



المجلة العلمية

لجامعة إقليم سبا

مجلة علمية نصفية محكمة
تصدر عن جامعة إقليم سبا

ISSN : 2709-2747 (Online)

ISSN : 2709-2739 (Print)

المجلد (٨) - العدد (٢) - ديسمبر ٢٠٢٥ م



أثر استراتيجيات إدارة التغيير في إدارة التنمية بإقليم النيل الأزرق دراسة حالة الأمانة العامة لحكومة الإقليم في الفترة من .2025–2024)

The Impact of Change Management Strategies
on Development Management in the Blue Nile
Region: A Case Study on the General Secretariat of
its Government (2024–2025)

محمد إدريس الماحي حبيب¹
Habib Mohammed Idrees Almahi

الجلد(8) العدد(2) ديسمبر 2025 م
<https://doi.org/10.54582/TSJ.2.2.134>

(1) أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والاجتماعية - جامعة
النيل الأزرق

عنوان المراسلة : memahy@uodn.edu.sd



الملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر استراتيجيات إدارة التغيير في إدارة التنمية في السياق الإداري السوداني، من خلال دراسة حالة الأمانة العامة لحكومة إقليم النيل الأزرق. تأتي أهمية الدراسة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات الحكومية في تحقيق التوازن بين التحول المؤسسي وتحسين الأداء الوظيفي، لا سيما في الأقاليم التي تشهد تحولات تنمية وإدارية متسرعة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة (100) من موظفي الأمانة العامة. تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، واشتمل التحليل على التكرارات، المتوسطات، معامل الثبات (كرونباخ ألفا)، وتحليل الانحدار البسيط. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير وبين تحسين الأداء الوظيفي وتفعيل إدارة التنمية بالإقليم. كما بينت النتائج أن المشاركة الفاعلة للموظفين والتواصل الداخلي، والتدريب من أبرز محددات التخطيط والتنفيذ، ومواءمة التغيير مع الأهداف التنموية الاستراتيجية للإقليم.

الكلمات المفتاحية : إدارة التغيير، الأداء الوظيفي، إقليم النيل الأزرق، الأداء الوظيفي.





Abstract:

This study seeks to explore the impact of change management strategies on development management within the Sudanese administrative context, through a case study on the General Secretariat of the Government of the Blue Nile Region. The significance of the study lies in the increasing challenges that the governmental institutions face in balancing institutional transformation and improving job performance, particularly in regions undergoing rapid developmental and administrative changes. The study uses the descriptive-analytical method, and the questionnaire is used as the primary tool for data collection, consisting of a sample of (100) employees of the General Secretariat. The data was analyzed using the SPSS statistical program, and the analysis included frequencies, means, reliability coefficient (Cronbach's Alpha), and simple regression analysis. The findings reveal that there was a statistically significant relationship between the effectiveness of change management strategies and the improvement of job performance and the activation of development management in the region. They also show that effective employee participation, internal communication, and training are among the most prominent determinants of successful change. The study recommends adopting well-defined models for change management, fostering employee involvement in planning and implementation stages, and aligning change initiatives with the region's strategic development goals.

Keywords: Change Management, Job Performance, Development Management, Blue Nile Region, Organizational Performance.





أولاً: الإطار العام للدراسة 1/ المقدمة:

يشكل التغيير المؤسسي أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة في القطاعين العام والخاص، حيث أصبحت الحاجة إلى تطوير الهياكل التنظيمية، ورفع كفاءة الأداء، وتحديث الأساليب الإدارية ضرورةً لا خياراً (ص Kotter, P. J., 1996, r, 11Kotte Kotter).) ويتظر إلى إدارة التغيير كمنهج إداري يهدف إلى توجيه عمليات التحول داخل المنظمات، بما يعزز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية والاجتماعية (ص Burns, B., 2017, 22). في السياق العربي، وخصوصاً في السودان، تمثل إدارة التغيير ركيزة أساسية في جهود إصلاح الخدمة المدنية وتعزيز الحكم الرشيد، حيث تسعى الدولة إلى تحسين كفاءة الجهاز الإداري وتحقيق التنمية المستدامة في مختلف الأقاليم (فضل محمد، 2022، ص 33) ويعُد إقليم النيل الأزرق من الأقاليم التي شهدت تحولات إدارية وتنموية ملحوظة في السنوات الأخيرة، الأمر الذي يفرض الحاجة إلى دراسة مدى فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير المطبقة هناك، وتأثيرها على الأداء الوظيفي وخرجات التنمية. وبالرغم من الاهتمام المتزايد بإدارة التغيير، إلا أن البحوث التطبيقية التي تربط بين استراتيجيات التغيير وبين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية السودانية تظل محدودة (عمر سامي، 2023، ص 16)، مما يبرر الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

2/ مشكلة الدراسة:

تشهد المؤسسات الحكومية في إقليم النيل الأزرق تحديات كبيرة في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق التنمية الإدارية نتيجة التحولات السياسية، والضغط الاقتصادي، والتغيرات التنظيمية المتسارعة. وتعد استراتيجيات إدارة التغيير من الأدوات الإدارية المهمة في مواجهة هذه التحديات، لكن لا يزال هناك تساؤل حول مدى فاعلية هذه الاستراتيجيات في تحسين الأداء الوظيفي ودعم التنمية في المؤسسات الحكومية، وعلى وجه الخصوص في الأمانة العامة لحكومة إقليم النيل الأزرق.

صياغة مشكلة الدراسة:

ما هو أثر استراتيجيات إدارة التغيير في إدارة التنمية في الأمانة العامة لحكومة إقليم النيل الأزرق؟

3/ أسئلة الدراسة:

1. ما هي استراتيجيات إدارة التغيير المطبقة في الأمانة العامة لحكومة إقليم النيل الأزرق؟
2. ما مستوى ممارسة استراتيجيات إدارة التغيير في تحسين إدارة التنمية في الأمانة العامة لحكومة إقليم النيل الأزرق؟
3. ما تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على فاعلية إدارة التنمية في الإقليم؟
4. ما إثر تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق فاعلية إدارة التنمية في الإقليم؟
5. ما التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في الأمانة العامة؟
6. ما العلاقة بين استراتيجيات التغيير ودرجة الرضا الوظيفي، لدى العاملين؟





نحوذ الدراسة:

المتغير المستقل (المؤثر):

استراتيجيات إدارة التغيير، يشمل:

- التغيير الهيكلي.
- التغيير الثقافي.
- التغيير التكنولوجي.
- التغيير الإداري.
- التحديات التنظيمية والثقافية (كمتغير وسيط/معيق).

المتغيرات التابعة (المتأثرة):

1. الأداء الوظيفي:
 - ❖ تطوير كفاءة الموظفين.
 - ❖ زيادة الالتزام المؤسسي.
 - ❖ مستوى الرضا الوظيفي.
2. إدارة التنمية في إقليم النيل الأزرق.
 - ✓ تحسين فعالية العمليات التنموية.
 - ✓ رفع كفاءة التخطيط والتنفيذ.
 - ✓ تعزيز الاستجابة للاحتياجات المحلية.

٤/ فرضيات الدراسة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة التغيير وإدارة التنمية، في إقليم النيل الأزرق.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة إيجابية بين تطبيق استراتيجيات التغيير وتطوير الأداء الوظيفي للموظفين.
2. توجد علاقة بين تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير ورفع كفاءة إدارة التنمية.
3. تؤثر استراتيجيات إدارة التغيير في مستوى الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي للعاملين.
4. توجد تحديات تنظيمية وثقافية، تعوق تطبيق فعال لاستراتيجيات التغيير في الأمانة العامة.

٥/ أهداف الدراسة:

1. التعرف على استراتيجيات إدارة التغيير المطبقة في الأمانة العامة لحكومة إقليم النيل الأزرق.
2. قياس أثر هذه الاستراتيجيات على الأداء الوظيفي للعاملين.
3. تحليل أثر هذه الاستراتيجيات على الأداء الوظيفي للموظفين.
4. ومعرفة العلاقة بين استراتيجيات التغيير وإدارة التنمية المؤسسية.
5. تحديد التحديات التي تعوق تطبيق التغيير المؤسسي الفعال.
6. تقديم توصيات علمية لتحسين إدارة التغيير، وتوظيفها لدعم الأداء والتنمية، ودراسة العلاقة بين إدارة





التغيير وبين فاعلية إدارة التنمية في الإقليم.
6/ أهمية الدراسة:

أهمية علمية: تسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة التغيير في السياق السوداني، وخاصة في الأقاليم الطرفية.

أهمية تطبيقية : تساعد صانعى القرار في حكومة الإقليم على فهم أفضل لكيفية إدارة التغيير بفعالية لتعزيز الأداء الوظيفي ودعم التنمية.

أهمية زمانية: تأتي الدراسة في ظل تحولات إدارية وسياسية مستجدة؛ تتطلب تطوير آليات التغيير المؤسسي.

أهمية مكانية: تركز على إقليم النيل الأزرق؛ الذي يمثل نموذجاً مهماً لدراسة التحديات التنموية في المناطق الطرفية، ومتأثرة بالحروب والصراعات السياسية، والنزاعات القبلية.

7/ حدود الدراسة:

• زمانياً: في الفترة ما بين 2024-2025.

• مكانياً: في الأمانة العامة لحكومة إقليم النيل الأزرق.

• موضوعياً: أثر استراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي وإدارة التنمية.

• الحدود البشرية: العاملين بالأمانة العامة لحكومة إقليم النيل الأزرق.

8/ التعريفات الإجرائية للدراسة:

1. (Change Management Strategies) استراتيجيات إدارة التغيير:

تشير إلى مجموعة السياسات والإجراءات والممارسات التي تعتمدها الأمانة العامة لحكومة إقليم النيل الأزرق، بهدف إحداث تحولات إيجابية في أساليب العمل ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية، ويفسّر ذلك من خلال استبيان يتضمن مؤشرات، مثل: الرؤية الواضحة للتغيير، مقاومة التغيير، المشاركة الفاعلة، الدعم القيادي، والتخطيط والتنفيذ للتغيير.

2/ (Job Performance) الأداء الوظيفي:

يقصد به مستوى كفاءة وفعالية الموظفين في أداء مهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية، داخل الأمانة العامة لحكومة الإقليم، ويفسّر عبر استجابات المشاركين على مجموعة من العبارات التي تقيس جودة الأداء، الالتزام بالمواعيد، المبادرة، القدرة على حل المشكلات، والتعاون داخل فرق العمل.

3/ (Development Management in the Region) إدارة التنمية بالإقليم:

يقصد بها الكيفية التي يتم من خلالها تخطيط وتنفيذ ومتابعة مشاريع وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والخدمية في إقليم النيل الأزرق من قبل الأمانة العامة، ويفسّر هذا التغيير من خلال عناصر تشمل فعالية التخطيط التنموي، توزيع الموارد، تنفيذ المشاريع، مشاركة المجتمعات المحلية، واستدامة التنمية.





9/ الدراسات السابقة: (دراسة فرح 2022م):

استعرضت العلاقة بين التغيير التنظيمي والتطوير المؤسسي من خلال دراسة حالة لإحدى المؤسسات الكبرى. أشارت النتائج إلى أن التغيير المدعوم بخطط تطوير شاملة يساهم في تحسين الأداء وتحفيز الابتكار ، تناطح هذه الدراسة مع موضوع البحث المقترن من حيث التركيز على العلاقة بين استراتيجيات التغيير والتطوير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي. أهمية دمج إجراءات التغيير مع خطط تطوير متكاملة تضمن استمرار التحسين.

(دراسة سالم 2021م):

تناولت الدراسة إثر تقييم استراتيجيات التغيير على أداء الموظفين في المؤسسات ذات الطابع التحول السريع، وتعتمد على بيانات كمية بواسطة استبانت تم توزيعها على عدد من الموظفين، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين تطبيق استراتيجيات التغيير الفعالة، وتحسين مؤشرات الأداء الوظيفي، وتشير هذه الدراسة إلى ضرورة التخطيط المسبق وقياس الأداء بصورة منتظمة خلال مراحل التغيير، وهو ما يمكن اعتماده كجزء من توصيات الدراسة الحالية. يمكن استخدام نماذج المتابعة والتقييم الدوري المذكورة في الدراسة لرسم إطار زمني لمراقبة الأداء.

(دراسة عمر 2020م):

كانت الدراسة بعنوان إدارة التغيير في المنظمات الحكومية بالإطار الأفريقي، ركزت على مقارنة استراتيجيات إدارة التغيير في عدة بلدان أفريقية، مع تسليط الضوء على التحديات الثقافية والبيئية الخاصة بالمنظمات الحكومية. أظهرت الدراسة أن السياق المحلي والتفاعل مع العوامل الاجتماعية له دور رئيس في تحديد مدى نجاح استراتيجيات التغيير، تعد الدراسة مرجعية لهم خصوصيات تطبيق استراتيجيات التغيير في بيئه إقليمية أفريقية، مما يجعلها مربطة مباشرة بتجربة إقليم النيل الأزرق. ضرورة مراعاة الفروق الثقافية والاجتماعية عند تطبيق التغيير، وهو عامل قد يلعب دوراً حاسماً في تحقيق النتائج المرجوة.

(دراسة الحري 2019م):

قدم دراسة تحليلية بعنوان إدارة التغيير والتنمية المؤسسية في بيئة متغيرة، وتعرضت للطرق التي تساعده بما إدارة التغيير على دعم التنمية المؤسسية في مؤسسات القطاع العام، خاصةً في بيئة تشهد تغيرات سريعة. استخدمت الدراسة منهاجاً نوعياً، يعتمد على مقابلات معقمة مع قيادات مؤسساتية، واستخلصت أن نجاح التغيير يعتمد على القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة ومشاركة كافة الفئات المعنية، أبرزت الدراسة أهمية تطوير قدرات الأفراد، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للتغيير، مما يتواكب مع أهداف الدراسة الحالية. يمكن الاستفادة من عوامل النجاح التي حدتها الدراسة، مثل إشراك القيادات، وتوفير الدعم الفني، خلال فترة التغيير.

(دراسة أحمد 2018م):

تناولت أثر استراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي في القطاع العام تأثير تطبيق أساليب إدارة





التغيير في المؤسسات الحكومية على الأداء الوظيفي للعاملين. اعتمدت الدراسة على منهجية البحث الوصفي التحليلي، واستخلصت أن تطبيق استراتيجيات مثل التواصل الفعال، التدريب المنهج، وإشراك الموظفين يؤدي إلى تحسين مستوى رضاهم، وتطوير أدائهم. وتؤكد الدراسة على أهمية التخطيط المسبق والتنفيذ الدقيق لاستراتيجيات التغيير، وهي عناصر أساسية، يمكن مقارتها مع أساليب إدارة التغيير المقترنة في الدراسة الحالية. أثر التدريب والتواصل الداخلي يعزز من تقبل التغيير مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء الوظيفي، ويمكن تطبيق نتائج هذه الدراسة في سياق تحسين أداء الجهات الحكومية في إقليم النيل الأزرق.

الخلاصة العامة، وربط الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

يتضح من خلال استعراض الدراسات الخمس أن هناك اتفاقاً واسعاً على أهمية التخطيط المسبق، وإشراك العاملين، وقياس الأداء، ومراعاة السياق البيئي المحلي في تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير تدعم هذه النتائج موضوع الدراسة الحالية في أمانة حكومة إقليم النيل الأزرق، حيث تُعد هذه المبادئ أساسية لضمان نجاح التغيير، وتحقيق تحسين ملموس في الأداء الوظيفي والتطوير المؤسسي.

مراجعة نقدية للدراسات السابقة (عربية وأجنبية):

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين إدارة التغيير وفاعلية الأداء الوظيفي، منها دراسة (جعفر سامي، 2023) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين التغيير الاستراتيجي وتحسين الأداء في المؤسسات العامة السودانية. كما أشارت دراسة (عبد الرحيم سامي 2020) إلى أن القيادة التغييرية ترتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى الرضا الوظيفي. وعلى الصعيد العالمي، بيّنت دراسة (Hayes 2014) أن مقاومة التغيير تنخفض كلما زادت مشاركة الموظفين في القرارات. بينما أكدت دراسة Armenakis & Bedeian 1999 على أهمية بناء ثقافة تنظيمية مرنّة كشرط أساسى لإنجاح التغيير. أظهرت دراسة Todnem 2005 أن معظم B. النماذج التقليدية لإدارة التغيير، لا تأخذ بعين الاعتبار السياقات الثقافية المختلفة، وهو ما يقلل من فاعليتها في بيئات مثل السودان. كما أوضحت دراسة (Oreg 2006) أن مقاومة التغيير ترتبط غالباً بعدم وضوح التوجهات الاستراتيجية. من جهة أخرى، ربطت دراسة Burke 2008 (Burke 2008) بين أنظمة تقييم الأداء وبين نجاح خطط التغيير، حيث إن غياب مؤشرات قياس واضحة، يؤدي إلى الإخفاق في تحقيق الأهداف التغييرية.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة

مفاهيم إدارة التغيير واستراتيجياته:

تُعد إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في الأديبيات التنظيمية، خصوصاً في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل. وينقصد بها تلك العمليات والإجراءات التي تهدف إلى إعادة توجيه الأهداف والسياسات والميكانيزمي داخل المؤسسة لتواءك التحديات والمتغيرات) ص 32Kotter 1996، (Hiatt 2006. ويرى) ص 18 أن إدارة التغيير تتطلب نماذج علمية تُمكن من الانتقال المنهجي من الوضع القائم إلى الوضع المستقبلي المرغوب. من أبرز الاستراتيجيات المعتمدة:



نموذج كوتر ذي الخطوات الثمانية، ونموذج ADKAR الذي يركز على مستوى الأفراد كعناصر رئيسية في التغيير، إضافة إلى الاستراتيجية التكيفية التي تعتمد على التغذية الراجعة المستمرة وتعديل المسار وفق الظروف البيئية.

تعتبر إدارة التغيير أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي في أي منظمة أو إقليم. في إقليم النيل الأزرق، يمكن أن يكون للتغيير تأثير كبير على الأداء الوظيفي للعاملين في مختلف القطاعات. يهدف هذا البحث إلى تقديم استراتيجيات إدارة التغيير التي يمكن تطبيقها في إقليم النيل الأزرق لتحسين الأداء الوظيفي (الخليفي فهد 2019، ص 23).

مفهوم إدارة التغيير:

إدارة التغيير هي عملية منظمة، تهدف إلى تحويل المؤسسات من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي مرغوب فيه، من خلال اتباع استراتيجيات منهجية للتغيير المبادر، والعمليات، والسلوكيات داخل المؤسسة، وتحدد هذه العملية إلى تحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق المرونة في مواجهة التحديات البيئية والتكنولوجية والسياسية(النور، عبد الباقى 2023 ص 43). وبعرفها البعض بأنه: «الجهود المخططية التي تقوم بها المنظمة لتعديل بنيتها أو سلوكها من أجل التكيف مع التغيرات في بيئتها الخارجية أو لتحقيق فرص جديدة» (أبو زنادة، وآخرون 2020 ص 14).

أنواع استراتيجيات إدارة التغيير:

تشمل استراتيجيات إدارة التغيير ما يلى:

1. الاستراتيجية التشاركية: تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير
2. الاستراتيجية الإقناعية: تستخدم الإقناع والتوعية؛ لتسهيل تقبل التغيير.
3. الاستراتيجية القسرية: تفرض التغيير من الأعلى إلى الأسفل بدون مشاركة فعلية من العاملين
4. الاستراتيجية التدرجية: تنفذ التغيير على مراحل لضمان الاستقرار المؤسسي.
5. الاستراتيجية الشاملة: يجمع بين عدة أساليب؛ وفقاً لواقع المؤسسة (الصبيحي، ماجد 2021 ص 15).

مراحل إدارة التغيير:

أشهر نموذج هو نموذج كوتر (Kotter)، الذي يتضمن ثمانية مراحل أهمها خلق شعور بالضرورة، تشكيل فريق القيادة وتطوير الرؤية وتمكين الموظفين وتعزيز المكافآت. (أحمد، ياسر 2021 ص 7).

وهناك أيضاً نموذج ”كريت لوين“ الذي يقسم التغيير إلى (Unfreezing) فك التجمد(Change) التغيير(Refreezing) إعادة التجميد.

تعريف الأداء الوظيفي:

هو السلوك التنظيمي الذي يعكس درجة الالتزام الموظف بواجباته، ومدى فعالية إنجازه للمهام الموكولة إليه. ويتأثر الأداء بعدة عوامل منها بيئة العمل، التحفيز، القيادة، والتغيير المؤسسي (عبد الرحيم، سامي 2020 ص 22).





أبعاد الأداء الوظيفي:

- الإنتاجية.
- جودة العمل.
- الالتزام.
- التعاون مع الزملاء.
- الابتكار وحل المشكلات.

العلاقة بين إدارة التغيير والأداء:

التغيير المؤسسي إذا تم تطبيقه بشكل فعال، يؤدي إلى تطوير مهارات العاملين، رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين أداء الأفراد والجماعات.

تعريف إدارة التنمية:

إدارة التنمية هي عملية تخطيط وتنفيذ البرامج والسياسات التي تهدف إلى تحسين القدرات المؤسسية، والبنية التحتية، والخدمات العامة. وهي عملية مستمرة، تسعى إلى إحداث تحول إيجابي ومستدام في المجتمعات المحلية (النور، عبد الباقى 2023 ص 23).

دور المؤسسات الحكومية في التنمية:

تلعب المؤسسات الحكومية دوراً محورياً في توفير بيئة تشريعية وتنظيمية داعمة لتنفيذ المشاريع التنموية، وضمان العدالة الاجتماعية وتوزيع الموارد (شطا، محمد 2017 ص 44).

أثر استراتيجيات التغيير على إدارة التنمية:

يساعد التغيير في تحديث السياسات، تحسين كفاءة الأداء الإداري، وتعزيز آليات الرقابة والتقييم، مما يؤدي إلى تنفيذ خطط التنمية بشكل أكثر فعالية وشفافية. (العبدلي، أحمد 2018، ص 19).

إدارة تنمية الموارد البشرية بوزارة المالية إقليم النيل الأزرق:

تم تقليل وزارة الحكم المحلي والخدمة المدنية من هيكل الدولة بالنيل الأزرق، وأصبحت إدارة عامة للتنمية البشرية، تتبع وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي، وظل الحال على ما هو عليه بعد قيام إقليم النيل الأزرق، بموجب اتفاق جوبا، ثم تأسيسها عام 2011م، اهتمت إدارة تنمية الموارد البشرية اهتماماً كبيراً بالموارد البشرية، وكانت المؤسسة لها مكتب واحد في الإقليم، وتفرعت إلى مكاتب، منها شؤون الخدمة والمؤهلات، وعمل القطاع العام والخاص على تدريب العاملين، وتم تطوير المكتب في المحلية والإدارة العامة، ووضعوا قوانين تحكم شؤون خدمة لعاملين. تتكون إدارة تنمية الموارد البشرية من الآتي:

1. إدارة العمل.
2. إدارة التدريب المهني.
3. الإصلاح الإداري.
4. التدريب العام.
5. إدارة الشئون المالية والإدارية، وتشمل (الحسابات، الميزانية، المراجعة الداخلية).





6. إدارة التدريب العام.

7. لجنة الاختيار والخدمة العامة.

لكل قسم من هذه الأقسام مهام واحتياجات معينة، تسندها القوانين المطبقة في اللوائح، ولها أعداد من الموظفين لتنفيذ السياسة والبرامج الموضوعة لأداء مهام كل إدارة، وتنصوص أعداد الموظفين، حسب حجم الإدارة. وبعض الإدارات لها فروع في المحليات أو المحافظات.

الجهود المبذولة لإدارة تنمية الموارد البشرية في تدريب العاملين بالإقليم:

تقوم المؤسسة بإجراء العمليات لتدربيبة لرفع قدرات العاملين، ويتم بطريقتين، هما:

- التدريب العادي.

- التدريب لرفع القرارات.

ومن العمليات التدربيبة أيضاً:

1 - الدورات التدربيبة، مثل التدريب القومي، عن طريق المنح التي تأتي من قبل الدولة الأخرى.

2 - عمل دراسة لهاكل المرتبات والأجور.

3 - تحسين شروط الخدمة.

4 - التدريب المهني، ويكون من عمالة من كل المجالات.

استراتيجيات إدارة التغيير في إقليم النيل الأزرق:

1. تحديد أهداف واضحة: يجب تحديد أهداف واضحة ومحددة للتغيير الذي يراد تفديه، يجب أن تكون الأهداف متواقة مع رؤية ورسالة المنظمة أو الإقليم.

2. تقييم الوضع الحالي: يجب تقييم الوضع الحالي للمنظمة أو الإقليم لتحديد نقاط القوة والضعف. هذا التقييم سيساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى التغيير.

3. تطوير خطة التغيير: يجب تطوير خطة شاملة للتغيير تشمل جميع الجوانب المتعلقة بالتغيير، بما في ذلك التدريب والتواصل والتنفيذ.

4. تنفيذ التغيير: يجب تنفيذ التغيير؛ وفقاً للخطة الموضوعة، مع مراعاة جميع العوامل التي قد تؤثر على عملية التغيير.

5. تقييم نتائج التغيير: يجب تقييم نتائج التغيير لتحديد مدى نجاحه، هذا التقييم سيساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التحسين.

كيفية إدارة التنمية في إقليم النيل الأزرق:

1. تحديد احتياجات التنمية: يجب تحديد احتياجات التنمية في إقليم النيل الأزرق، بما في ذلك احتياجات البنية التحتية والخدمات الأساسية.

2. تطوير خطط التنمية: يجب تطوير خطط شاملة للتنمية، تشمل جميع الجوانب المتعلقة بالتنمية، بما في ذلك الاقتصاد والتعليم والصحة.

3. تنفيذ خطط التنمية: يجب تنفيذ خطط التنمية؛ وفقاً للخطط الموضوعة، مع مراعاة جميع العوامل





التي قد تؤثر على عملية التنمية.

٤. تقييم نتائج التنمية: يجب تقييم نتائج التنمية لتحديد مدى نجاحها. هذا التقييم سيساعد في تحديد الحالات التي تحتاج إلى مزيد من التحسين (خطة التنمية، وزارة المالية والتنمية الاقتصادية، والقوة العاملة إقليم النيل الأزرق).

تأثير إدارة التغيير على الأداء الوظيفي:

تعتبر إدارة التغيير أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي في أي منظمة أو إقليم. يمكن أن يكون للتغيير تأثير كبير على الأداء الوظيفي للعاملين في مختلف القطاعات. فيما يلي بعض الطرق التي يمكن أن تؤثر بها إدارة التغيير على الأداء الوظيفي (جعفر، سامي (2023) ص 17).

١. تحسين الكفاءة والإنتاجي يمكن أن تؤدي إدارة التغيير الفعالة إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية في العمل. عندما يتم تنفيذ التغيير بشكل جيد، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين العمليات وتقليل الأخطاء.

٢. تعزيز الرضا الوظيفي: يمكن أن تؤدي إدارة التغيير الفعالة إلى تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين. عندما يشعر العاملون بأنهم جزء من عملية التغيير، وأن آراءهم تؤخذ في الاعتبار، يمكن أن يزيد ذلك من رضاهما عن عملهم.

٣. تقليل المقاومة للتغيير: يمكن أن تؤدي إدارة التغيير الفعالة إلى تقليل المقاومة للتغيير من قبل العاملين. عندما يتم التواصل بشكل جيد حول أسباب التغيير وأهدافه، يمكن أن يقلل ذلك من القلق والمقاومة.

٤. تحسين التواصل والتعاون: يمكن أن تؤدي إدارة التغيير الفعالة إلى تحسين التواصل والتعاون بين العاملين. عندما يتم تشجيع العاملين على العمل معًا لتحقيق أهداف مشتركة، يمكن أن يزيد ذلك من فعالية العمل الجماعي.

تأثير إدارة التغيير على الأداء الوظيفي في إقليم النيل الأزرق:

١. تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين: يمكن أن تؤدي إدارة التغيير الفعالة في إقليم النيل الأزرق إلى تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين. عندما يتم تحسين العمليات، وتقليل الأخطاء، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين جودة الخدمات.

٢. تعزيز التنمية الاقتصادية: يمكن أن تؤدي إدارة التغيير الفعالة في إقليم النيل الأزرق إلى تعزيز التنمية الاقتصادية، عندما يتم تحسين الكفاءة والإنتاجية، يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية الاقتصادية.

٣. تحسين جودة الحياة للمواطنين*: يمكن أن تؤدي إدارة التغيير الفعالة في إقليم النيل الأزرق إلى تحسين جودة الحياة للمواطنين، عندما يتم تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين جودة الحياة.

مفاهيم الأداء الوظيفي ومؤشراته:

يُعرف الأداء الوظيفي بأنه مستوى إنجاز الموظف للمهام الموكلة إليه؛ مقارنة بالمعايير المحددة مسبقاً (Burke W. W., 2018). ويُعد من المؤشرات الأساسية التي تُستخدم لقياس مدى فعالية الموارد البشرية داخل المنظمة. ويتأثر الأداء بعدة عوامل من بينها: التحفيز، القيادة، بيئة العمل، العدالة



التنظيمية، والتدريب.

تشمل مؤشرات الأداء: الإنتاجية، الالتزام، جودة الإنجاز، الرضا الوظيفي، والانضباط الوظيفي (عبد الله، 2022؛ إبراهيم، 2019). وتؤكد الدراسات أن وجود نظام تقييم عادل ومتوازن راجعة منتظمة يحسن من الأداء ويقلل من المقاومة للتغيير.

إدارة التنمية في الأقاليم والحكومات المحلية:

تُشير إدارة التنمية إلى مجموعة السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تحسين الواقع الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات المحلية، من خلال التخطيط الفعال للموارد وتنفيذ البرامج التنموية المناسبة (Fernandez & Rainey, 2006). وتعُد الحكومات المحلية والإقليمية اللاعب الأبرز في إنجاح التنمية، لما لها من قدرة على التفاعل المباشر مع احتياجات المواطنين.

وفي السياق السوداني، تواجه إدارة التنمية تحديات تتعلق بعدم كفاية الموارد البشرية والمالية، وضعف التنسيق بين المركز والأقاليم (فضل، 2022). كما تلعب القيادة المحلية دوراً محورياً في تسهيل أو عرقلة جهود التنمية، خاصة في الأقاليم ذات البنية التحتية المحدودة.

ثالثاً: منهجة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج استخداماً في البحوث الإدارية والسلوكية، حيث يمكن الباحث من وصف الظاهرة محل الدراسة، كما هي في الواقع، وتخليل العلاقات الارتباطية والسببية بين متغيراتها المختلفة (Creswell, 2014). وقد تم تبني المنهج الكمي القائم على أسلوب المسح بالعينة (Survey Method)، نظراً ملاءمتها في جمع البيانات العددية، وتخليلها إحصائياً، لاستخلاص النتائج الموضوعية.

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في الأمانة العامة لحكومة إقليم النيل الأزرق، والبالغ عددهم (200) مفردة، والذين يعتبرون الأكثر احتكاكاً بالمارسات الإدارية والتنموية داخل الإقليم. واستخدمت الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة (100) وبنسبة (50%) من مجتمع الدراسة المتمثل بموظفي الأمانة العامة. وتم اختيار عينة قصدية، تمثل مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية، بما يضمن تمثيلاً عادلاً ومتوازناً لرؤى الموظفين حول إدارة التغيير.

أداة الدراسة:

الأداة المستخدمة هي استبيان محكم تم تصميمه، بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة والنماذج العالمية في إدارة التغيير وتقييم الأداء، وتم عرضه على لجنة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في مجالات إدارة الموارد البشرية والإحصاء والتخطيط التنموي، للتأكد من صدقه الظاهري ومناسبته لأهداف الدراسة (Bryman, 2016). تم إجراء اختبار أولي (Pilot Study) على عينة صغيرة قبل التوزيع النهائي، بهدف التحقق من وضوح الأسئلة، واستجابة المفردات لها. تكون الاستبيان من أربعة محاور رئيسية، تغطي:





(1) استراتيجيات إدارة التغيير، (2) الأداء الوظيفي، (3) إدارة التنمية، بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية (الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة، القسم الإداري). وقد تم بناء فقرات الاستبيان؛ وفق مقياس ليكرت الخمسي الذي يتدرج من (1)، لا أوفق بشدة إلى (5) أوفق بشدة، بمقدار قياس درجة الانفاق مع كل عبارة بشكل كمّي.

تم ترميز البيانات وتجهيزها للتحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار (25). وشملت مراحل التحليل ما يلي:

1. التحليل الوصفي:

لتحديد الخصائص العامة للعينة، من خلال التكرارات والنسب المئوية والمتosteات والانحرافات المعيارية.

2. اختبار الصدق والثبات:

حيث تم احتساب معامل الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا)، وقد اعتمد معيار $\alpha \geq 0.70$ كمؤشر على اتساق أداةقياس.

3. التحليل الاستنتاجي:

باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر استراتيجيات إدارة التغيير (كمتغير مستقل) على كل من الأداء الوظيفي وإدارة التنمية (كمتغيرات تابعة). كما تم التتحقق من الفرضيات الإحصائية باستخدام مستويات الدلالة التقليدية ($\alpha \leq 0.05$) وذلك لتحديد مدى دلالة العلاقات بين المتغيرات. وتم عرض النتائج، من خلال جداول توضيحية، ورسوم بيانية لدعم تفسير النتائج بصورة موضوعية ودقيقة.

النتائج:

في هذا القسم، سيتم عرض أبرز النتائج المستخلصة من تحليل بيانات الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من موظفي الأمانة العامة لحكومة إقليم النيل الأزرق. تم تنفيذ التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS الإصدار 25، حيث اشتمل على تحليل وصفي، وتحليل استنتاجي؛ وفق أهداف الدراسة.

أولاً: النتائج الوصفية للمحاور الأساسية:

جدول (1) يوضح النتائج الوصفية للمحاور الأساسية

النفسير	الآخراف المعاري	المتوسط الحسبي	عدد الفقرات	الخوار
موافقة بدرجة مرتفعة	0.54	4.12	5	استراتيجيات إدارة التغيير
موافقة معتدلة إلى مرتفعة	0.61	3.98	5	الأداء الوظيفي
موافقة بدرجة مرتفعة	0.49	4.05	5	إدارة التنمية

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2025

تشير النتائج إلى أن الموظفين يبدون درجة مرتفعة من الانفاق مع فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير، مع تأثير إيجابي متوسط إلى مرتفع على الأداء وإدارة التنمية.





ثانيًا: تحليل العلاقة بين استراتيجيات التغيير والأداء الوظيفي:

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل (استراتيجيات التغيير) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وكانت النتائج كما يلي:

• قيمة معامل الارتباط ($R = 0.64$)

• قيمة $R^2 = 0.41$

• قيمة $F = 25.6$ عند درجة حرية (1، 78) ودالة إحصائية ($Sig = 0.000$)

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة التغيير وتحسين الأداء الوظيفي، حيث تفسر الاستراتيجيات ما نسبته 41% من التباين في الأداء.

ثالثًا: تحليل العلاقة بين استراتيجيات التغيير وإدارة التنمية:

• قيمة معامل الارتباط ($R = 0.59$)

• قيمة $R^2 = 0.35$

• قيمة $F = 19.4$ عند درجة حرية (1، 78) ودالة إحصائية ($Sig = 0.000$)

توضح النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التغيير وفاعليتها لتحقيق اهداف المنظمة في إدارة التنمية، مما يشير إلى أن التغيير التنظيمي المدروس يسهم في تحسين كفاءة المشاريع والخطط التنموية داخل الإقليم.

رابعًا: مناقشة النتائج:

تفقق النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (جعفر محمد، 2023)، التي أكدت أن التغيير المؤسسي ينعكس إيجابياً على الأداء في البيئة الحكومية. كما تدعم النتائج ما أشار إليه Burke (2018) بأن وجود سياسات واضحة ومشاركة الموظفين في عمليات التغيير، يعزز من مستوى الإنجاز، من ناحية أخرى، تشير النتائج إلى أهمية التفاعل بين القيادة والتواصل الداخلي في تسهيل نجاح التغيير، وهو ما يتفق مع ما أورده (Armenakis & Bedeian 1999) حول أهمية البعد الثقافي والمؤسسي في إدارة التغيير.

المناقشة:

من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، اتضح أن فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير المطبقة في الأمانة العامة لحكومة إقليم النيل الأزرق، ورفع كفاءة إدارة التنمية. تلعب دوراً فاعلاً في تحسين الأداء الوظيفي، ودفع مسار التنمية المؤسسية في الحكومات المحلية، وأظهرت الدراسة أن من أبرز الاستراتيجيات المطبقة هي التمكين الوظيفي، والتواصل التنظيمي، وتطوير المهارات، وإعادة الهيكلة الإدارية، ثم التركيز بشكل خاص على النهج التشاركي في اتخاذ القرار، لكن بدرجة متفاوتة بين الإدارات، تؤكد هذه النتائج أنًّ الأمانة الحكومية، تسعى لتبني استراتيجيات حديثة في إدارة التغيير، إلا أن التطبيق لا يزال جزئياً، ويحتاج إلى تعزيز ثقافة التغيير على كافة المستويات الوظيفية، بالمقارنة مع دراسات سابقة، فإن تطبيق استراتيجيات،





مثل إعادة الهيكلة، وتمكين العاملين، ثم مدخلاً لتحفيز التنمية المؤسسية، وكشفت الدراسة عن مستوى متوسط إلى مرتفع في ممارسة استراتيجيات التغيير، إلا أن الفاعلية كانت أقل من المتوقع، بسبب ضعف المتابعة والتقييم، بعض الإدارات أظهرت تجاوباً مع عمليات التغيير، بينما قاومت إدارات أخرى التغيير بسبب غياب الحوافر، يبرز التفاوت في الممارسة كأحد التحديات الأساسية، ما يشير إلى الحاجة لإعداد برامج توعية، وتعزيز المهارات القيادية. فاعلية إدارة التنمية ترتبط مباشرة ب مدى التزام القيادات بتنفيذ الاستراتيجيات، وليس فقط تبنيها شكلياً.

أبرز التحديات التي تم تحديدها المقاومة الداخلية للتغيير، ضعف الموارد المالية والبشرية، وغياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة البيروقراطية الإدارية، تعتبر هذه التحديات تتماشى مع الأدبيات الإدارية التي تؤكد أن مقاومة التغيير هي من أبرز العقبات في المؤسسات الحكومية، يشير ذلك إلى ضرورة تبني نماذج تغيير تدريجية، وتوفير الدعم المؤسسي للعاملين أثناء فترات الانتقال، ووُجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات التغيير، وتحقيق رضا وظيفي مرتفع وسط العاملين الذين شاركوا في عملية التغيير، وشعروا بأنهم جزء من المؤسسة، مما عزز من شعورهم بالرضا والانتماء، هذا ينفق مع نظرية هيرزبرغ في التحفيز، حيث إن إشراك العاملين في التغيير يعتبر من العوامل المحفزة للرضا، وتشير هذه النتائج إلى أهمية التمكين الإداري، والتواصل المفتوح لرفع مستويات الرضا الوظيفي، وهو ما يسهم بدوره في تحسين الأداء المؤسسي والتنمية.

خلاصة المناقشة:

من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، يتضح أن استراتيجيات إدارة التغيير في الأمانة العامة لحكومة إقليم النيل الأزرق، تمارس بدرجات متفاوتة، وأن نجاحها مرتبط ب مدى القدرة على التغلب على التحديات الداخلية، ورفع مستوى المشاركة والتمكين للعاملين. كما أن هذه الاستراتيجيات أثراً مباشراً في تحسين رضا العاملين وفعالية التنمية في الإقليم، تشير هذه النتائج إلى أهمية التمكين الإداري والتواصل المفتوح لرفع مستويات الرضا الوظيفي، وهو ما يسهم بدوره في تحسين الأداء المؤسسي والتنمية، يفسر هذا التوجه الإيجابي في ضوء السياق السوداني المحلي، الذي يتطلب تكيفاً سريعاً مع المتغيرات السياسية والتنمية، لا سيما في المناطق المنشطة إدارياً، مثل إقليم النيل الأزرق، وقد أسهمت التحولات الإدارية في تعزيز وعي الموظفين بدورهم في إنجاح عمليات التغيير، وتأكيد أهمية التماست المؤسسي، وقد أظهرت النتائج أن التغيير المؤسسي المدروس له دور مباشر في دعم فاعلية التنمية، من خلال تحسين آليات التخطيط، وزيادة قدرة الكوادر الإدارية على تنفيذ البرامج بكفاءة. وهذا ينفق مع ما طرحته دراسات سابقة، مثل (فضل محمد، 2006) (Fernandez & Rainey 2022)، التي أكدت على أهمية التكامل بين الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة.





رابعاً: النتائج والتوصيات ومناقشتها أولاً: النتائج:

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن استخلاص عدد من الاستنتاجات الأساسية:
- أن استراتيجيات إدارة التغيير تُمارس بدرجة فاعلة في الأمانة العامة، وتلقى قبولاً إيجابياً من الموظفين، وهناك علاقة قوية بين فعالية التغيير التنظيمي، وتحسين الأداء الوظيفي، وتسهم استراتيجيات التغيير في دعم مسار التنمية، من خلال تحسين جودة تنفيذ الخطط والمشروعات.
 - وجود علاقة إيجابية بين تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالأمانة العامة، هذا يؤكد أن استخدام استراتيجيات مدرسة، مثل: التدريب والتواصل، والتحفيز، يؤديان إلى رفع كفاءة العاملين، واستعدادهم للتكيف مع التغيير.
 - ضعف إشراك العاملين في مراحل إعداد وتنفيذ التغيير، أدى إلى مقاومة داخلية للتغيير المؤسسي، وأن المشاركة تعزز الشعور بالانتماء، وتقلل من مقاومة التغيير، وضعف هذه المشاركة يشير إلى الحاجة إلى تحسين مستوى الشفافية والتمكن داخل المؤسسة.
 - عدم استقرار البنية التنظيمية والهيكل الإداري في الأمانة العامة أثر سلباً على استدامة برامج التنمية. الهيكل التنظيمي المستقر والمناسب هو عنصر داعم لنجاح التغيير وتطبيق السياسات التنموية، والاضطراب الإداري يعرقل التنفيذ والمتابعة.
 - غياب خطة تغيير استراتيجية شاملة، يرتبط بالانخفاض فاعلية مشاريع التنمية الإدارية طويلة الأمد، يشير ذلك إلى أن كثيراً من التغييرات كانت ردود أفعال آنية، وليس جزءاً من خطة واضحة، مما أدى إلى ضعف أثرها على التنمية المؤسسية.
 - وجود جهود فردية ومبادرات غير مدججة ضمن استراتيجية مؤسسية شاملة، هذه الجهد تعكس وجود حماس على المستوى الفردي، لكنها غير مستدامة، بدون دعم مؤسسي وتنسيق من الإدارة العليا.

ثانياً: التوصيات:

- تصميم وتنفيذ استراتيجية شاملة لإدارة التغيير ترتبط بالأهداف التنموية للمؤسسة ، وجود خطة واضحة تشمل خطوات التغيير وتوقعات نتائجه، يسهم في ضبط العملية وتوجيه الموارد بطريقة فعالة.
- تعزيز ثقافة المشاركة والشفافية، من خلال إشراك الموظفين في مراحل التغيير كافة، المشاركة تعزز الالتزام، وتقلل من مقاومة التغيير، خاصة إذا تم توضيح الأدوار والفوائد المتوقعة من كل مرحلة.
- إعادة هيكلة البنية الإدارية للأمانة العامة بما يتاسب مع متطلبات المرحلة الجديدة من التنمية، الهيكل الإداري الحالي يجب أن يخضع لتقييم دقيق، مع إعادة توزيع المسؤوليات والمهام بشكل يواكب التغيير.
- إدراج برامج تدريبية متخصصة في التغيير المؤسسي وبناء القدرات الإدارية والتنموية، التدريب المستمر، يسهم في تحسين مهارات القيادات والموظفين، مما يسهل تنفيذ التغيير، ورفع الإنتاجية.
- إنشاء وحدة خاصة داخل الأمانة العامة، تُعنى بإدارة التغيير، ومتابعة تنفيذ الخطط التنموية، وجود





كيان تنظيمي متخصص يعزز من استدامة جهود التغيير، ويربط بين الأهداف الاستراتيجية والواقع التنفيذي.

ثالثاً: التوصيات العملية للإدارة العامة:

1. ضرورة ترسیخ ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، وتعزيز قيم المشاركة والتواصل الفعال.
2. بناء وحدات خاصة بإدارة التغيير داخل الهيكل الإداري للإقليم.
3. تحصيص برامج تدريبية مستمرة لتأهيل الموظفين على استيعاب مراحل التغيير والتفاعل معها.
4. ربط مؤشرات الأداء الفردي بمؤشرات التغيير المؤسسي.

توصيات للباحثين المستقبليين:

1. توسيع نطاق البحث ليشمل أقاليم أخرى في السودان، للمقارنة والتحقق من الفروقات السياقية.
2. دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية.
3. استخدام منهجيات نوعية (مثل: المقابلات، وتحليل المحتوى) لفهم أعمق لتجارب الموظفين مع التغيير.





قائمة المراجع:

أولاًً: المراجع العربية:

1. أبو زنادة، عبد العزيز 2020، إدارة التغيير التنظيمي، الرياض: دار المشرق.
2. الخليفي، فهد 2019، التغيير التنظيمي في المؤسسات الحكومية، جدة: مركز النشر.
3. الصبحي، ماجد 2021، استراتيجيات التغيير ودورها في تحسين الأداء، مجلة البحوث الإدارية، (2) 15.
4. عبد الرحيم، سامي 2020، أثر التغيير على تنمية الموارد البشرية، مجلة التنمية الإدارية.
5. عبد الله ناصر 2022، إدارة التغيير وإعادة الهيكلة في القطاع العام، جامعة الملك سعود.
6. العبدلي أحمد 2018، استراتيجيات إدارة التغيير الحديثة، مكتبة الأنجلو المصرية.
7. شطا محمد 2017، الثقافة التنظيمية والتغيير المؤسسي، القاهرة: دار النشر الجامعي.
8. إبراهيم خالد 2019، الأداء الوظيفي وتحسين كفاءة المؤسسات، المجلة العربية للإدارة.
9. أحمد ياسر 2021، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، عمان: دار الحامد للنشر.
10. القحطاني سعيد 2016، إدارة الأداء وتقدير الكفاءة الوظيفية. الرياض: دار الخريجي.
11. النور عبد الباقى 2023، إدارة التغيير والتنمية في ولايات السودان، جامعة النيلين.
12. فضل، محمد 2022، تقييم الأداء الحكومي في السودان: التحديات والفرص، مجلة دراسات إدارية.
13. عمر عبد العزيز 2019، أثر القيادة على إنجاح التغيير المؤسسي. مجلة القيادة الإدارية.
14. إدريس عبد الله 2020، أدوات التحسين الإداري في القطاع الحكومي، الخرطوم: مركز المستقبل.
15. جعفر سامي 2023، العلاقة بين إدارة التغيير، وفاعلية الأداء في القطاع العام، ورقة مقدمة مؤتمر الإدارة الحديثة.





ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. **Kotter J. P.** (1996). Leading Change. Harvard Business School Press.
2. **Burnes ,B.** (2017). Managing Change (7th ed.). Pearson Education.
3. Cameron ,E. ,& Green ,M. (2019). Making Sense of Change Management. Kogan Page.
4. **Armenakis ,A. A.** ,& Bedeian ,A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research. Journal of Management. .(3)25
5. **Hiatt ,J.** (2006). ADKAR: A Model for Change in Business ,Government and our Community. Prosci Research.
6. **Lines ,R.** (2004). Influence of participation in strategic change. Journal of Change Management.(3)4
7. **Todnem ,R.** (2005). Organizational Change Management: A Critical Review. Journal of Change Management.(4)5
8. **Burke ,W. W.** (2018). Organization Change: Theory and Practice. SAGE Publications.
9. **Hayes ,J.** (2014). The Theory and Practice of Change Management. Palgrave Macmillan.
10. **Fernandez ,S. ,& Rainey ,H. G.** (2006). Managing Successful Organizational





Scientific Journal

University of Saba Region

A biannual refereed scientific journal issued
by University Of Saba Region

ISSN :2709-2747 (Online)

ISSN :2709-2739 (Print)

Volume 8, Issue 2, December, 2025