

## عنوان المشروع

أثر إدارة التغير التنظيمي على الاداء التنظيمي في الجهات الحكومية  
في السعودية

اسم الطالب :

هديل وليد باعباد

مشروع تخرج 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف :

د/ عبدالرحمن نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

تاريخ التقديم - الفصل الدراسي

2026/6/22 السنة الثالثة الفصل الثالث

## جدول المحتويات

|    |                                                         |
|----|---------------------------------------------------------|
| 3  | 1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة .....             |
| 4  | 1.1 المقدمة : .....                                     |
| 5  | 1.2 مشكلة الدراسة : .....                               |
| 5  | 1.2.1 فجوات على المستوى النظري: .....                   |
| 5  | 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي : .....                |
| 6  | 1.3 أهمية الدراسة : .....                               |
| 6  | 1.3.1 على المستوى النظري: .....                         |
| 6  | 1.3.2 على المستوى التطبيقي: .....                       |
| 7  | 1.4 أسئلة الدراسة : .....                               |
| 7  | 1.5 أهداف الدراسة : .....                               |
| 8  | 1.6 فرضيات الدراسة : .....                              |
| 9  | 1.7 نموذج الدراسة : .....                               |
| 10 | 1.8 منهجية الدراسة : .....                              |
| 11 | 1.9 الدراسة الميدانية : .....                           |
| 12 | 1.10 مخطط المشروع المقترح : .....                       |
| 13 | 2. الفصل الثاني : الدراسات السابقة: .....               |
| 14 | 2.1 المقدمة : .....                                     |
| 15 | 2.2 المتغير المستقل : إدارة التغير التنظيمي : .....     |
| 15 | 2.2.1 المفهوم والتطور التاريخي : .....                  |
| 16 | 2.2.2 أبعاد إدارة التغير التنظيمي : .....               |
| 17 | 2.2.3 نماذج إدارة التغير : .....                        |
| 18 | 2.3 المتغير التابع: الأداء التنظيمي : .....             |
| 18 | 2.3.1 المفهوم الأداء التنظيمي : .....                   |
| 19 | 2.3.2 أبعاد الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي : .....   |
| 19 | 2.3.3 نماذج قياس الأداء التنظيمي: .....                 |
| 20 | 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع : ..... |
| 20 | 2.4.1 الأدلة التجريبية على العلاقة : .....              |
| 20 | 2.4.2 العوامل الوسيطة والمُعَدِّلة : .....              |
| 21 | 2.5 الفجوات البحثية : .....                             |
| 22 | 2.6 الخاتمة : .....                                     |
| 22 | 2.6.1 ملخص نتائج الإطار النظري : .....                  |
| 22 | 2.6.2 آثار البحث المستقبلية : .....                     |
| 23 | 2.6.3 المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال : .....   |
| 24 | قائمة المراجع : .....                                   |

## ١ الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة :

تُعدّ إدارة التغيير التنظيمي من أبرز المفاهيم التي تحتلّ مكانةً محوريةً في حقل الإدارة المعاصرة، لا سيما في ظلّ التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال على المستويين المحلي والعالمي. فقد باتت المنظمات اليوم أمام ضرورة حتمية لمواكبة متطلبات التحول الرقمي، وتنامي التوقعات المجتمعية، وتصاعد ضغوط الحوكمة والشفافية، مما أفرز حاجةً ملحةً لإعادة هندسة الأنظمة التنظيمية وأساليب العمل

وفي سياق المملكة العربية السعودية تحديداً، تكتسب هذه المسألة أبعاداً استراتيجية بالغة الأثر، إذ تسعى الجهات الحكومية في إطار رؤية 2030 إلى تحقيق تحولٍ جوهري في منظومة الأداء المؤسسي، يركز على مبادئ الكفاءة والفاعلية والمساءلة ويستلزم ذلك تبني مقاربات علمية ومنهجية في إدارة التغيير، بدلاً من الاتكاء على الأساليب الارتجالية التي كثيراً ما تُفضي إلى مقاومة مؤسسية ونتائج دون المستوى المأمول (الغامدي 2020).

وقد أولت الأدبيات الإدارية اهتماماً متزايداً بدراسة العلاقة بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي، وتوصل عدد من الباحثين إلى وجود ارتباط وثيق بين جودة عمليات التغيير وكفاءة المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Kotter, 1996) غير أن هذه الدراسات في مجملها تركّزت على المنظمات الغربية أو القطاع الخاص، مما يُشير إلى فجوة بحثية واضحة في مجال الجهات الحكومية في البيئات العربية والخليجية على وجه التحديد .

تنطلق هذه الدراسة من هذا الإطار لتستكشف أثر إدارة التغيير التنظيمي على الأداء التنظيمي في الجهات الحكومية السعودية، ساعية إلى تقديم قيمة معرفية مضافة على الصعيدين النظري والتطبيقي، من شأنها أن تُثري مسيرة التحديث المؤسسي المملكة، وتُسهم في بناء نماذج إدارية أكثر مرونةً واستدامة.

## 1.2 مشكلة البحث :

تواجه الجهات الحكومية السعودية ضغوطاً متصاعدة للتحويل نحو نماذج إدارية أكثر فاعلية ومرونة، في إطار الإصلاح الحكومي الشامل المرتبط برؤية 2030. بيد أن التحديات المتعلقة بإدارة عمليات التغيير لا تزال تُشكّل عائقاً أمام تحقيق مستويات الأداء المستهدفة، وذلك على خلفية غياب منهجيات واضحة للتغيير، وضعف التواصل المؤسسي، وتراجع مشاركة العاملين في صياغة قرارات التحويل (الزهراني، 2021). وتتجلى هذه الإشكالية على مستويين رئيسيين:

### 1.2.1 فجوات على المستوى النظري:

تكشف مراجعة الأدبيات عن محدودية الدراسات التي تتناول العلاقة بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي في سياق الأجهزة الحكومية السعودية تحديداً، إذ ينصبّ جُلّ الاهتمام البحثي على المنظمات الخاصة أو السياقات الغربية. وعليه، تغيب النماذج النظرية القادرة على استيعاب خصوصية البيروقراطية الحكومية العربية وتشابكها مع متطلبات التحويل المؤسسي الكبرى.

### 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي :

يُلاحظ على الصعيد التطبيقي وجود قصور في توظيف الممارسات المنهجية لإدارة التغيير داخل الأجهزة الحكومية، حيث لا يتم تطبيقها بالشكل المتكامل الذي يضمن فاعلية عمليات التحويل المؤسسي. ويظهر ذلك في محدودية تهيئة العاملين لعمليات التغيير، وضعف آليات متابعة مؤشرات الأداء المرتبطة بالتغيير وتقييمها بصورة دورية ومنظمة.

كما يُلاحظ أن دور القيادة الإدارية في دعم عمليات التغيير لا يزال بحاجة إلى مزيد من تفعيل والتطوير، خاصة فيما يتعلق بقدرتها على دفع عجلة التغيير ومأسسة الثقافة التنظيمية الداعمة له داخل بيئة العمل، بما يضمن استدامة التغيير ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وبناءً على ذلك، تتمحور الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر إدارة التغيير التنظيمي على الأداء التنظيمي في الجهات الحكومية السعودية ؟

### 1.3 أهمية الدراسة :

تُعدّ هذه الدراسة ذات أهمية من دراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي على الأداء التنظيمي في الجهات الحكومية السعودية، في ظل التحولات الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، والتي تستهدف رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات الحكومية.

#### 1.3.1 على المستوى النظري:

تكمن أهمية هذه الدراسة في بناء إطار معرفي يدمج نماذج إدارة التغيير العالمية مثل نموذج Kotter ونموذج ADKAR مع الخصائص الثقافية والتنظيمية للبيئة الإدارية في المملكة العربية السعودية. كما تسهم الدراسة في توضيح العلاقة بين مفهوم إدارة التغيير ومفهوم الأداء التنظيمي في الجهات الحكومية. وتعرّز الدراسة الإطار النظري من خلال تحليل تأثير العوامل التنظيمية، مثل الإجراءات واللوائح الإدارية، على فعالية تطبيق ممارسات إدارة التغيير في القطاع الحكومي .

#### 1.3.2 على المستوى التطبيقي :

تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية من إمكانية الاستفادة من نتائجها في دعم صانعي القرار في القطاع الحكومي، من خلال توضيح العوامل المؤثرة في تحسين الأداء التنظيمي. كما تسهم في دعم مستهدفات برامج رؤية المملكة 2030، عبر تحديد التحديات المرتبطة بتطبيق ممارسات إدارة التغيير في الجهات الحكومية، بما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي واستمرارية تقديم الخدمات.

#### 1.4 أسئلة الدراسة :

**سؤال البحث الرئيسي :** ما أثر إدارة التغيير التنظيمي على الأداء التنظيمي في الجهات الحكومية السعودية ؟

**السؤال الفرعي 1 :** ما مدى ممارسة أبعاد إدارة التغيير (قيادة التغيير، التواصل المؤسسي، مشاركة الموظفين، إدارة مقاومة التغيير ) في الجهات الحكومية السعودية ؟

**السؤال الفرعي 2 :** ما مستوى الأداء التنظيمي الحالي في الجهات الحكومية محل الدراسة ؟

**السؤال الفرعي 3 :** ما الاستراتيجيات المقترحة لتفعيل إدارة التغيير وتحسين الأداء التنظيمي في الجهات الحكومية السعودية ؟

**السؤال الفرعي 4 :** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين حول أثر إدارة التغيير وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة،الجهة) ؟

#### 1.5 أهداف الدراسة :

**الهدف الرئيسي :** التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي على الأداء التنظيمي في الجهات الحكومية السعودية.

**الهدف الفرعي 1 :** التعرف على واقع ممارسات إدارة التغيير التنظيمي في الجهات الحكومية السعودية

**الهدف الفرعي 2 :** تحديد مستوى الأداء التنظيمي في الجهات الحكومية محل الدراسة.

**الهدف الفرعي 3 :** التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، والجهة الحكومية)

**الهدف الفرعي 4 :** تقديم مقترحات تسهم في تعزيز إدارة التغيير وتحسين الأداء التنظيمي في الجهات الحكومية السعودية.

## 1.6 فرضيات الدراسة :

### الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء التنظيمي في الجهات الحكومية.

### الفرضية الفرعية الأولى Ha

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيادة التغيير والأداء التنظيمي في الجهات الحكومية

### الفرضية الفرعية الثانية Hb

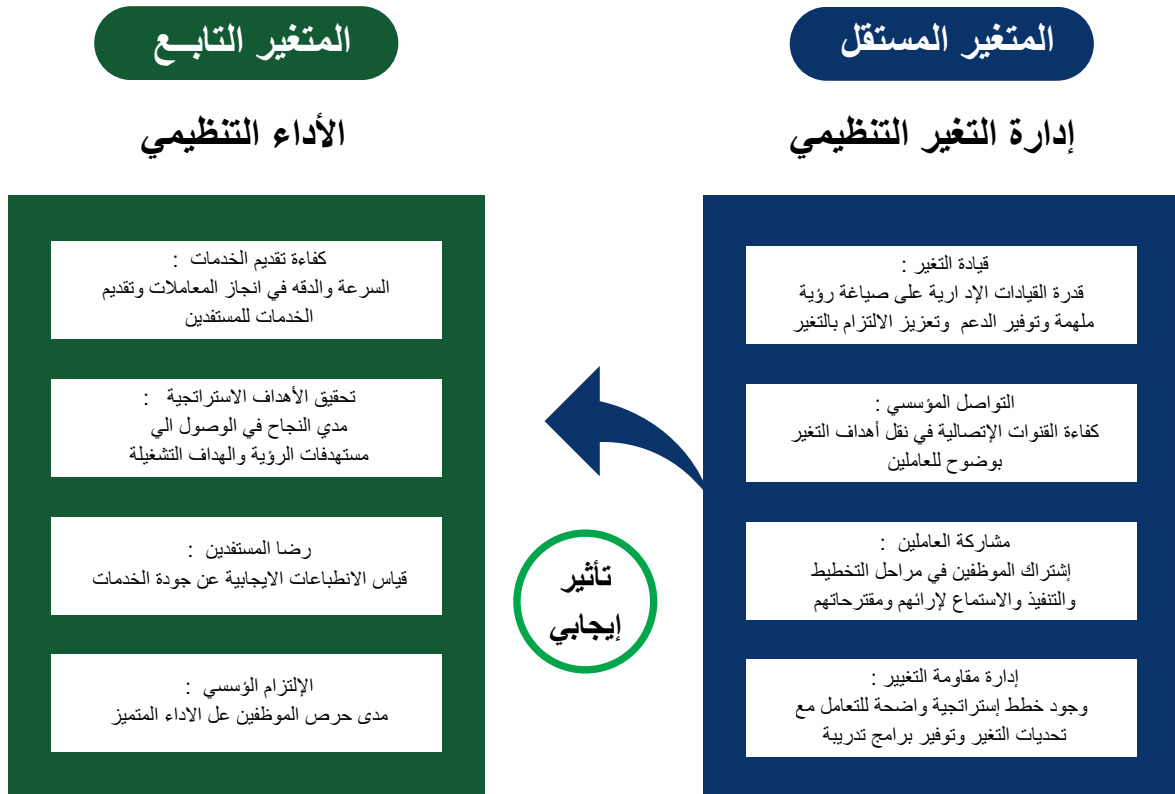
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل المؤسسي في عمليات التغيير والأداء التنظيمي في الجهات الحكومية .

### الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في عمليات التغيير والأداء التنظيمي في الجهات الحكومية .

## 1.7 نموذج الدراسة :

شكل ١ : نموذج البحث



## 1.8 منهجية الدراسة :

فلسفة البحث : الوضعية

منهج البحث : الإستنتاجي

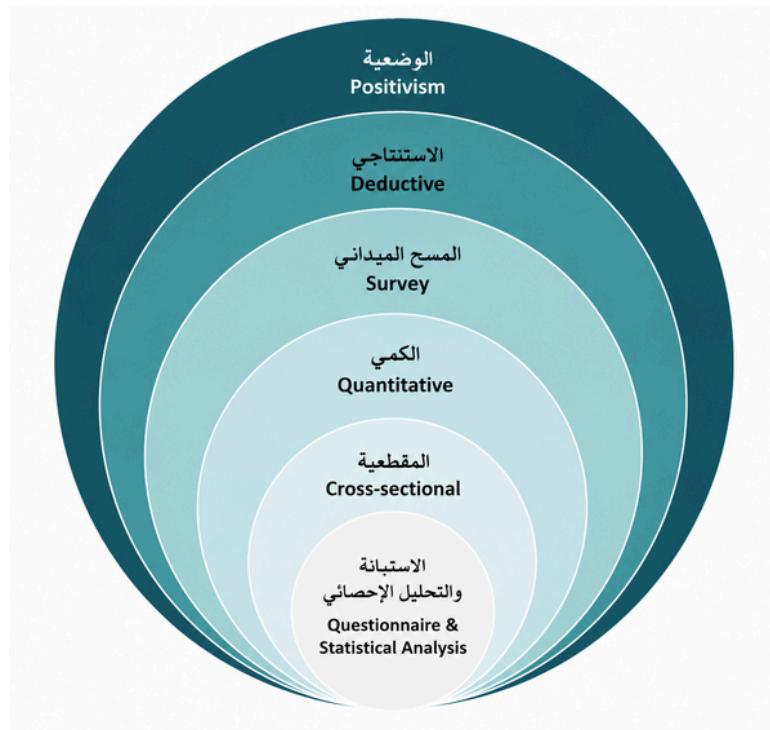
استراتيجية البحث : المسح الميداني

اختيار البحث : الكمي

الأفق الزمني : المقطعية

تقنيات جمع وتحليل البيانات : الاستبانة والتحليل الإحصائي

## شكل ٢ : تصميم البحث



تم تصميم بواسطة : الباحثة ( 2026 )

## 1.9 الدراسة الميدانية :

تستند الدراسة الميدانية إلى تحديد مجتمع البحث وإجراءات جمع البيانات وفقاً للمنهجية العلمية المتبعة، وذلك على النحو التالي: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع منسوبي الجهات الحكومية السعودية في المستويات الإدارية المختلفة (العليا والوسطى، والتنفيذية)، ممن شاركوا أو شهدوا مبادرات تغيير تنظيمي خلال السنوات السنوات الخمس الأخيرة.

ولضمان شمولية النتائج وتمثيل كافة المستويات الوظيفية بدقة، سيعتمد أسلوب العينة العشوائية الطبقية مع استهداف عينة مناسبة من المبحوثين وذلك لاستيفاء المتطلبات العلمية للأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل للأساليب الإحصائية المستخدمة المستخدمة في التحليل .

إجراءات جمع البيانات وضبط الجودة :

سيتم توزيع الاستبانات إلكترونياً عبر منصات التواصل المؤسسية والبريد الإلكتروني الرسمي، مع الالتزام التام بضوابط الخصوصية ومعايير سرية المعلومات. كما سيتم التحقق من دقة الأداة وملاءمتها من خلال:

التحكيم العلمي: لعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين.

الدراسة الاستطلاعية: إجراء تجربة أولية لضمان استيفاء اشتراطات الصدق والثبات قبل التطبيق الميداني الموسع.

## 1.10 مخطط المشروع المقترح :

### الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل مقدمة الدراسة ومشكلة الدراسة وأهميتها وأسئلتها وأهدافها وفرضياتها والنموذج المقترح للدراسة، بالإضافة إلى المنهجية المتبعة وحدود الدراسة والمصطلحات الإجرائية.

### الفصل الثاني : الدراسات السابقة

يتضمن عرضاً وتحليلاً للدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة مع مناقشة أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبيان الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

### الفصل الثالث : الإطار النظري والمنهجية التطبيقية

يشمل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، وتصميم الدراسة الميدانية وأداة جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينها وآليات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

### الفصل الرابع : النتائج والمناقشة والتوصيات

يتضمن عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري وصولاً إلى الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات البحثية المستقبلية

## ٢ الفصل الثاني : الدراسات السابقة

## 2.1 المقدمة :

تجدر الإشارة إلى أن الأدبيات العلمية في هذا الحقل تتسم بالغنى والتنوع من حيث الطروحات النظرية والنتائج التطبيقية، غير أنها لا تزال قاصرة عن استيعاب خصوصية البيئة الحكومية بصورة كافية، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تتناول هذا السياق بشكل أكثر عمقاً وتحليلاً.

ويُعد هذا الفصل مراجعةً منهجيةً شاملةً للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة الرئيسيين، وهما: إدارة التغيير التنظيمي بوصفها متغيراً مستقلاً، والأداء التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً، وذلك بهدف بناء إطار معرفي ونظري يُسهم في تفسير طبيعة العلاقة بينهما.

ويسعى هذا الفصل إلى تحقيق ثلاثة أهداف محورية:

أولها الوقوف على الأطار النظرية التي أسست لمفهوم إدارة التغيير التنظيمي وتطوره عبر الزمن وثانيها تحليل الدراسات التجريبية التي استقصت أبعاد الأداء التنظيمي وسبل تحسينه في المؤسسات المختلفة وثالثها استكشاف الروابط البحثية التي جمعت بين هذين المتغيرين في سياقات تنظيمية متعددة، مع إبراز الفجوات البحثية التي تبرّر أهمية هذه الدراسة .

كما يهدف الفصل إلى تقديم فهم أعمق للكيفية التي يمكن من خلالها لممارسات إدارة التغيير أن تؤثر في مستوى الأداء التنظيمي داخل الجهات الحكومية، خاصة في ظل التحولات الإدارية والتنموية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، وما تفرضه من تحديات وفرص تتطلب جاهزية تنظيمية وقدرة عالية على التكيف المؤسسي.

ولتحقيق هذه الغاية، جرى تنظيم هذا الفصل وفق بنية ثلاثية؛ تبدأ بعرض الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة التغيير التنظيمي (المتغير المستقل)، ثم تنتقل إلى مناقشة الأداء التنظيمي (المتغير التابع) لتختتم بتحليل العلاقة التكاملية بين المتغيرين في ضوء ما توصلت إليه الأدبيات والدراسات السابقة.

## 2.2 المتغير المستقل : إدارة التغير التنظيمي

### 2.2.1 المفهوم والتطور التاريخي :

يُعرّف التغير التنظيمي في الأدبيات الإدارية بوصفه عمليةً هادفةً ومخططاً لها تسعى المنظمة من خلالها إلى الانتقال من الوضع الراهن إلى وضعٍ مستهدف يتوافق مع متطلبات البيئة الخارجية والأهداف الاستراتيجية الداخلية ، بما يعزز قدرتها على التكيف والاستجابة للتغيرات المختلفة (Kotter, 1996; Lewin, 1951). وتُعد إدارة التغير التنظيمي أحد المفاهيم الإدارية التي تهتم بتخطيط وتنفيذ ومتابعة عمليات التحول داخل المنظمات بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

يُعد نموذج Lewin (1951) من النماذج الكلاسيكية الأساسية في تفسير عملية التغير التنظيمي، حيث يرى أن التغير يمر عبر ثلاث مراحل مترابطة. تبدأ المرحلة الأولى بمرحلة الإذابة (Unfreezing) والتي تهدف إلى تهيئة المنظمة والعاملين نفسياً وتنظيماً لتقبل التغير من خلال كسر الأنماط السائدة. تليها مرحلة التحول (Changing)، والتي يتم فيها تطبيق الممارسات والسياسات الجديدة على أرض الواقع. أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة إعادة التجميد (Refreezing)، والتي تُعنى بترسيخ التغير وتحويله إلى ممارسات مستقرة تُصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية.

وفي امتداد لهذا الإطار الكلاسيكي، قدّم Kotter (1996) نموذجاً أكثر تفصيلاً يتكون من ثماني مراحل متتابعة لإدارة التغير بنجاح. يبدأ هذا النموذج بخلق شعور بالإلحاح حول الحاجة إلى التغير، ثم بناء تحالف قيادي داعم، وتطوير رؤية استراتيجية واضحة، وصولاً إلى تمكين العاملين وترسيخ التغير ضمن الثقافة التنظيمية. وقد حظي هذا النموذج باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية لقدرته على تقديم إطار عملي قابل للتطبيق في بيئات تنظيمية متنوعة.

ومع تطور الفكر الإداري الحديث، اتجهت الدراسات إلى التركيز بشكل أكبر على البعد الإنساني في إدارة التغير، باعتباره عاملاً حاسماً في نجاح أو فشل عمليات التحول التنظيمي. وفي هذا السياق، تشير دراسات Prosci إلى أن مقاومة العاملين للتغير تُعد من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات، بينما يؤكد Hiatt (2006) أن تجاهل الجوانب السلوكية والنفسية للعاملين يمثل أحد أهم أسباب فشل مبادرات التغير، مما يعزز أهمية تبني أساليب إدارة تغيير تركز على المشاركة والتواصل والتمكين.

## 2.2.2 أبعاد إدارة التغيير التنظيمي :

يستند هذا البحث إلى أربعة أبعاد رئيسية لإدارة التغيير التنظيمي، جرى تحديدها بناءً على ما حظيت به من دعم نظري واسع في الأدبيات الإدارية، إضافة إلى ملاءمتها للسياق الحكومي السعودي.

### البعد الأول: قيادة التغيير

تُجمع الأدبيات على أن القيادة الفاعلة تُعدّ من أهم العوامل الحاسمة في نجاح عمليات التغيير التنظيمي، حيث تمثل المحرك الأساسي لتوجيه الجهود وتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف المرجوة. وقد أشار Bass & Avolio (1994) إلى أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمات على إحداث تغييرات جذرية ومستدامة، من خلال إلهام العاملين وتعزيز روح الانتماء نحو رؤية مشتركة. وفي السياق الحكومي، توصلت دراسة (Al-Ghamdi 2019) إلى أن القيادة الاستراتيجية تُعد عاملاً محورياً في دعم عمليات الإصلاح المؤسسي وتجاوز مقاومة التغيير.

### البعد الثاني: التواصل المؤسسي

يُعد التواصل المؤسسي الفعّال أحد الركائز الأساسية لنجاح عمليات التغيير التنظيمي، إذ يساهم في بناء الاستعداد التنظيمي وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين. فقد أوضح (Armenakis & Harris 2002) أن وضوح الرسائل الاتصالية المتعلقة بالتغيير يُساهم في تقليل المقاومة وزيادة الالتزام التنظيمي. كما أن إدراك العاملين لأسباب التغيير وأهدافه يعزز من مستوى القبول والتفاعل الإيجابي. وفي السياق العربي، أشارت دراسات مثل عبدالله (2020) والزهراي (2021) إلى أن ضعف التواصل المؤسسي يُعد من أبرز العوائق التي تحد من نجاح مبادرات التغيير في الجهات الحكومية.

### البعد الثالث: مشاركة العاملين

تشير الأدبيات إلى أن مشاركة العاملين في عمليات التغيير تُساهم بشكل كبير في تقليل مقاومة التغيير وتحسين جودة مخرجاته. فقد أكد (Coch & French 1948) و (Oreg 2003) أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار يعزز من مستويات الالتزام ويزيد من فرص نجاح التغيير واستدامته. وفي السياق الحكومي السعودي، تُظهر بعض الدراسات أن الطابع الهرمي التقليدي قد يحدّ من فرص المشاركة، مما يستدعي تبني آليات أكثر مرونة تتيح للعاملين دوراً أكبر في عمليات التخطيط والتنفيذ.

### البعد الرابع: تخطيط التغيير وإدارة المقاومة

يُفرّق الأدب الإداري بين التغيير المخطط والتغيير العفوي، حيث يُعد التخطيط المنهجي للتغيير عاملاً أساسياً في تقليل المقاومة وتعزيز فرص النجاح. ويرى (Burke 2018) أن التخطيط الفعّال يتيح للمنظمات توقع التحديات وإدارتها بصورة أكثر كفاءة. وتشمل أبرز آليات إدارة مقاومة التغيير: التثقيف المؤسسي، والمشاركة الفعّالة، وتقديم الدعم التدريبي والنفسي للعاملين، بما يساهم في تسهيل عملية الانتقال التنظيمي.

### 2.2.3 نماذج إدارة التغيير :

تناولت الأدبيات الإدارية العديد من النماذج النظرية التي تفسر كيفية إدارة التغيير التنظيمي ومن أبرزها ما يلي:

#### نموذج Kotter (1996)

يُعد هذا النموذج من أكثر النماذج استخداماً في التطبيق العملي، ويعتمد على ثماني مراحل متتابعة تبدأ بخلق الإحساس بالإلحاح تجاه التغيير، وتمر ببناء التحالفات القيادية وتطوير الرؤية الاستراتيجية، وتنتهي بترسيخ التغيير ضمن الثقافة التنظيمية. ويتميز هذا النموذج بوضوح خطواته وقابليته للتطبيق في بيئات تنظيمية متنوعة.

#### نموذج ADKAR (Hiatt, 2006)

يركز هذا النموذج على البعد الفردي في عملية التغيير، حيث يفترض أن نجاح التغيير المؤسسي يعتمد على تحقق التغيير على مستوى الأفراد أولاً. ويتكون النموذج من خمس مراحل متتابعة: الوعي (Awareness)، الرغبة (Desire)، المعرفة (Knowledge)، القدرة (Ability)، والتعزيز (Reinforcement). ويُعد من النماذج المهمة في تفسير سلوك الأفراد تجاه التغيير.

#### نموذج McKinsey 7S

يقدم هذا النموذج رؤية شمولية لإدارة التغيير التنظيمي، حيث يؤكد على ضرورة تحقيق التناسق بين سبعة عناصر رئيسية داخل المنظمة، وهي: الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، القيم المشتركة، أساليب الإدارة، الموظفون، والمهارات. ويرى النموذج أن نجاح التغيير يعتمد على مدى توافق هذه العناصر وتكاملها بشكل مستمر.

## 2.3 المتغير التابع : الأداء التنظيمي

### 2.3.1 المفهوم الأداء التنظيمي :

يُعرَّف الأداء التنظيمي في الأدبيات الإدارية بأنه القدرة المؤسسية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويُميز كثير من (Daft, 2016) المحددة بمستوى مُرضٍ من الكفاءة والفاعلي والمستدامة عبر الزمن الباحثين بين الكفاءة بوصفها تعبيراً عن العلاقة الأمتل بين المدخلات والمخرجات، والفاعلية بوصفها مؤشراً على مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والاستدامة التي تعكس قدرة المنظمة على المحافظة على مستوى أدائها في الأفق الزمني البعيد .

وفي السياق الحكومي تحديداً، يُستدعى مفهوم الأداء الحكومي الذي يُحدّد من خلال مؤشرات متخصصة تشمل: جودة الخدمات المُقدمة للمواطنين ومستوى الشفافية والمساءلة، ودرجة الالتزام أن الأداء الحكومي (Boyne 2003) بالأنظمة واللوائح وقياسات رضا المستفيدين. وتُبيّن دراسة ينطوي على تعقيدات مركّبة لا توجد نظيراً لها في القطاع الخاص، مما يستوجب مقاربات قياسية متخصصة ومُكيّفة مع طبيعة العمل .

أما في السياق السعودي تحديداً، فتتصدّر مؤشرات الأداء الحكومي أهداف رؤية 2030، وهي مؤشرات تُجسّد تحولاً جوهرياً من نموذج الإدارة الحكومية التقليدية إلى نموذج مؤسسي أكثر ديناميكية يُغطي بعضها مجالات كفاءة الإجراءات وجودة الخدمات الرقمية ونسب رضا المستفيدين والشفافية في الإفصاح عن النتائج .

## 2.3.2 أبعاد الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي :

تُناقش الأدبيات أبعاداً متعددة للأداء التنظيمي في القطاع الحكومي يمكن إجمالها في المحاور الرئيسية التالية

### أولاً : كفاءة تقديم الخدمات

تعكس هذه المؤشرات قدرة الجهة الحكومية على تقديم خدماتها بسرعة ودقة وتكلفة معقولة. وتُظهر دراسة Al-Harbi (2018) أن تطبيق ممارسات إدارة التغيير يرتبط ارتباطاً إيجابياً ودالاً إحصائياً بتحسّن كفاءة الخدمات الحكومية.

### ثانياً : تحقيق الأهداف الاستراتيجية

يُعبر عن مدى قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها تجاه مختلف أصحاب المصلحة. وفي إطار رؤية 2030 تتّرجم هذه الأهداف إلى مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة وقابلة للقياس.

### ثالثاً : الالتزام المؤسسي

يُقاس هذا البعد مدى انخراط العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وتماهيهم مع قيمها. وتؤكد دراسات متعددة أن ارتفاع درجة الالتزام يرتبط ارتباطاً دالاً بتحسّن جودة الأداء التنظيمي .

### رابعاً : رضا المستفيدين

يُشكّل رضا المستفيدين المعيار الأسمى والمرجع الجوهري لتقييم جودة الأداء الحكومي في المنظومة الإدارية الحديثة .

## 2.3.3 نماذج قياس الأداء التنظيمي:

تطور قياس الأداء التنظيمي ليشمل نماذج متعددة أبرزها :

### أولاً : بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 1992)

تُعَدّ من أكثر الأطر المتكاملة انتشاراً واستخداماً في الحقل الإداري، إذ تُوازن بين أربع منظورات متكاملة: المنظور المالي ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو. وقد وجدت تطبيقاً واسعاً في القطاع الحكومي السعودي في إطار مبادرات رؤية 2030.

### ثانياً : الإطار Malcolm Baldrige

يُقدّم معايير شاملة لقياس الأداء المؤسسي تمتد من القيادة وتخطيط الاستراتيجية إلى نتائج الأداء والتركيز على العملاء. وقد أثبتت فاعليته في تحسين الأداء المؤسسي لجهات حكومية عديدة حول العالم .

### ثالثاً : نموذج الجودة الشاملة (TQM)

ركّزت الأبحاث على دور ممارسات الجودة الشاملة في رفع سوية الأداء، لا سيما في السياقات الحكومية. وأفادت دراسة القحطاني (2020) بوجود أثر إيجابي لبرامج الجودة الشاملة على مستوى الأداء التنظيمي في الجهات الحكومية السعودية

## 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

### 2.4.1 الأدلة التجريبية على العلاقة :

تنسّق نتائج الدراسات التجريبية على تأكيد وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين جودة إدارة التغيير التنظيمي ومستوى الأداء المؤسسي. فقد توصّلت دراسة (Cameron & Green 2019) إلى أن المنظمات التي توظّف منهجيات مُنظّمة وعلمية في إدارة التغيير تتفوق على نظيراتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بهامش بلغ نحو 60%.

وفي السياق الحكومي العربي، كشفت دراسة المطيري (2021) عن وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لإدارة التغيير على أداء الوزارات والأجهزة الحكومية الكويتية، مؤكدةً دور قيادة التغيير والتواصل المؤسسي بوصفهما أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء.

وعلى الصعيد السعودي، درست عسيري (2022) أثر مبادرات التحول في إطار رؤية 2030 على الأداء المؤسسي لعدد من الجهات الحكومية، ووجدت أن الجهات التي تبنت ممارسات إدارة التغيير المنهجية سجّلت مؤشرات أداء أفضل في مجالي الكفاءة ورضا المستفيدين.

### 2.4.2 العوامل الوسيطة والمُعَدِّلة :

تكشف الأدبيات أن ثمة متغيرات وسيطة ومُعَدِّلة تُؤثّر في طبيعة العلاقة بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي، في مقدمتها: ثقافة المنظمة، وحجمها، ودرجة تعقيدها الهيكلي، ومستوى الكفاءة التقنية لمواردها البشرية. وقد أثبتت دراسة الغامدي (2020) أن الثقافة التنظيمية تؤدي دور المُعَدِّل الجوهرية في هذه العلاقة، حيث تُقوّي أو تُضعف أثر إدارة التغيير على الأداء وفقاً لطبيعتها ودرجة انسجامها مع أهداف التحول.

كما يلاحظ في الأدبيات الأخيرة اهتمام متزايد بأثر التحول الرقمي بوصفه مُغيّراً نوعياً في معادلة التغيير والأداء، إذ تُدلل دراسات عدة على أن نجاح التحول الرقمي يتوقف إلى حدٍ كبير على جاهزية المنظمة لإدارة التغيير وقدرتها على استيعاب مخرجاته.

## 2.5 الفجوات البحثية :

### أولاً :

يُلاحظ محدودية الدراسات المُجرّاة في سياق الجهات الحكومية السعودية تحديداً، في حين تستأثر القطاعات الصناعية والمؤسسات الغربية بالحصة الأكبر من الاهتمام البحثي.

### ثانياً :

تبرز ندرة الدراسات التي تناولت ربط أبعاد إدارة التغيير الأربعة المُعتمدة في هذا البحث بمؤشرات الأداء الحكومي المُشتقة من منظومة رؤية 2030

### ثالثاً :

يُلاحظ قصور المنهجية الكمية في أغلب الدراسات العربية، مع الميل المتكرر نحو المقاربات النوعية التي تُضيق من إمكانية التعميم وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في معالجة هذه الفجوة البحثية بهدف اختبار العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية في ضوء مستهدفات رؤية 2030.

## 2.6 الخاتمة :

### 2.6.1 ملخص نتائج الإطار النظري :

أتاح هذا الفصل مراجعة أدبية شاملة لمتغيري الدراسة الرئيسيين وطبيعة العلاقة بينهما، حيث اتضح من خلال الأدبيات أن إدارة التغيير التنظيمي تُعدّ أحد المحركات الاستراتيجية المؤثرة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز فاعليته. كما بيّنت النتائج أن جودة إدارة التغيير ترتبط ارتباطاً إيجابياً ودالاً بتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين مستوى رضا المستفيدين.

كما كشفت المراجعة عن وجود فجوات بحثية جوهرية، أبرزها محدودية الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في سياق الجهات الحكومية السعودية، مما يمنح هذه الدراسة أهمية علمية وتطبيقية مضافة وفي ضوء ذلك، يوفر هذا الفصل أساساً نظرياً متكاملًا تُبنى عليه الفصول اللاحقة، من خلال تطوير الإطار المنهجي للدراسة، وتحديد أدواتها وإجراءاتها، تمهيداً لإجراء التحليل الميداني واستخلاص النتائج النهائية بما يحقق أهداف الدراسة

وبذلك، ينتقل البحث من التأسيس النظري إلى الجانب التطبيقي بهدف اختبار العلاقات بين المتغيرات بصورة عملية ودقيقة بما يسهم في دعم متخذي القرار في تحسين ممارسات إدارة التغيير داخل الجهات الحكومية السعودية .

### 2.6.2 أثار البحث المستقبلية :

تنطلق هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة لمفهوم إدارة التغيير التنظيمي بوصفه أحد المرتكزات الرئيسة في تطوير الأداء المؤسسي على المستويين المحلي والعالمي، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال المعاصرة، وما يصاحبها من متطلبات التحول الرقمي، وتعزيز الحوكمة، ورفع مستويات الشفافية والكفاءة.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، تكتسب إدارة التغيير أهمية استراتيجية متقدمة في ظل مستهدفات رؤية 2030، التي تسعى إلى إحداث تحول جوهري في الأداء المؤسسي للجهات الحكومية، قائم على مبادئ الكفاءة والفاعلية والمساءلة. ويتطلب ذلك تبني ممارسات علمية ومنهجية في إدارة التغيير، بدلاً من الأساليب التقليدية التي قد تؤدي إلى مقاومة تنظيمية أو ضعف في النتائج.

وتُظهر الأدبيات الإدارية اهتماماً متزايداً بدراسة العلاقة بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي، حيث تشير العديد من الدراسات إلى وجود ارتباط إيجابي بين جودة إدارة التغيير وارتفاع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. إلا أن هذه الدراسات غالباً ما تركز على سياقات الدول الغربية أو القطاع الخاص، مع محدودية واضحة في الدراسات التي تتناول الجهات الحكومية في البيئات العربية والخليجية.

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل أثر إدارة التغيير التنظيمي على الأداء التنظيمي في الجهات الحكومية السعودية، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم نموذج تطبيقي يمكن الاستفادة منه في تطوير الممارسات الإدارية، ودعم جهود التحول المؤسسي في المملكة نحو مزيد من المرونة والاستدامة.

### 2.6.3 المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال :

تتمثل المساهمات الإجمالية لهذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي، من خلال تقديم إطار تحليلي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرين في سياق الجهات الحكومية، وهو ما يُعد إضافة مهمة للمكتبة البحثية العربية التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال.

كما تُسهم الدراسة في سد جزء من الفجوة البحثية المرتبطة بندرة الدراسات التي تناولت إدارة التغيير في القطاع الحكومي السعودي، من خلال اختبار هذه العلاقة في ضوء بيئة محلية تتسم بخصوصية التحول المؤسسي المرتبط برؤية 2030.

وعلى الصعيد التطبيقي، توفر الدراسة مؤشرات يمكن الاستفادة منها في تحسين ممارسات إدارة التغيير داخل الجهات الحكومية، بما يدعم رفع كفاءة الأداء التنظيمي وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

كما تقدم الدراسة نموذجاً يمكن أن يُبنى عليه في أبحاث مستقبلية، سواء من خلال إدخال متغيرات وسيطة أو معدلة، أو من خلال تطبيقه في قطاعات أخرى، مما يعزز من قابلية تعميم النتائج وتطوير الأطر النظرية في هذا المجال.

## قائمة المراجع

## المراجع العربية :

- ١- عبدالله، م. (2020). إدارة التغيير وأثرها على الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية: دراسة مقارنة. مجلة الإدارة العامة، 60(2)، 245-278.
- ٢- الزهراني، ع. (2021). دور التواصل التنظيمي في نجاح مبادرات التغيير: دراسة ميدانية في الوزارات السعودية. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 89-121.
- ٣- الغامدي، خ. (2020). الثقافة التنظيمية ودورها المُعدّل في العلاقة بين إدارة التغيير والأداء المؤسسي. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة، 34(1)، 55-88.
- ٤- القحطاني، س. (2020). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنظيمي في الجهات الحكومية السعودية. رسالة دكتوراه، جامعة الملك عبدالعزيز.
- ٥- المطيري، ف. (2021). إدارة التغيير وانعكاساتها على الأداء في الوزارات الكويتية في ضوء خطة التنمية. مجلة الخليج للعلوم الاجتماعية، 8(15)، 33-67.
- ٦- عسيري، ه. (2022). أثر مبادرات رؤية 2030 على الأداء المؤسسي لعدد من الجهات الحكومية السعودية. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.

## المراجع الأجنبية :

Armenakis, A., & Harris, S. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Boyne, G. A. (2003). What is public service improvement? *Public Administration*, 81(2), 211-227.

Burke, W. W. (2018). *Organization change: Theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (5th ed.). London: Kogan Page.

Coch, L., & French, J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1(4), 512-532.

Daft, R. L. (2016). Organization theory and design (12th ed.). Mason, OH: South-Western .  
Cengage Learning

Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our  
community. Prosci Learning Center Publications.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that  
drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71-79.

Kotter, J. P. (1996). Leading change. Boston, MA: Harvard Business School Press.  
Lewin, K. (1951). Field theory in social science. New York: Harper & Row.

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences  
measure. Journal of Applied Psychology, 88(4), 680-532.