة ذات الاهتمام المتزايد في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، حيث تسعى المؤسسات إلى تعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات وتحسين مستوى أدائها المؤسسي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية واستدامة أعمالها. كما تتزايد أهمية الدراسة في ظل الحاجة إلى تطوير ممارسات إدارية فعالة تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

وتنبع أهمية الدراسة أيضًا من أن إدارة التغيير أصبحت عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسات، لما لها من دور في تمكينها من مواجهة التحديات التنظيمية والتقنية والاقتصادية، وتحقيق المرونة المؤسسية، وتعزيز قدرة العاملين على التكيف مع المتغيرات. كما أن نجاح برامج التغيير يعتمد على التخطيط السليم، وفعالية القيادة، ومشاركة العاملين، الأمر الذي يجعل دراسة أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي من الموضوعات التي تحظى باهتمام متزايد لدى الباحثين وصناع القرار.

ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى تقديم إضافة علمية وتطبيقية من خلال توضيح العلاقة بين إدارة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي، بما يساهم في دعم المؤسسات في تطوير ممارساتها الإدارية وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية.

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة فيما يأتي:

١. إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة التغيير والأداء المؤسسي من خلال دراسة العلاقة بينهما في بيئة العمل.
٢. الإسهام في سد الفجوة البحثية المتعلقة بقياس أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي، ولا سيما في ظل التغيرات التنظيمية والتحولت الحديثة التي تشهدها المؤسسات.
٣. تقديم إطار نظري متكامل يوضح مفاهيم إدارة التغيير، وأبعادها، والأداء المؤسسي، وطبيعة العلاقة بينهما، بما يساهم في دعم الباحثين وإثراء الدراسات المستقبلية.
٤. توفير مرجع علمي يمكن الاستفادة منه في الدراسات اللاحقة التي تتناول موضوع إدارة التغيير أو الأداء المؤسسي أو العلاقة بينهما.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة فيما يأتي:

١. تزويد القيادات الإدارية وصناع القرار بمؤشرات علمية تساعد على تطوير ممارسات إدارة التغيير بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي .
٢. تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات عند تخطيط وتنفيذ برامج التغيير التنظيمي .
٣. المساهمة في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي من خلال التعرف على أكثر ممارسات إدارة التغيير تأثيراً في تحقيق الأهداف المؤسسية .
٤. توفير نتائج علمية يمكن أن تساعد المؤسسات في تقييم واقع إدارة التغيير لديها، ووضع خطط تطوير تساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق التحسين المستمر.

نوع الأهمية	مضمون الأهمية
الأهمية العلمية	إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة التغيير والأداء المؤسسي، وسد الفجوة البحثية، وتقديم إطار نظري يدعم الدراسات المستقبلية.
الأهمية التطبيقية	دعم متخذي القرار، وتطوير ممارسات إدارة التغيير، وتحسين الأداء المؤسسي، وتقديم توصيات عملية للمؤسسات.

أهداف الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير في بيئة العمل في تحسين الأداء المؤسسي، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة التغيير ومستوى الأداء المؤسسي، بما يساهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسات. كما تهدف الدراسة إلى توفير فهم أعمق للعوامل التي تؤثر في نجاح إدارة التغيير، وبيان دورها في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية، الأمر الذي يدعم متخذي القرار في تبني ممارسات أكثر فاعلية لمواجهة التحديات التنظيمية وتحقيق التحسين المستمر.

وتنبع أهداف الدراسة من أهمية إدارة التغيير باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لتطوير المؤسسات وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. كما تسعى الدراسة إلى الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة التغيير والأداء المؤسسي، من خلال تقديم نتائج يمكن أن تشكل أساساً للدراسات المستقبلية في هذا المجال.

الهدف العام:

التعرف على أثر إدارة التغيير في بيئة العمل على تحسين الأداء المؤسسي.

الأهداف الخاصة:

١. التعرف على واقع تطبيق إدارة التغيير في بيئة العمل .
٢. قياس أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي .
٣. تحديد أبرز العوامل التي تساهم في نجاح إدارة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي .
٤. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد المؤسسات على تعزيز إدارة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي.

المخرجات المتوقعة	الهدف
تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة التغيير داخل المؤسسات.	التعرف على واقع تطبيق إدارة التغيير في بيئة العمل
توضيح طبيعة العلاقة بين إدارة التغيير ومستوى الأداء المؤسسي.	قياس أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي
التعرف على العوامل المؤثرة في نجاح برامج التغيير وتحسين الأداء.	تحديد أبرز العوامل التي تسهم في نجاح إدارة التغيير
صياغة توصيات عملية تدعم تطبيق إدارة التغيير وتعزيز الأداء المؤسسي.	تقديم التوصيات

يوضح الجدول السابق العلاقة بين أهداف الدراسة والمخرجات المتوقعة، حيث تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة التي تبدأ بوصف واقع إدارة التغيير، ثم تحليل أثرها في تحسين الأداء المؤسسي، وتحديد العوامل المؤثرة في نجاحها، وانتهاءً بتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق. ويساعد هذا الترابط في توجيه مراحل الدراسة المختلفة، بما يضمن اتساقها مع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها والإطار النظري الذي تستند إليه.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي تهدف إلى استكشاف أثر إدارة التغيير في بيئة العمل على تحسين الأداء المؤسسي، وذلك من خلال التعرف على واقع تطبيق إدارة التغيير، وقياس أثره في تحسين الأداء المؤسسي، وتحديد العوامل التي تسهم في نجاحه، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات في تطوير ممارساتها الإدارية وتحقيق مستويات أعلى من الأداء.

ما أثر إدارة التغيير في بيئة العمل على تحسين الأداء المؤسسي؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

١. ما واقع تطبيق إدارة التغيير في بيئة العمل؟
٢. ما أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي؟
٣. ما أبرز العوامل التي تسهم في نجاح إدارة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي؟
٤. ما التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز ممارسات إدارة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي؟

فروض الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، تتمثل فروض الدراسة فيما يأتي:

الفرضية الرئيسية:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير في بيئة العمل على تحسين الأداء المؤسسي .
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير في بيئة العمل على تحسين الأداء المؤسسي.

الفرضيات الفرعية:

١. الفرضية الصفرية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للتغيير على تحسين الأداء المؤسسي.
الفرضية البديلة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للتغيير على تحسين الأداء المؤسسي.
٢. الفرضية الصفرية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال أثناء التغيير على تحسين الأداء المؤسسي.
الفرضية البديلة الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال أثناء التغيير على تحسين الأداء المؤسسي.
٣. الفرضية الصفرية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في إدارة التغيير على تحسين الأداء المؤسسي.
الفرضية البديلة الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في إدارة التغيير على تحسين الأداء المؤسسي.
٤. الفرضية الصفرية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا لعمليات التغيير على تحسين الأداء المؤسسي.

الدراسات السابقة

سيتم عرض الدراسات السابقة وفق الترتيب الموضوعي، وذلك من خلال استعراض الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير، ثم الدراسات التي تناولت الأداء المؤسسي، ثم الدراسات التي بحثت العلاقة بين إدارة التغيير والأداء المؤسسي.

أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير:

- **الدراسة الأولى - دراسة إريدا ولطفي (Errida & Lotfi, 2021):** هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة في نجاح إدارة التغيير داخل المؤسسات، من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات المتعلقة بإدارة التغيير. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة منهجية للدراسات السابقة. وتوصلت إلى أن نجاح إدارة التغيير يعتمد بصورة رئيسة على دعم القيادة، وفاعلية التواصل، ومشاركة العاملين، والتخطيط السليم للتغيير، كما أكدت أن تجاهل هذه العوامل يؤدي إلى انخفاض فرص نجاح برامج التغيير التنظيمي. واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تحديد أبعاد إدارة التغيير التي ستستخدم في بناء النموذج البحثي وفرضيات الدراسة.
- **الدراسة الثانية: - دراسة رويصي (Rouissi, 2025):** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات إدارة التغيير والعوامل الثقافية في تحسين مشاركة العاملين وأدائهم داخل المؤسسات السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث طبقت استبانة على (٤٧٧) موظفًا في عدد من المؤسسات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات. وأظهرت النتائج أن القيادة الفاعلة، والتواصل الواضح، ومشاركة العاملين، والتدريب، جميعها تؤثر إيجابًا في أداء العاملين، كما تبين أن الثقافة التنظيمية تعزز نجاح برامج التغيير. وتؤكد هذه النتائج أهمية إدارة التغيير في تحسين الأداء داخل المؤسسات، وهو ما يدعم توجه الدراسة الحالية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة التغيير والأداء المؤسسي:

- **الدراسة الثالثة- دراسة العلاقة بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (2022):** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير في الأداء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة عشوائية طبقية بلغت (٩٦) عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والأداء

التنظيمي، كما أوضحت أن تحسين ممارسات إدارة التغيير يساهم في رفع مستوى الأداء داخل المؤسسات التعليمية. واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم العلاقة بين متغيري الدراسة.

- **الدراسة الرابعة: -دراسة العماري وشمسي:** هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة التغيير في كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لإدارة التغيير في رفع كفاءة أداء العاملين، وأوصت بضرورة تعزيز التخطيط للتغيير، ودعم القيادات الإدارية، وزيادة مشاركة العاملين في عمليات التطوير. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النتائج في تفسير العلاقة بين إدارة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة أن إدارة التغيير تُعد من أهم الممارسات الإدارية التي تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. كما أظهرت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة التغيير ومستوى الأداء المؤسسي، مع اختلافها في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً تبعاً لطبيعة المؤسسات والبيئات التنظيمية.

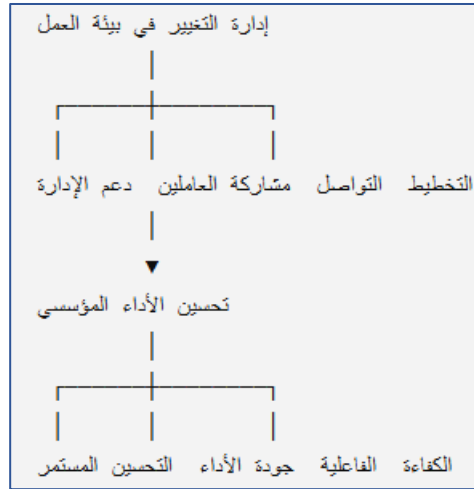
كما تبين أن غالبية الدراسات اعتمدت المنهج الكمي باستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، في حين ركزت بعض الدراسات على قطاعات محددة مثل القطاع التعليمي أو الصحي أو الصناعي، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تتناول أثر إدارة التغيير في بيئات عمل متنوعة.

الفجوة البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت إدارة التغيير والأداء المؤسسي، إلا أن معظمها ركز على قطاعات أو بيئات تنظيمية محددة، كما اختلفت في الأبعاد المستخدمة لقياس إدارة التغيير والأداء المؤسسي، إضافة إلى اختلاف نتائجها بشأن حجم تأثير إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي. ومن هنا تأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج يوضح أثر إدارة التغيير في بيئة العمل على تحسين الأداء المؤسسي بصورة أكثر شمولاً.

- نموذج الدراسة المقترح (الإطار المفاهيمي) يمكن توضيح نموذج الدراسة كما يلي:

المتغير التابع	المتغير المستقل
تحسين الأداء المؤسسي	إدارة التغيير في بيئة العمل
الكفاءة	التخطيط للتغيير
الفاعلية	التواصل الفعال
جودة الأداء	مشاركة العاملين
التحسين المستمر	دعم الإدارة العليا



عكس النموذج المفاهيمي للدراسة طبيعة العلاقة المتوقعة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تفترض الدراسة أن تحسين مستوى تطبيق ممارسات إدارة التغيير في بيئة العمل ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي. كما يوضح النموذج الأبعاد الرئيسية لكل متغير، والتي سيتم الاعتماد عليها في بناء أداة الدراسة وصياغة الفرضيات واختبارها إحصائياً، بما يساهم في الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي.

المنطلقات النظرية للدراسة

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من النظريات الإدارية التي تفسر مفهوم إدارة التغيير وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي، ومن أبرزها:

1. نظرية التغيير لـ كيرت لوين (Lewin's Change Theory): تعد من أبرز النظريات في مجال إدارة التغيير، حيث تقوم على ثلاث مراحل رئيسية هي: إذابة الوضع القائم، وتنفيذ التغيير، ثم تثبيت التغيير. وتوضح النظرية أن نجاح التغيير يعتمد على تهيئة البيئة التنظيمية وإدارة مقاومة التغيير بفاعلية.

2. نظرية جون كوتر للتغيير (Kotter's Eight-Step Change Model): تركز هذه النظرية على ثماني خطوات لقيادة التغيير التنظيمي، تبدأ بإيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير وتنتهي بترسيخ ثقافة التغيير داخل المؤسسة. وتؤكد أهمية القيادة الفاعلة، والتواصل، وتمكين العاملين لتحقيق نجاح التغيير.

تطبيق النظريات في الدراسة الحالية:

تستند الدراسة الحالية إلى مبادئ هاتين النظريتين في تفسير العلاقة بين إدارة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي، حيث سيتم الاستفادة منهما في بناء الإطار النظري، وصياغة فرضيات الدراسة، وتفسير النتائج المتعلقة بتأثير إدارة التغيير في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة العلاقة بين إدارة التغيير في بيئة العمل وتحسين الأداء المؤسسي، ووصف الظاهرة وتحليلها واختبار الفرضيات.

وتندرج الدراسة ضمن البحوث التطبيقية ذات المدخل الكمي، حيث سيتم جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام الاستبانة، ثم تحليلها إحصائيًا لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

خطوات تنفيذ الدراسة

١. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة .
٢. إعداد الإطار النظري وصياغة فرضيات الدراسة .
٣. تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) .
٤. توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة .
٥. تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .
٦. مناقشة النتائج والخروج بالتوصيات والمقترحات .

أدوات الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، وسيتم تصميمها بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

الاستبانة: تتكون من ثلاثة أجزاء، هي:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية، وتشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي .
- الجزء الثاني: مقياس إدارة التغيير في بيئة العمل، ويقاس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، ويتضمن عددًا من البنود التي تقيس أبعاد إدارة التغيير .
- الجزء الثالث: مقياس تحسين الأداء المؤسسي، ويقاس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، ويتضمن عددًا من البنود التي تقيس مستوى الأداء المؤسسي.

اختبارات الصدق والثبات:

- سيتم التحقق من صدق محتوى الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والبحث العلمي، للتأكد من وضوح الفقرات وارتباطها بأهداف الدراسة ومتغيراتها.
- سيتم استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، بما يضمن ثبات الأداة وصلاحيها للاستخدام في الدراسة.

الجزء	المحتوى	أسلوب القياس
الجزء الأول	البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)	أسئلة تعريفية
الجزء الثاني	مقياس إدارة التغيير في بيئة العمل	مقياس ليكرت الخماسي
الجزء الثالث	مقياس تحسين الأداء المؤسسي	

يوضح الجدول السابق مكونات أداة الدراسة، حيث صُممت الاستبانة لتغطية جميع متغيرات الدراسة بصورة منظمة، بدءًا بالبيانات الديموغرافية، ثم قياس إدارة التغيير في بيئة العمل، وانتهاءً بقياس مستوى الأداء المؤسسي، بما يساهم في جمع بيانات دقيقة تساعد في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

حدود الدراسة

أولاً: المجال البشري:

- مجتمع الدراسة: العاملون في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية .
- عينة الدراسة: عينة من العاملين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- حجم العينة وطريقة اختيارها: سيتم تحديد حجم العينة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، واختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة.

ثانياً: المجال المكاني:

- المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: المجال الزمني:

- فترة جمع البيانات: خلال العام ٢٠٢٦ .
- فترة الدراسة 2026—2027

المراجع

١. Burnes, B. (2020). *The origins of Lewin's three-step model of change*. Journal of Applied Behavioral Science, 56(1), 32–59.
٢. Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1–15.
٣. Hayes, J. (2022). *The Theory and Practice of Change Management* (6th ed.). Red Globe Press.
٤. Kotter, J. P. (2021). *Leading Change* (Revised ed.). Harvard Business Review Press.
٥. Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making Sense of Change Management* (5th ed.). Kogan Page.
٦. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
٧. Daft, R. L. (2022). *Organization Theory and Design* (13th ed.). Cengage Learning.
٨. AlManei, M., Salonitis, K., & Xu, Y. (2018). Lean implementation frameworks: The challenges for SMEs. *Procedia CIRP*, 72, 750–755.
٩. Alshuwaikhat, H. M., & Abubakar, I. (2020). Sustainable development in Saudi Arabia: Current status and future perspectives. *Sustainability*, 12(5), 212–230.
١٠. OECD. (2023). *Government at a Glance 2023*. OECD Publishing.
١١. World Bank. (2023). *World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies*. World Bank.
١٢. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). *التقرير السنوي*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٣. هيئة الحكومة الرقمية. (2024). *التقرير السنوي*. الرياض، المملكة العربية السعودية.

١٤. وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2024). تقرير رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٥. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. (2024). تقرير متابعة تنفيذ رؤية المملكة ٢٠٣٠. الرياض، المملكة العربية السعودية.