

أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات العامة

The impact of digital transformation on the efficiency of public services

د. رضا عبدالصديق عبدالعليم - مدرس بمعهد السويس لنظم المعلومات الادارية

د. أمل رضوان أحمد محمد - مدرس معهد السويس لنظم المعلومات الادارية

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى فهم مفهوم التحول الرقمي وتطبيقاته في الخدمات الحكومية، وتحليل أثره على كفاءة وجودة الخدمات العامة، وقياس رضا المستفيدين عنها. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي. وتضمنت أدوات جمع البيانات استبيانات المواطنين، ومقابلات مع موظفي القطاع العام، وتحليل الوثائق والتقارير الرسمية. وتكوّن مجتمع الدراسة من عينة من المؤسسات الحكومية التي تطبق التحول الرقمي. واستُخدمت أدوات التحليل الإحصائي (مثل برنامج SPSS) لقياس أثر الرقمنة على الكفاءة. وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين مستوى التحول الرقمي وكفاءة الخدمات، مؤكدةً أن الرقمنة ليست مجرد أداة تقنية، بل هي وسيلة فعّالة لإعادة هيكلة الخدمات العامة بما يلبي تطلعات المواطن المعاصر، ويحقق معايير الشفافية والكفاءة والجودة. كما أوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية شاملة ودورية للموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية وتحديثاتها، مما يسهم في رفع كفاءتهم وتعزيز قدرتهم على التفاعل الإيجابي مع التحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية : التحول الرقمي ، كفاءة الخدمات ، رضا المستفيدين، القطاع الحكومي.

Abstract

This research aims to understand the concept of digital transformation and its application in government services, analyze the impact of digital transformation on the efficiency and quality of public services, and measure beneficiary satisfaction with digital services. The research relied on a descriptive and analytical approach. Data collection tools included citizen surveys, interviews with public sector employees, and analysis of official documents and reports. The study population consisted of a sample of government institutions implementing digital transformation. Statistical analysis tools (such as SPSS) were used to measure the impact of digitization on efficiency. The results revealed a strong, statistically significant positive relationship between the level of digital transformation and service efficiency, confirming that digitization is not just a technical tool, but an effective means of restructuring public services to meet the aspirations of the modern citizen and achieve standards of transparency, efficiency, and quality. The study also recommended the need to provide comprehensive and periodic training programs for employees on the use of digital systems and their updates, which would contribute to raising their efficiency and enhancing their ability to interact positively with digital transformation.

Keywords :

Digital Transformation, Service Efficiency, User Satisfaction, Public Sector

المقدمة:

تواجه المؤسسات الحكومية في العصر الحديث العديد من الأزمات، سواء كانت صحية، اقتصادية، سياسية، أو بيئية، ما يفرض عليها تبني ممارسات فعالة لإدارة التغيير. فالأزمات تُعد لحظات فارقة تتطلب تحولات سريعة ومدروسة في السياسات والهياكل والعمليات. ومن هنا تبرز أهمية إدارة التغيير باعتبارها أداة استراتيجية تعزز قدرة المؤسسات على التكيف، وتقليل الأضرار، وتحقيق استمرارية تقديم الخدمات العامة. هذا البحث يسعى إلى تحليل ممارسات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية خلال فترات الأزمات، واستكشاف مدى فاعليتها، والعوامل المؤثرة في نجاحها.

أهمية الدراسة:

١. نظرية: تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الخاصة بإدارة التغيير في السياقات الحكومية، وخاصة أثناء فترات الأزمات.
٢. تطبيقية: تزود صانعي القرار بإطار عمل عملي لتحسين مرونة المؤسسات الحكومية وتعزيز جاهزيتها في مواجهة الأزمات المستقبلية.
٣. مجتمعية: تدعم الدراسة قدرة المؤسسات على ضمان استمرارية الخدمات للمواطنين وتحقيق الاستقرار المؤسسي والمجتمعي أثناء الأزمات.

مشكلة الدراسة:

رغم أهمية إدارة التغيير، إلا أن كثيرًا من المؤسسات الحكومية تواجه صعوبات في تنفيذ التغييرات اللازمة خلال الأزمات. تتجلى هذه الصعوبات في ضعف التخطيط،

والمقاومة الداخلية، ونقص الموارد، مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء المؤسسي. وبالتالي، تتمثل المشكلة البحثية في التساؤل: ما مدى فاعلية ممارسات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية أثناء الأزمات، وما التحديات التي تعيق تنفيذها؟

تساؤلات الدراسة:

١. ما أبرز ممارسات إدارة التغيير التي تتبعها المؤسسات الحكومية أثناء الأزمات؟
٢. ما العوامل التي تؤثر في نجاح أو فشل هذه الممارسات؟
٣. ما الأدوار التي تلعبها القيادة والموارد البشرية في عملية التغيير خلال الأزمات؟
٤. كيف يمكن تقييم مدى فعالية هذه الممارسات من حيث المرونة المؤسسية واستمرارية الأداء؟
٥. ما التحديات التي تواجه تطبيق إدارة التغيير في ظل الأزمات الطارئة؟

أهداف الدراسة:

١. تحليل أبرز ممارسات إدارة التغيير المتبعة في المؤسسات الحكومية أثناء الأزمات.
٢. التعرف على عوامل النجاح والمعوقات في تطبيق التغيير المؤسسي.
٣. تقييم تأثير هذه الممارسات على جودة الأداء المؤسسي واستمراريته.

٤. تقديم توصيات لتعزيز كفاءة إدارة التغيير في القطاع الحكومي خلال الأزمات المستقبلية.

المنهجية:

- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي.
- أداة الدراسة: استبيانات ومقابلات موجهة لموظفين ومدراء في مؤسسات حكومية.
- مجتمع الدراسة: مؤسسات حكومية تمارس أدوارًا حساسة في أوقات الأزمات (مثل وزارات الصحة، الداخلية، أو الطوارئ).
- أسلوب التحليل: تحليل إحصائي (وصفي واستنتاجي) للبيانات لتحديد اتجاهات الممارسات والتحديات.

الدراسات السابقة:

١. Kotter (١٩٩٦): تناول نموذج الخطوات الثمانية لإدارة التغيير، والذي طُبِّق على عدد من المؤسسات العامة والخاصة.
٢. Burnes (٢٠٠٤): ناقش إدارة التغيير التنظيمي، وأهمية التكيف الهيكلي والثقافي أثناء الأزمات.
٣. دراسة عربية – الأزمة الصحية وكوفيد-١٩: أشارت دراسات مثل دراسة (٢٠٢١) حول التغيير في وزارات الصحة العربية أثناء الجائحة إلى أهمية التخطيط الاستباقي والقيادة التحفيزية.
٤. دراسة البنك الدولي (٢٠٢٠): عرضت كيفية تكيف الحكومات مع الأزمات الاقتصادية والصحية باستخدام استراتيجيات رقمية مرنة.

الإطار النظري:

أهمية إدارة التغيير

تسهم إدارة التغيير في تعزيز الثقافة المؤسسية التي تدعم الابتكار والتكيف. عندما يتم اتخاذ خطوات فعالة لإدارة التغيير، تنشأ بيئة تشجع الموظفين على الإبداع والمشاركة في صناعة القرار. تدعم هذه الثقافة التفاعل الإيجابي بين القادة والعاملين، مما يعزز من القدرة العملية على مواجهة التحديات. كما تسهم عملية التواصل الفعال خلال تنفيذ التغييرات في تقليل مستويات المقاومة الداخلية، وتعزيز الألفة مع السياسات الجديدة. بناءً عليه، فإن النجاح في إدارة التغيير خلال الأزمات لا يقتصر على تحسين الأداء المؤسسي وحسب، بل يتعداه إلى تعزيز الثقة العامة بين المواطنين ومؤسساتهم، مما يسهم في تعزيز الاستقرار ودعم التنمية المستدامة. (أبو النصر، ٢٠٢٣: ١٢٣)

تبرز أهمية إدارة التغيير كعنصر حاسم لاستمرارية الخدمة الحكومية ونجاح الأنظمة الإدارية في الظروف الصعبة. إن القدرة على التكيف السريع والاستجابة الفعالة يتطلبان رؤية استراتيجية واضحة، وعملية منهجية، تضمن اعتماد الحلول المناسبة التي تتماشى مع التحديات الراهنة. تعتبر هذه الإدارة بمثابة الجسر الذي يعبر بالمؤسسات نحو المستقبل، لتحقيق الأهداف والأمان التي يسعى إليها المجتمع.

تحديات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية

تُعتبر إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية عملية معقدة تتعرض لعوامل تحدٍ متعددة تؤثر على نجاحها. يواجه القائمون على إدارة التغيير في هذه المؤسسات عددًا من التحديات الناتجة عن التوجهات السريعة والمتغيرة في السياقات السياسية والاجتماعية. من أبرز هذه التحديات، مقاومة الأفراد للتغيير والتي قد تنشأ من الخوف من المجهول أو الشعور بفقدان السيطرة. حيث تتجلى هذه المقاومة بشكل واضح في

أوساط الموظفين، الذين قد يعتبرون التغييرات اقتحامًا على بيئة العمل المستقرة التي اعتادوا عليها. هذه الديناميات تتطلب من القادة تطوير استراتيجيات فعالة للتواصل وخلق قناعة لدى الأفراد حول الفوائد المحتملة لهذه التغييرات. (الأسدي، ٢٠٢٢: ٦٧)

إضافةً إلى ذلك، تلعب العوامل التنظيمية دورًا حيويًا في توجيه تنفيذ عمليات التغيير. فعلى سبيل المثال، تسمح بعض الهياكل التنظيمية بالمرونة، بينما تتسم أخرى بالجمود مما يعوق التقدم. تتطلب إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية إدراكًا عميقًا لهذه الهياكل وأثرها على استجابة الموظفين. كما تتأثر برامج التغيير أيضًا بوجود الوضوح في الرؤية والأهداف المرجوة. في حالة الغموض، يميل الأفراد إلى التشتت، مما يؤدي إلى ضعف المشاركة الفعالة والتنسيق بين الفرق. (البلوشي، ٢٠٢٤)

استراتيجيات إدارة التغيير

تتطلب استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية، خاصة أثناء الأزمات، استجابة مرنة ومدروسة. تعتمد هذه الاستراتيجيات على مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تهدف إلى تسهيل التحول المطلوب في الهياكل التنظيمية، العمليات، والثقافة المؤسسية. يُعتبر تحليل البيئة الداخلية والخارجية من الخطوات الأولى الضرورية لتحديد العوامل المؤثرة في التغيير؛ إذ يساعد الفهم العميق للسياق على اتخاذ قرارات مدروسة تساهم في نجاح عملية التغيير. تبدأ الخطوات بتقييم مدى استعداد المؤسسة للتغيير، وذلك من خلال استخدام أدوات مثل "تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات" (SWOT)، مما يتيح للمسؤولين رؤية واضحة حول النقاط التي يجب تعزيزها أو تحسينها.

يتجلى أحد الاستراتيجيات الفعالة في إدارة التغيير في توظيف أسلوب القيادة التحولية، الذي يمزج بين تحفيز الأفراد وخلق رؤية جذابة للمستقبل. يتطلب هذا النمط من القيادة تواصلًا مستمرًا ومفتوحًا مع الجميع في المؤسسة. من استراتيجيات إدارة التغيير

الأخرى الهامة هي التخطيط المسبق وإدارة المخاطر، حيث يتم وضع خطط استباقية تحدد للمؤسسات كيفية التصرف أثناء الأزمات (التركي، ٢٠٢٣: ٨٩)

دور القيادة في إدارة التغيير

يجب على القادة أن يكونوا نموذجًا يحتذى به في التغيير. فحينما يتبنى القائد التغيير بشكل إيجابي، فإن ذلك يسهم في تعزيز الحماس والتفؤل بين الفريق. ويقتضي ذلك عادةً فهمًا عميقًا للأسباب الموجبة للتغيير، بالإضافة إلى تحليل البيئة المحيطة والتحديات المحتملة. من خلال إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتمكينهم من المساهمة في الحل، يمكن للقادة تعزيز روح الملكية والانتماء، مما يؤدي إلى نتائج أكثر نجاحًا واستدامة. (الجمعان، ٢٠٢٢: ٢٣٤)

التواصل الفعال أثناء الأزمات

في ظل الظروف الطارئة، يصبح الحفاظ على الشفافية والوضوح في الرسائل أمراً أساسياً لضمان عدم تفشي المعلومات المضللة. ينبغي على المؤسسات الحكومية أن تسلط الضوء على حقيقة الوضع، بالتزامن مع تحديد الإجراءات المتخذة للتعامل معه. تطبيق الرسائل الموحدة للشركاء والمعنيين يعزز من فعالية التواصل، حيث يمكن أن يؤدي الاختلاف في الرسائل إلى الانقسام وزيادة الخوف بين المجتمع. علاوة على ذلك، يجب أن تركز استراتيجيات الاتصال على توفير المعلومات المستندة إلى الأدلة والاستجابة السريعة للأسئلة الشائعة التي قد تثير التوتر بين الجمهور. (الحارثي، ٢٠٢٤: ٧٨)

تقييم المخاطر في إدارة التغيير

تتضمن عملية تقييم المخاطر مجموعة من الخطوات المنهجية. يجب تحديد المخاطر المحتملة المتعلقة بالتغيير، والتي يمكن أن تتجلى في فشل تطبيق استراتيجيات جديدة، أو نقص الدعم من الموظفين، أو حتى ردود فعل سلبية من الجمهور. بعد ذلك، يأتي تقييم الأثر، حيث يتم قياس مدى خطورة كل خطر على النتائج المرجوة. في هذه الخطوة، يُعتبر تحديد أولويات المخاطر المفتاح الأساسي، إذ يساعد المؤسسات على تركيز مواردها على الجوانب الأكثر تأثيراً. وأخيراً، تُعد مرحلة وضع استراتيجيات للتخفيف من المخاطر خطوة حاسمة، حيث تتطلب التفكير في حلول مبتكرة ومتكاملة. على سبيل المثال، يمكن إجراء جلسات توعية للموظفين أو إطلاق برامج تدريبية لتعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع التغييرات الجديدة. (الخليفي، ٢٠٢٣: ١٥٦)

تأثير جائحة كورونا على المؤسسات الحكومية

أظهرت أزمة كورونا أهمية المرونة والقدرة على التكيف في المؤسسات الحكومية. تحتم على هذه المؤسسات تطوير استراتيجيات جديدة لإدارة الأزمات، شملت تحسين آليات التواصل وتوفير الخدمات بشكل أكثر فعالية. تم تشجيع تطوير برامج التحليل البياني والرصد الصحي لتعزيز القدرات التنبؤية، مما يُمكن الحكومات من اتخاذ قرارات أكثر استنارة في أوقات الأزمات. كما كانت هناك ضرورة ملحة لتوسيع نطاق التعاون بين المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص، لتعزيز الموارد والخدمات المتاحة لمواجهة الأزمات. (الدليمي، ٢٠٢٢)

توظيف التكنولوجيا في إدارة التغيير

تساهم أدوات التحليل البياني والذكاء الاصطناعي في اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على بيانات موثوقة. فعند اندلاع أزمة ما، يمكن للتكنولوجيا معالجة كميات هائلة من

المعلومات ومن ثم تقديم رؤى عميقة تساهم في تصميم استراتيجيات فعالة للتغيير. على سبيل المثال، أنظمة إدارة الموارد الحكومية (GRMS) تعزز من كفاءة العمليات من خلال تتبع الأداء وتحليل اتجاهات البيانات، مما يمكّن الجهات المسؤولة من تحديد المشكلات في وقت مبكر ومواءمة الحلول المناسبة. (الزعيبي، ٢٠٢٤: ١٨٩)

التدريب والتطوير أثناء الأزمات

تسعى مؤسسات القطاع العام إلى تنفيذ برامج تدريب وتطوير تستهدف رفع مستوى الوعي والكفاءة لدى موظفيها، مع التركيز على مهارات معينة مثل القيادة الفعالة، التفكير النقدي، وإدارة الوقت. يتم تصميم هذه البرامج بشكل يتماشى مع الظروف الراهنة، حيث يتم تبني أساليب تعليمية مبتكرة مثل التعلم عن بُعد، والتدريب العملي على السيناريوهات، مما يسهل على الموظفين التعامل مع حالات الطوارئ بكفاءة. تُعتبر هذه البرامج أداة قوية لتعزيز ثقافة التكيف والإبداع لدى الموظفين، مما يصب في مصلحة تحقيق أهداف المؤسسة في أوقات الأزمات. (المالكي، ٢٠٢٣: ١١٢)

إدارة التغيير الثقافي في المؤسسات الحكومية

تقوم الثقافة التنظيمية دورًا حاسمًا في يجعل استدامة التغيير الثقافي ممكنة. حيث يجب على المؤسسات الحكومية استكشاف العلاقة بين الثقافة المؤسسية والابتكار، من خلال تبني أساليب القيادة التحفيزية التي تشجع على التفكير الإبداعي والمشاركة في اتخاذ القرارات. إن إشراك العاملين في عملية التغيير الثقافي من شأنه تعزيز إحساس الانتماء والولاء، وكانت النتيجة تماسك أكبر في ظل الأزمات. لذا، تبقى إدارة التغيير الثقافي مسؤولية مشتركة تستلزم جهودًا واسعة النطاق من جميع الأفراد داخل المؤسسة، لضمان تطوير بيئة عمل مرنة وإيجابية تؤدي إلى الاستجابة الفعالة للتحديات المستقبلية. (Ansell, 2010)

مشاركة المجتمع في إدارة التغيير

تعتمد آليات مشاركة المجتمع على استراتيجيات متعددة، مثل استبيانات الرأي العام، وورش العمل، والاجتماعات العامة. وتهدف هذه المنهجيات إلى جمع مدخلات فعالة من مختلف فئات المجتمع، مما يتطلب قدرة المؤسسات على توصيل المعلومات بشكل دقيق وبتعاطف، حتى يتمكن المواطنون من فهم طبيعة التغيير وأهدافه. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تُعاد صياغة استراتيجيات الاتصال لتصبح أكثر شمولية بحيث تُلبي احتياجات المجتمع المتنوعة وتراعي القيم الثقافية المحلية. (Zhang, 2024)

التحديات النفسية للعاملين في الأزمات

تقوم البيئة المؤسسية دورًا محوريًا في تأثير الأزمات على الصحة النفسية. إن وجود ثقافة مؤسسية تشجع على التواصل المفتوح والدعم النفسي المستمر يمكن أن يساهم في تخفيف بعض هذه الضغوطات. كما أن اعتماد سياسات مرنة وفعالة في إدارة التغيير يسهل التعامل مع المشاعر السلبية ويعزز من قدرة الموظفين على التكيف مع الظروف الجديدة. من الضروري أيضًا تقديم برامج تدريبية للعاملين لضمان تجهيزهم بالمعرفة والمهارات اللازمة للتعامل مع الضغوطات النفسية، مما يمكن أن يحسن من استجابتهما للأزمات. (Johnson, 2024)

دور الإعلام في إدارة التغيير

تُعد وسائل الإعلام منصة فعالة للتواصل مع جمهور واسع، مما يساعد على بناء الثقة بين المواطنين والممارسات الحكومية. عندما تكون المعلومات المتاحة دقيقة وموثوقة، فإنها تقلل من الشائعات والأخبار المغلوطة التي قد تؤدي إلى تفشي القلق والذعر. يجب على المؤسسات الحكومية أن تستفيد من هذه الميزة من خلال تقديم سرد متسق

وَمُقنع يركز على كيفية تحسين السياسات العامة استجابةً للتحديات المطروحة، مما يعزز من فرص قبول التغيير من قبل جمهور المستفيدين.

ممارسات مستدامة في إدارة التغيير

تشمل الممارسات المستدامة آليات متعددة، مثل تعزيز الشفافية والمشاركة المجتمعية، واستخدام التكنولوجيا الذكية لتحسين عمليات الاتصال والتفاعل مع المعنيين. على سبيل المثال، يمكن الاستفادة من المنصات الرقمية لتيسير فهم التغييرات المقترحة وحشد الدعم الشعبي اللازم لدعمها، مما يعزز من شعور المجتمع بالملكية تجاه التغييرات. كما أن نشر ثقافة الابتكار داخل المؤسسة يعزز من القدرة على التكيف ويحفز الأفكار الجديدة التي تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتطلعات المواطنين. (Boin, 2016).

الابتكار في إدارة التغيير

يتجسد الابتكار في إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية أثناء الأزمات كأداة حيوية تساهم في تعزيز قدرة هذه المؤسسات على التكيف والاستجابة السريعة للتحديات المتغيرة. يتطلب الابتكار في هذا السياق استثماراً في التفكير المستقبلي، حيث يقوم القادة بتبني استراتيجيات غير تقليدية معتمدة على الابتكارات التكنولوجية والأساليب الحديثة. تعتبر تقنيات مثل التحليل البياني الضخم والذكاء الاصطناعي أدوات مهمة لتعزيز الكفاءة والقدرة على تقديم الحلول في الوقت المناسب، مما يساهم في إحداث تغيير إيجابي في الآليات الإدارية والعمليات الحكومية. (Christensen, 2020)

التحليل الإحصائي

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	الفئة	(n) التكرار	(%) النسبة المئوية
الجنس	ذكر	110	55.0%
	أنثى	90	45.0%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	40	20.0%
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	80	40.0%
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	60	30.0%
الوظيفة	سنة فأكثر 50	20	10.0%
	موظف إداري	70	35.0%
	فني أو تخصصي	60	30.0%
سنوات الخبرة	قيادي أو إشرافي	70	35.0%
	أقل من ٥ سنوات	35	17.5%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	55	27.5%
نوع الجهة	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	60	30.0%
	سنة فأكثر 15	50	25.0%
	وزارة	90	45.0%
	هيئة أو مؤسسة حكومية	70	35.0%
	إدارة محلية أو بلدية	40	20.0%
الإجمالي		200	100%

يوضح جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، حيث بلغ عدد المشاركين في الدراسة (٢٠٠) موظف وموظفة من مؤسسات حكومية متنوعة. من حيث الجنس، شكّل الذكور النسبة الأكبر بواقع ٥٥.٠٪، مقابل ٤٥.٠٪ للإناث، مما يشير إلى تمثيل مقبول لكلا الجنسين داخل العينة. أما من حيث الفئة العمرية، فقد تركز أغلب المشاركين في الفئتين العمريتين من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة (٤٠.٠٪)، ومن ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة (٣٠.٠٪)، مما يدل على أن غالبية المشاركين من فئة الموظفين في منتصف العمر الذين يمتلكون خبرات مهنية متقدمة.

وبخصوص المسمى الوظيفي، توزعت العينة بشكل متوازن نسبياً بين الموظفين الإداريين (٣٥.٠%)، والقياديين أو الإشرافيين (٣٥.٠%)، بينما شكّل الفنيون أو المتخصصون ٣٠.٠%، مما يعكس تنوعاً وظيفياً يثري نتائج الدراسة. كما تظهر البيانات أن ما نسبته ٥٥% من المشاركين لديهم خبرة تزيد عن ١٠ سنوات، مما يعكس نضجاً مهنيّاً لدى أغلب العينة، وهو ما يعزز موثوقية آرائهم حول ممارسات إدارة التغيير.

أما من حيث نوع الجهة الحكومية، فقد جاءت الوزارات في المرتبة الأولى بنسبة ٤٥.٠% من العينة، تليها الهيئات أو المؤسسات الحكومية (٣٥.٠%)، ثم الإدارات المحلية أو البلدية (٢٠.٠%)، وهو ما يعكس تمثيلاً متنوعاً لمستويات إدارية مختلفة داخل القطاع الحكومي. يوفّر هذا التنوع في العينة أساساً قوياً لفهم مدى فاعلية ممارسات إدارة التغيير من زوايا متعددة، سواء على المستوى المركزي أو المحلي، مما يعزز من قدرة الدراسة على التعميم والاستفادة العملية من نتائجها في مختلف السياقات الإدارية الحكومية.

جدول (٢): الإحصاءات الوصفية لمحور ممارسات إدارة التغيير أثناء الأزمات

الرتبة	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
1	مرتفع جداً	87	0.61	4.35	تتبنى مؤسستي استراتيجيات واضحة للتعامل مع الأزمات
2	مرتفع جداً	84	0.65	4.20	يتم تنفيذ خطط التغيير بشكل مدروس خلال الأزمات
3	مرتفع	81	0.72	4.05	يتم إشراك الموظفين في مراحل التغيير المؤسسي
4	مرتفع	77.8	0.78	3.89	هناك آليات لمراجعة وتقييم التغييرات المنفذة أثناء الأزمات
5	مرتفع	75.4	0.84	3.77	تعتمد مؤسستي ممارسات مرنة تساعد على التكيف السريع

يوضح جدول (٢) نتائج الإحصاءات الوصفية لمجموعة العبارات المرتبطة بمحور ممارسات إدارة التغيير أثناء الأزمات، والذي يتضمن خمس عبارات رئيسية، تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وقد أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٣.٧٧) و(٤.٣٥)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً إلى مرتفع جداً في تقديرات أفراد العينة، كما تراوحت الأوزان النسبية بين (٧٥.٤%) و(٨٧%)، مما

يشير إلى أن هذه الممارسات حاضرة بفعالية ضمن المؤسسات الحكومية المشمولة بالدراسة.

وقد جاءت العبارة "تتبنى مؤسستي استراتيجيات واضحة للتعامل مع الأزمات" في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (٤.٣٥) وانحراف معياري (٠.٦١) ووزن نسبي (٨٧%)، مما يدل على وجود إدراك عالٍ لدى المشاركين بأن مؤسساتهم تملك خططاً استراتيجية واضحة لمواجهة الأزمات، وهي نتيجة تعكس النضج التنظيمي ووجود بنية مؤسسية قادرة على الاستجابة. تلتها العبارة "يتم تنفيذ خطط التغيير بشكل مدروس خلال الأزمات" بمتوسط (٤.٢٠) ووزن نسبي (٨٤%)، ما يشير إلى أن جانب التنفيذ يحظى بتقدير جيد، ولكن بدرجة أقل من مستوى وضوح الاستراتيجية.

أما العبارة "يتم إشراك الموظفين في مراحل التغيير المؤسسي" فقد سجلت متوسطاً قدره (٤.٠٥) ووزناً نسبياً (٨١%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس توجهاً تشاركياً في بعض المؤسسات الحكومية، إلا أنها قد تشير أيضاً إلى تفاوت في تطبيق مبدأ المشاركة بحسب مستوى الإدارة أو نوع الجهة. في المقابل، جاءت العبارتان المتعلقةتان بمراجعة التغييرات وتبني الممارسات المرنة في المرتبتين الرابعة والخامسة على التوالي، إذ حصلت عبارة "هناك آليات لمراجعة وتقييم التغييرات" على متوسط (٣.٨٩) ووزن نسبي (٧٧.٨%)، بينما حققت عبارة "تعتمد مؤسستي ممارسات مرنة تساعد على التكيف" أدنى متوسط (٣.٧٧) ووزن نسبي (٧٥.٤%)، وهي نتائج توحي بحاجة المؤسسات إلى تعزيز ثقافة التقييم المستمر والتكيف التنظيمي السريع.

بوجه عام، تعكس هذه النتائج وجود وعي مؤسسي واضح بأهمية إدارة التغيير في أوقات الأزمات، مع ملاحظة أن مستويات التنفيذ والمراجعة تحتاج إلى مزيد من التركيز والدعم، لضمان تكامل حلقات التغيير المؤسسي. كما أن التفاوت الطفيف بين العبارات يشير إلى فرص لتحسين المشاركة والمرونة بوصفهما عنصرين حاسمين

في نجاح إدارة التغيير، خاصة في البيئات التي تتسم بعدم الاستقرار والتقلبات المفاجئة كفترات الأزمات.

جدول (٣): الإحصاءات الوصفية لمحور العوامل المؤثرة في نجاح إدارة التغيير

الرتبة	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
1	مرتفع جداً	86	0.58	4.30	وجود رؤية واضحة يدعم نجاح عمليات التغيير
2	مرتفع	82	0.70	4.10	الثقافة التنظيمية في المؤسسة تدعم التغيير
3	مرتفع	81	0.69	4.05	دعم القيادة العليا للتغيير
4	مرتفع	77	0.75	3.85	توفر الموارد البشرية والمالية يسهل تنفيذ التغيير
5	مرتفع	74	0.80	3.70	البنية التنظيمية تساعد على تسهيل عمليات التغيير

يعرض جدول (٣) الإحصاءات الوصفية المرتبطة بمحور العوامل المؤثرة في نجاح إدارة التغيير، ويشمل خمس عبارات رئيسية تمثل مرتكزات أساسية تسهم في فاعلية عمليات التغيير في المؤسسات الحكومية أثناء الأزمات. وقد أظهرت نتائج التحليل أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٣.٧٠) و(٤.٣٠)، وهو ما يشير إلى مستوى موافقة مرتفع إلى مرتفع جداً لدى أفراد العينة، كما تراوحت الأوزان النسبية بين (٧٤%) و(٨٦%)، مما يدل على إدراك جيد لأهمية هذه العوامل في تحقيق التغيير الفعال.

جاءت العبارة "وجود رؤية واضحة يدعم نجاح عمليات التغيير" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٣٠) وانحراف معياري (٠.٥٨) ووزن نسبي (٨٦%)، مما يعكس إجماعاً واسعاً بين المشاركين على أن وضوح الرؤية المؤسسية يشكل أساساً قوياً لانطلاق وتنفيذ أي عملية تغيير ناجحة. وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات التي تنجح في إدارة التغيير أثناء الأزمات هي تلك التي تملك رؤية استراتيجية واضحة ومحددة الأهداف.

تلتها العبارة "الثقافة التنظيمية في المؤسسة تدعم التغيير" بمتوسط (٤.١٠)، ما يدل على أن العامل الثقافي يُعد من الدعائم المهمة في استدامة التغيير، خاصة عندما تتبنى المؤسسة ثقافة تدفع نحو التحديث والتكيف مع الظروف الطارئة. كما أظهر

المشاركون توافقاً عالياً مع عبارة "دعم القيادة العليا للتغيير" (متوسط = ٤.٠٥)، وهو ما يشير إلى أن دور القيادة العليا محوري في تعزيز القبول العام وتوفير الغطاء التنظيمي للتغيير، بما يتضمنه ذلك من توجيه وتوفير الإمكانيات وتذليل العقبات.

في المقابل، حصلت العبارة "توفر الموارد البشرية والمالية يسهل تنفيذ التغيير" على متوسط (٣.٨٥)، ما يعكس تقديرًا لأهمية الإمكانيات المادية والبشرية، ولكن بدرجة أقل نسبيًا من العوامل الاستراتيجية والثقافية. أما العبارة الأخيرة "البنية التنظيمية تساعد على تسهيل عمليات التغيير" فجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط (٣.٧٠) وانحراف معياري مرتفع نسبيًا (٠.٨٠)، مما قد يشير إلى تفاوت التجارب المؤسسية بين المشاركين فيما يخص مرونة البنية التنظيمية واستجابتها لمتطلبات التغيير.

وبشكل عام، تعكس هذه النتائج أن نجاح إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية يعتمد بدرجة كبيرة على توفر رؤية استراتيجية واضحة، وثقافة تنظيمية محفزة، وقيادة داعمة، إلى جانب الموارد الكافية وبنية تنظيمية مرنة. وتُعد هذه العوامل مجتمعة مكونات أساسية لأي إطار عملي لإدارة التغيير في بيئات تتسم بالتقلب وعدم اليقين كما هو الحال أثناء الأزمات

جدول (٤): الإحصاءات الوصفية لمحور دور القيادة في إدارة التغيير

الرتبة	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
1	مرتفع جدًا	85	0.64	4.25	القيادة في مؤسستي تتبنى أسلوبًا تشاركيًا في التغيير
2	مرتفع	82	0.68	4.10	القادة يشجعون الموظفين على تقبل التغيير
3	مرتفع	80	0.73	4.00	يتم التواصل بوضوح من قبل القيادة خلال فترات التغيير
4	مرتفع	77	0.78	3.85	يتم تمكين الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار خلال الأزمات

يعرض جدول (٤) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمحور دور القيادة في إدارة التغيير، والذي يُعد من المحاور المحورية في فهم طبيعة إدارة التغيير داخل المؤسسات الحكومية، خصوصًا خلال فترات الأزمات. ويتكون المحور من أربع

عبارات أساسية تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وقد أظهرت نتائج التحليل أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٣.٨٥) و(٤.٢٥)، فيما تراوحت الأوزان النسبية بين (٧٧%) و(٨٥%)، وهو ما يعكس مستوى موافقة مرتفعاً عمومًا من وجهة نظر المبحوثين.

جاءت العبارة "القيادة في مؤسستي تتبنى أسلوبًا تشاركيًا في التغيير" في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (٤.٢٥) وانحراف معياري (٠.٦٤)، ووزن نسبي (٨٥%)، ما يشير إلى قناعة راسخة لدى أفراد العينة بأهمية التوجه القيادي التشاركي في تعزيز فاعلية التغيير. وتدل هذه النتيجة على أن القيادة التشاركية تُعد محفزًا أساسيًا لقبول التغيير وتفعيله داخل بيئة العمل، خاصة عندما يتم إشراك الموظفين في تصور الحلول واتخاذ القرارات.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة "القادة يشجعون الموظفين على تقبل التغيير" بمتوسط (٤.١٠) ووزن نسبي (٨٢%)، مما يدل على أن القادة لا يكتفون باتخاذ القرارات، بل يبادرون أيضًا ببناء التوجهات الإيجابية داخل فرق العمل، عبر التشجيع والتحفيز النفسي. ويؤكد هذا السياق أهمية الدور الإنساني والوجداني للقائد في مواجهة مقاومة التغيير وتقلبات الحالة النفسية للموظفين أثناء الأزمات.

أما العبارة "يتم التواصل بوضوح من قبل القيادة خلال فترات التغيير" فقد جاءت بمتوسط (٤.٠٠) وانحراف معياري (٠.٧٣)، وهو ما يشير إلى وجود تباين نسبي في تقييم المشاركين لمستوى التواصل القيادي، حيث قد تتأثر ممارسات الاتصال بعوامل مثل حجم المؤسسة أو تعقيد الهياكل الإدارية. وعلى الرغم من أن مستوى الموافقة لا يزال مرتفعًا، إلا أن هذه النتيجة تشير إلى أهمية تعزيز جودة الاتصال الداخلي أثناء تنفيذ عمليات التغيير.

وأخيرًا، جاءت العبارة "يتم تمكين الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار خلال الأزمات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٨٥) ووزن نسبي (٧٧%)، مما يدل على

وجود مجال لتحسين ممارسة التمكين داخل بعض المؤسسات الحكومية. ويعكس هذا المؤشر تحدياً يتعلق بمدى قدرة القيادات على إعطاء الموظفين هامشاً فعلياً من الحرية والمسؤولية في صنع القرار، وهي ممارسة ضرورية لتعزيز الالتزام والابتكار خلال التغيير.

بصورة عامة، تعكس هذه النتائج إدراكاً مرتفعاً لدى العينة بأهمية الدور القيادي في إدارة التغيير، خاصة من حيث الأسلوب التشاركي والتحفيز والتواصل، إلا أن هناك حاجة مستمرة لتعزيز ممارسات التمكين الفعلي ورفع كفاءة قنوات الاتصال القيادية لضمان شمولية التأثير القيادي وتحقيق أقصى درجات التفاعل المؤسسي أثناء الأزمات.

جدول (٥): الإحصاءات الوصفية لمحور فعالية التواصل أثناء الأزمات

الردية	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
1	مرتفع جداً	88	0.55	4.40	يتم استخدام قنوات متعددة لنقل المعلومات خلال الأزمات
2	مرتفع	83	0.63	4.15	المعلومات التي يتم مشاركتها دقيقة وموثوقة
3	مرتفع	78	0.70	3.90	تتاح الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم خلال الأزمات
4	مرتفع	75	0.79	3.75	يوجد نظام لتلقي الملاحظات وتغذية راجعة خلال التغيير

يعكس جدول (٥) نتائج الإحصاءات الوصفية لمحور فعالية التواصل أثناء الأزمات، والذي يُعد أحد المحاور الأساسية في تقييم قدرة المؤسسات الحكومية على إدارة التغيير في ظروف الطوارئ. وقد شمل هذا المحور أربع عبارات رئيسية، تركز على جوانب الاتصال الداخلي والمشاركة والتغذية الراجعة. تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٣.٧٥) و(٤.٤٠)، فيما تراوحت الأوزان النسبية بين (٧٥%) و(٨٨%)، مما يعكس مستوى موافقة مرتفعاً إلى مرتفع جداً، ويؤكد وجود إدراك إيجابي لدى العينة تجاه أداء مؤسساتهم في هذا الجانب.

جاءت العبارة "يتم استخدام قنوات متعددة لنقل المعلومات خلال الأزمات" في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (٤.٤٠) وانحراف معياري منخفض (٠.٥٥)، ووزن نسبي

(٨٨%)، وهي النتيجة الأعلى ضمن هذا المحور، وتشير إلى نجاح المؤسسات في تنويع وسائل الاتصال وتوظيف القنوات الرقمية والتقليدية لنشر المعلومات خلال فترات الأزمات، ما يعزز من سرعة الاستجابة وشفافية الأداء.

في المرتبة الثانية، جاءت العبارة "المعلومات التي يتم مشاركتها دقيقة وموثوقة" بمتوسط (٤.١٥) ووزن نسبي (٨٣%)، مما يدل على أن غالبية المشاركين يثقون بمحتوى الرسائل التي يتم تداولها أثناء الأزمات. وهذه النتيجة تعكس أهمية الالتزام بمبادئ الشفافية والمصادقية في الاتصال المؤسسي، لا سيما في أوقات تتطلب قرارات حاسمة وسريعة.

أما العبارة "تتاح الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم خلال الأزمات" فقد سجلت متوسطاً قدره (٣.٩٠) ووزناً نسبياً (٧٨%)، ما يشير إلى وجود ممارسات تشاركية إلى حدٍ مقبول، لكنها قد تكون متفاوتة بين مؤسسة وأخرى. وتبرز هذه النتيجة الحاجة إلى تعزيز دور الموظفين كمشاركين فاعلين في إدارة الأزمات وليسوا فقط متلقين للتعليمات.

وأخيراً، جاءت العبارة "يوجد نظام لتلقي الملاحظات وتغذية راجعة خلال التغيير" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٧٥) وانحراف معياري أعلى نسبياً (٠.٧٩)، ووزن نسبي (٧٥%). ورغم أن مستوى الموافقة لا يزال مرتفعاً، إلا أن ذلك قد يعكس نقصاً نسبياً في أنظمة التغذية الراجعة أو عدم انتظام تطبيقها في بعض الجهات، وهو جانب حيوي لتقييم أثر التغييرات وضمان التكيف المستمر معها.

بوجه عام، تشير النتائج إلى أن فعالية التواصل أثناء الأزمات تُعتبر من الجوانب القوية نسبياً في المؤسسات الحكومية، مع وجود نقاط قوة واضحة في تنوع القنوات وموثوقية المعلومات، يقابلها بعض التحديات المرتبطة بتمكين الموظفين وتفعيل آليات التغذية الراجعة. وتدعو هذه المؤشرات إلى تعزيز الحوار الداخلي وتطوير قنوات

المشاركة التفاعلية كعنصر محوري في نجاح التغيير المؤسسي خلال الظروف الاستثنائية.

جدول (٦): الإحصاءات الوصفية لمحور التحديات التي تواجه إدارة التغيير

الرتبة	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
1	مرتفع جدًا	87	0.60	4.35	هناك مقاومة من بعض الموظفين تجاه التغيير
2	مرتفع	82	0.66	4.10	غموض التوجيهات يصعب من تنفيذ التغيير
3	مرتفع	81	0.68	4.05	القوانين والإجراءات المعقدة تعيق تطبيق التغييرات
4	مرتفع	78	0.72	3.90	ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية يؤثر على فاعلية التغيير
5	مرتفع	74	0.80	3.70	ضعف الإمكانيات التقنية يعيق التغيير الفعال

يعرض جدول (٨) نتائج الإحصاءات الوصفية لمحور التحديات التي تواجه إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية أثناء الأزمات، ويضم خمس عبارات تمثل أبرز المعوقات التي قد تحدّ من فاعلية عمليات التغيير المؤسسي. وتشير النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٣.٧٠) و(٤.٣٥)، فيما تراوحت الأوزان النسبية بين (٧٤%) و(٨٧%)، ما يدل على مستوى موافقة مرتفع إلى مرتفع جدًا لدى أفراد العينة، ويؤكد إدراكهم لوجود تحديات مؤسسية حقيقية ينبغي التعامل معها بشكل منهجي ومدروس.

جاءت العبارة "هناك مقاومة من بعض الموظفين تجاه التغيير" في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٤.٣٥) وانحراف معياري (٠.٦٠)، ووزن نسبي (٨٧%)، وهي النتيجة الأعلى ضمن هذا المحور، وتعكس وجود مقاومة داخلية تُعد من أكثر التحديات شيوعًا في تطبيق التغيير داخل المؤسسات الحكومية. هذه المقاومة قد تعود إلى الخوف من فقدان الامتيازات، أو غياب الثقة، أو ضعف إشراك العاملين في التغيير، مما يتطلب تدخلات قيادية واستراتيجية تواصل فعالة للتقليل من أثرها.

تليها عبارة "غموض التوجيهات يصعب من تنفيذ التغيير" بمتوسط (٤.١٠)، مما يشير إلى أن ضعف وضوح التعليمات أو غموض الأدوار والمسؤوليات خلال فترات

التغيير يشكل عائقًا حقيقيًا أمام التنفيذ الناجح. وتدل هذه النتيجة على أهمية تعزيز وضوح الخطط والقرارات ومأسسة التوجيه الإداري داخل بيئات العمل الحكومية.

أما عبارة "القوانين والإجراءات المعقدة تعيق تطبيق التغييرات" فقد سجلت متوسطًا قدره (٤.٠٥) ووزنًا نسبيًا (٨١%)، مما يعكس قناعة بأن بعض الهياكل التنظيمية والتشريعات البيروقراطية قد لا تتناسب مع ديناميكية التغيير المطلوبة في أوقات الأزمات، وتُظهر الحاجة إلى مراجعة السياسات وتحديث الأطر الإدارية لجعلها أكثر مرونة واستجابة.

في المرتبة الرابعة، جاءت عبارة "ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية يؤثر على فاعلية التغيير" بمتوسط (٣.٩٠)، ما يشير إلى أن غياب التكامل بين الجهات والأقسام داخل المؤسسة قد يؤدي إلى تضارب في التوجهات وتأخر في التنفيذ، وهو ما يبرز الحاجة إلى تفعيل آليات التنسيق البيئي والتكامل الوظيفي.

أخيرًا، جاءت عبارة "ضعف الإمكانيات التقنية يعيق التغيير الفعّال" في المرتبة الخامسة بمتوسط (٣.٧٠) وانحراف معياري (٠.٨٠)، وهي أدنى قيمة ضمن هذا المحور، لكنها لا تزال ضمن مستوى الموافقة المرتفع. وقد تعكس هذه النتيجة تفاوتًا بين المؤسسات في مدى امتلاكها للبنية التحتية التقنية اللازمة لدعم التغيير، خاصة عند التحول نحو الرقمنة والعمل عن بعد خلال الأزمات.

الصدق والثبات

جدول (٧) اختبار الصدق

المحور الأول	الصدق	المحور الثاني	الصدق	المحور الثالث	الصدق	المحور الرابع	الصدق	المحور الخامس	الصدق
١	0.72	١	0.68	١	0.74	١	0.77	١	0.70
٢	0.69	٢	0.73	٢	0.76	٢	0.73	٢	0.68
٣	0.75	٣	0.71	٣	0.78	٣	0.70	٣	0.74
٤	0.71	٤	0.69	٤	0.75	٤	0.72	٤	0.69
٥	0.74	٥	0.77					٥	0.71

أظهرت نتائج تحليل صدق الاتساق الداخلي للعينة التجريبية باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من العبارات وبين الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، أن جميع القيم تتراوح بين (٠.٦٨) و(٠.٧٨)، وهي قيم دالة إحصائيًا وتدل على وجود ارتباط قوي ودال بين العبارات ومحاورها.

فقد تراوحت معاملات الارتباط في المحور الأول (ممارسات إدارة التغيير أثناء الأزمات) بين (٠.٦٩) و(٠.٧٥)، مما يشير إلى أن العبارات الخمس تعكس بدرجة جيدة البعد الذي تقيسه. كما أظهرت عبارات المحور الثاني (العوامل المؤثرة في نجاح التغيير) معاملات تراوحت بين (٠.٦٨) و(٠.٧٧)، مما يعكس اتساقًا داخليًا قويًا بين العبارات ودرجة المحور.

وفيما يتعلق بالمحور الثالث (دور القيادة)، فإن معاملات الارتباط تراوحت بين (٠.٧٤) و(٠.٧٨)، وهي من أعلى القيم بين المحاور، مما يدل على أن هذا البعد تمت صياغته بدقة، ويتميز باتساق قوي. كما أظهرت نتائج المحور الرابع (فعالية التواصل أثناء الأزمات) معاملات بين (٠.٧٠) و(٠.٧٧)، في حين أظهر المحور الخامس (التحديات) معاملات تراوحت بين (٠.٦٨) و(٠.٧٤)، مما يعكس درجة جيدة من التماسك الداخلي أيضًا.

وبناءً عليه، يمكن القول إن نتائج الصدق الاتساق الداخلي تؤكد أن جميع عبارات المحاور الخمسة صالحة وتمثل بصدق الأبعاد المستهدفة، ويمكن الاعتماد عليها في القياس، وهو ما يعزز من المصداقية البنوية للأداة المستخدمة في الدراسة.

جدول (٨) الثبات

المحور	عدد العبارات	قيمة كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
ممارسات إدارة التغيير أثناء الأزمات	5	0.83	مرتفع
العوامل المؤثرة في نجاح التغيير	5	0.81	مرتفع
دور القيادة في إدارة التغيير	4	0.86	مرتفع
فعالية التواصل أثناء الأزمات	4	0.84	مرتفع

التحديات التي تواجه إدارة التغيير	5	0.89	مرتفع
المجموع الكلي للأداة	23	0.91	ممتاز

لقياس ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) والذي يعد من أكثر الأساليب شيوعاً في الدراسات الكمية لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس. وقد أظهرت النتائج أن جميع المحاور الخمسة بلغت فيها قيمة كرونباخ ألفا مستوى مقبولاً إلى مرتفع، مما يشير إلى أن العبارات ضمن كل محور متجانسة وتقيس ذات البُعد.

فقد بلغ معامل الثبات في محور ممارسات إدارة التغيير أثناء الأزمات (0.83)، وهو دليل على ثبات مرتفع يشير إلى انسجام عبارات هذا المحور. كما حقق محور العوامل المؤثرة في نجاح التغيير ثباتاً بلغ (0.81)، ومحور دور القيادة (0.86)، مما يدل على أن الأداة تقيس المفاهيم المرتبطة بهذه المحاور بدرجة عالية من الاتساق.

أما محور فعالية التواصل أثناء الأزمات، فقد سجل معامل ثبات قدره (0.84)، مما يعكس قوة الاتساق الداخلي لهذا الجزء من المقياس. وبالمثل، أظهر محور التحديات التي تواجه إدارة التغيير أعلى قيمة من بين المحاور (0.89)، مما يشير إلى أن العبارات الخمس في هذا المحور مترابطة بشكل كبير وتقدم نتائج موثوقة.

وعند احتساب معامل كرونباخ ألفا للمقياس ككل (23 عبارة)، بلغت القيمة (0.91)، وهي قيمة مرتفعة جداً، وتدل على مستوى ممتاز من الثبات العام، ما يعزز موثوقية نتائج الأداة واستقرارها عبر تطبيقات مختلفة.

وبذلك، تؤكد هذه النتائج أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يسمح بالاعتماد عليها في جمع البيانات الخاصة بممارسات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية أثناء الأزمات، دون وجود مخاوف من تذبذب النتائج بسبب عدم اتساق الأداة.

ملخص النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ممارسات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية خلال الأزمات، والتعرف على العوامل المؤثرة في نجاحها، ودور القيادة، وفعالية التواصل المؤسسي، فضلاً عن التحديات التي تعوق تنفيذ التغيير. وقد استندت الدراسة إلى استبانة وزعت على عينة مكونة من (٢٠٠) موظف وموظفة في مؤسسات حكومية، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية.

أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة التغيير أثناء الأزمات جاءت بمستوى مرتفع إلى مرتفع جداً، حيث أبدى المشاركون إدراكاً واضحاً لوجود استراتيجيات وخطط مدروسة للتعامل مع الأزمات، مع ممارسات تنظيمية مرنة تسهم في تعزيز التكيف المؤسسي، رغم الحاجة إلى مزيد من إشراك الموظفين ومتابعة تقييم التغييرات المنفذة.

كما بيّنت النتائج أن العوامل المؤثرة في نجاح التغيير تحققت بدرجة مرتفعة، وكان على رأسها وجود رؤية واضحة، ودعم القيادة العليا، وثقافة تنظيمية مساندة. ومع ذلك، أظهرت النتائج تفاوتاً نسبياً في تأثير بعض العوامل مثل البنية التنظيمية وتوفر الموارد، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز البيئة المؤسسية الداعمة للتغيير في بعض الجهات.

وفيما يتعلق بمحور دور القيادة في إدارة التغيير، كشفت النتائج عن أداء مرتفع، خصوصاً فيما يتعلق بالقيادة التشاركية والتشجيع على تقبل التغيير، بينما كانت ممارسات تمكين الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار أقل نسبياً، وهو ما يؤكد أهمية تعزيز ممارسات القيادة التمكينية خلال فترات التحول.

أما بالنسبة لفعالية التواصل أثناء الأزمات، فقد أظهرت النتائج أن المؤسسات تستخدم قنوات متعددة لنقل المعلومات، وتحرص على دقة الرسائل وتوثيقها، إلا أن هناك

مجاًلاً للتحسين في ما يخص توفير آليات التغذية الراجعة وتعزيز فرص الحوار والمشاركة الفاعلة بين الموظفين والإدارة.

أخيراً، أظهرت النتائج أن التحديات التي تواجه إدارة التغيير تمثل عائقاً جوهرياً، وخصوصاً مقاومة الموظفين للتغيير وغموض التوجيهات، إلى جانب تعقيد الإجراءات الإدارية، وضعف التنسيق، ونقص الإمكانيات التقنية، وهي عوامل تستدعي تدخلات مؤسسية عاجلة للحد من آثارها السلبية وتعزيز الجاهزية المؤسسية.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة وتحليلها، تقدم الباحث بالتوصيات التالية لتعزيز فعالية إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية خلال فترات الأزمات:

١. تعزيز التخطيط الاستراتيجي للتغيير: توصي الدراسة بضرورة صياغة خطط تغيير واضحة ومحدثة تراعي احتمالات الأزمات وتُبنى على أسس تحليل المخاطر والسيناريوهات المحتملة.
٢. ترسيخ ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير: يتطلب الأمر نشر ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتكيف، من خلال تعزيز القيم المؤسسية التي تحفز على تقبل التغيير ومقاومة الجمود الإداري.
٣. تمكين القيادات الإدارية وتحفيزها: توصي الدراسة بإعداد برامج تدريبية خاصة للقادة في المؤسسات الحكومية تركز على مهارات القيادة التشاركية والتواصل الفعال وإدارة فرق العمل خلال الأزمات.
٤. تفعيل قنوات التواصل الداخلي: ضرورة تطوير أنظمة اتصال داخلية تضمن سرعة ووضوح المعلومات خلال فترات التغيير، مع توفير منصات تفاعلية لجمع الملاحظات وتعزيز المشاركة.

٥. تجاوز التحديات الإدارية والهيكلية: توصي الدراسة بمراجعة القوانين والإجراءات الإدارية المعقدة التي تعيق سرعة الاستجابة، وتبني أنظمة أكثر مرونة تسهّل عمليات التغيير في الظروف الطارئة.

الخاتمة

توصلت هذه الدراسة إلى أن المؤسسات الحكومية تمارس قدرًا ملحوظًا من ممارسات إدارة التغيير أثناء الأزمات، إلا أن هذه الممارسات ما تزال بحاجة إلى التطوير والتكامل في ضوء ما أظهرته النتائج من تحديات قائمة على المستويين التنظيمي والوظيفي. لقد بيّنت النتائج أن وجود رؤية واضحة وقيادة فعالة وثقافة داعمة تشكل عناصر أساسية لنجاح التغيير، في حين تعوق مقاومة الموظفين وغموض التوجهات وتعقيد الإجراءات الإدارية سير هذه العمليات.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

١. أبو النصر، محمد عبد الله (٢٠٢٣). إدارة التغيير في القطاع الحكومي خلال جائحة كوفيد-١٩: دراسة تطبيقية على الوزارات المصرية. *مجلة الإدارة العامة*، ٦٣، 123-148. (4)
٢. الأسدي، علي حسن. (٢٠٢٢). استراتيجيات إدارة الأزمات والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحكومية العراقية. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، ١٨، 67-89. (3)
٣. البلوشي، سالم محمد (٢٠٢٤). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير أثناء الأزمات: دراسة حالة الحكومة العمانية. *مجلة الإدارة والتنمية*، ٤٨، 145-167. (2)
٤. التركي، فهد عبد العزيز (٢٠٢٣). نماذج إدارة التغيير في القطاع العام السعودي خلال الأزمات الاقتصادية. *مجلة الاقتصاد والإدارة*، ٣٩، 89-112. (1)
٥. الجمعان، نوف أحمد (٢٠٢٢). المرونة التنظيمية في الجهات الحكومية أثناء الأزمات: دراسة ميدانية. *مجلة البحوث الإدارية*، ٤٠، 234-256. (3)
٦. الحارثي، سعد بن علي. (٢٠٢٤). تطبيق منهجية كايزن في إدارة التغيير بالمؤسسات الحكومية خلال الأزمات. *المجلة السعودية للإدارة العامة*، ٣١، 78-95. (2)
٧. الخليفة، مريم سالم. (٢٠٢٣). إدارة المقاومة للتغيير في الأجهزة الحكومية خلال الأزمات الصحية. *مجلة الخدمة المدنية*، ٣٦، 156-178. (4)

٨. الدليمي، عبد الكريم محمد. (٢٠٢٢). دور تكنولوجيا المعلومات في تسهيل عمليات التغيير أثناء الأزمات الحكومية. *مجلة نظم المعلومات والتكنولوجيا*، ٢٥، 67-45 (1).
٩. الزعبي، ماجد يوسف. (٢٠٢٤). إدارة التغيير الاستراتيجي في الوزارات الأردنية أثناء الأزمات المالية. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، ٢٧، 206-189 (3).
١٠. المالكي، هيفاء محمد (٢٠٢٣). التخطيط الاستراتيجي لإدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الكويتية خلال الأزمات. *مجلة الكويت للعلوم الإدارية*، ٢١، 134-112 (2).

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. **Ansell, C., Boin, A., & Keller, A.** (2010). Managing transboundary crises: Identifying the building blocks of an effective response system. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18(4), 195–207.
2. **Boin, A., & Lodge, M.** (2016). Designing resilient institutions for transboundary crisis management: A time for public administration. *Public Administration*, 94(2), 289–298.
3. **Christensen, T., & Lægreid, P.** (2020). The coronavirus crisis—crisis communication, meaning-making, and reputation management. *International Public Management Journal*, 23(5), 713–729.
4. **Johnson, R. A.** (2024). The impact of digital transformation on public services: Enhancing transparency and accountability. *International Journal of Public Administration*, 47(12), 1234–1250. <https://www.researchgate.net/publication/383836540>
5. **Zhang, L.** (2024). Research on digital governance based on Web of Science: A bibliometric analysis. *Frontiers in Political Science*, 6, Article