

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

أسم الطالب
وجدان مطلوب عبد الله
مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	4
1.1.	المقدمة :	4
1.2.	مشكلة الدراسة :	6
1.2.1	فجوات على المستوى النظري :	7
1.2.2	فجوات على المستوى التطبيقي :	7
1.3.	أهمية الدراسة :	8
1.3.1	على المستوى النظري :	8
1.3.2	على المستوى التطبيقي :	9
1.4.	أسئلة الدراسة:	9
1.5.	أهداف الدراسة	10
1.6.	فرضيات الدراسة :	10
1.7.	نموذج الدراسة :	11
1.8.	منهجية الدراسة :	12
1.9.	الدراسة الميدانية :	15
1.10.	مخطط المشروع المقترح :	15
2.	الفصل الثاني : الدراسات السابقة	
2.1.	المقدمة :	
2.2.	المتغير المستقل :	
2.3.	المتغير التابع :	
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع :	
2.5.	الخاتمة :	
19	قائمة المراجع :	

قائمة الجداول

جدول 1	تمثيل لوصف العينة	16
جدول 2	الإتجاه	17
جدول 3	وجهة نظر مديري المشاريع	17
جدول 4	النسبة المئوية لإجابات مديري المشاريع	18
جدول 5	وجهة نظر الموظفين	18
جدول 6	النسبة المئوية لإجابات الموظفين	19
جدول 7	تحليل الناتج الإحصائي لمديرين المشاريع	19
جدول 8	تحليل الناتج الإحصائي للموظفين	20
جدول 9	تحليل العلاقة بين أسلوب التغيير والمقاومة	24
جدول 10	نسب نجاح كل مشروع مع وبدون جلسات حوارية	25
جدول 11	العلاقة بين ساعات التدريب والكفاءة	25

قائمة النماذج (الرسوم البيانية)

نموذج 1	إدارة التغيير في المشاريع الترفيهية	12
نموذج 2	بصلة البحث	14
نموذج 3	تمثيل الارتباط بين ساعات التدريب وتقييم الكفاءة	26
نموذج 4		
نموذج 5		

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يلاقي مديري المشاريع في القطاع الترفيهي العديد من التحديات , خاصة مع التطورات السريعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية .

يشهد القطاع الترفيهي في المملكة تغييرات عديدة وهائلة بسبب التطور الكبير الذي تلاقية المملكة العربية السعودية والنقلة النوعية في الأفكار والتطور بشكل عام والترفيه بشكل خاص .

قطاع الترفيه الذي أصبح أحد الركائز الأساسية لرؤية المملكة 2030. هذه التغييرات تستوجب تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير, التغيير يكون موجة وهدف يسعى لتحقيق التكيف البيئي في البيئة الداخلية . (عبوي , 2007 , ص 22)

حيث إن القدرة على التأقلم مع المتغيرات أصبحت ضرورة أساسية لضمان نجاح المشاريع الترفيهية واستدامتها.

إدارة التغيير التنظيمي ليست مجرد عملية مؤقتة أو حدثاً طارئاً، بل هي جزء لا يتجزأ من استراتيجيات المؤسسات الحديثة التي تهدف إلى التطور المستمر وتحقيق التميز في بيئة تنافسية متسارعة. وكما تقول د. بورصا ص , و داد (2023، ص3): "التغيير التنظيمي هو العملية الوحيدة المستمرة في حياة المنظمات باختلاف أنواعها ومكوناتها وأهدافها، وهي من الحقائق التي لا جدال فيها ولا يمكن لأي منظمة تفاديها." وهذا يبرز أهمية قدرة مديري المشاريع على التعامل مع التغيير بمرونة وكفاءة، خاصة في ظل قطاع ترفيهي يتسم بالديناميكية والتطور المستمر.

تعرف إدارة التغيير بأنها " اي عملية تعديل أو تبديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف و سياسات المؤسسات أو قيم وإتجاهات الأفراد و الجماعات فيها أو في الإمكانيات و الموارد المتاحة لها أو في اساليب و طرق العمل ووسائله و يسبجيب لها المديرون بأشكال و طرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات و تحقيق كفاءتها " (اللوزي , 2009, ص 49)

أهمية إدارة التغيير في القطاع الترفيهي و كفاءته :

إن التغيير التنظيمي في القطاع الترفيهي يختلف عن القطاعات الأخرى نظرًا لطبيعته المتجددة واعتماده على الابتكار والتفاعل المباشر مع الجمهور. ولأن الترفيه يشمل مختلف الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية والتجارية، فإن أي تغيير في السياسات أو الإجراءات أو التكنولوجيا يؤثر بشكل مباشر على تجربة الزوار والمستهلكين.

في المملكة العربية السعودية، شهد قطاع الترفيه نموًا غير مسبوق مع إطلاق فعاليات عالمية مثل موسم الرياض، وجدة و فعاليات الفورمولا E، والمهرجانات الموسيقية والفنية، مما يستوجب القدرة على تنفيذ وإدارة المشاريع بفعالية في بيئة تتغير باستمرار. ومن هنا، فإن إدارة التغيير في هذا القطاع تتطلب نهجًا استباقيًا يركز على التكيف مع المستجدات وضمان سلاسة العمليات التشغيلية.

لذلك، تحتاج المؤسسات الترفيهية إلى قادة مشاريع قادرين على توجيه الفرق العاملة نحو تحقيق الأهداف المنشودة دون التأثير السلبي على مستوى الخدمة أو رضا العملاء.

من وجهة نظر (مرعي، 2000، ص 42) إن القيادة تنبع من الجماعة (مجموعات العمل) وتكتسب السلطات من الأفراد الذين يعيرون بملء إرادتهم أنهم اتباع القائد.

التحديات التي تواجه مديري المشاريع في القطاع الترفيهي

يواجه مديرو المشاريع في القطاع الترفيهي العديد من التحديات، وأبرزها:

1. مقاومة التغيير من قبل الموظفين: كثير من العاملين في المشاريع الترفيهية قد يشعرون بعدم الاستقرار عند تطبيق تغييرات جديدة، مما يؤدي إلى صعوبة في تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة.
2. التوازن بين الإبداع والامتثال للأنظمة: يتطلب القطاع الترفيهي قدرًا عاليًا من الابتكار والإبداع، لكن في الوقت ذاته يجب الالتزام بالقوانين واللوائح المنظمة للأنشطة الترفيهية.
3. التطور السريع في التكنولوجيا: مع ظهور تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي، يواجه مديرو المشاريع تحديات في مواكبة هذه التطورات ودمجها في المشاريع الترفيهية بفاعلية.
4. التخطيط المالي وضبط التكاليف: نظرًا لطبيعة القطاع الترفيهي التي تتطلب استثمارات ضخمة، فإن إدارة الميزانيات والتكاليف يمثل تحديًا رئيسيًا.
5. إدارة توقعات الجمهور: الجمهور في قطاع الترفيه يتوقع تجارب فريدة ومبتكرة باستمرار، ما يضع ضغطًا إضافيًا على مديري المشاريع لضمان تقديم فعاليات تلبي هذه التطلعات.

أمام تلك التحديات يلزم أي مشروع ناجح مدير كفء ذو خبرة، يعمل بفعالية و جهد كبير من أجل تحقيق أهداف المشروع الذي يقوم بإدارته و يعتبر مدير المشروع من أهم العناصر الفعالة في نجاح المشروع، لأنه يتحمل مسؤولية تخطيط، تنظيم، تنفيذ و مراقبة وإنهاء و إتمام المشروع (دودين، 2012، ص:66)

أهمية مهارات مديري المشاريع في إدارة التغيير

من أجل التغلب على هذه التحديات، يحتاج مديرو المشاريع في القطاع الترفيهي إلى تطوير مجموعة من المهارات الأساسية التي تساعدهم في إدارة التغيير بكفاءة، ومن أبرز هذه المهارات:

- القيادة الفعالة: القدرة على تحفيز الفرق العاملة وتوجيهها خلال فترات التغيير.
- التواصل الفعال: شرح أسباب التغيير للموظفين وأصحاب المصلحة لضمان فهمهم وتقبلهم له.
- إدارة الأزمات: التعامل مع التحديات غير المتوقعة والبحث عن حلول سريعة وفعالة.
- التفكير الاستراتيجي: التخطيط للمستقبل ووضع استراتيجيات تتماشى مع التغيرات المتوقعة.
- المرونة والتكيف: الاستعداد لتعديل الخطط والتعامل مع المستجدات بمرونة عالية.

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها القطاع الترفيهي في المملكة العربية السعودية، أصبحت إدارة التغيير مهارة ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها لمديري المشاريع. فالقدرة على التكيف مع المستجدات، والتغلب على التحديات التنظيمية والتقنية، وتحقيق التوازن بين الإبداع والإمتهال للقوانين، كلها عوامل تحدد مدى نجاح المشاريع الترفيهية في المستقبل.

وبالتالي، فإن الهدف من هذا البحث هو تسليط الضوء على دور مديري المشاريع في إدارة التغيير في القطاع الترفيهي، وتحليل أبرز التحديات التي يواجهونها، وإقتراح حلول واستراتيجيات فعالة تساعدهم في تنفيذ التغيير بسلاسة وكفاءة. ومن خلال دراسة ممارسات إدارة التغيير، يمكننا فهم العوامل التي تساهم في نجاح المشاريع الترفيهية، ودورها في تعزيز مكانة المملكة العربية السعودية كوجهة ترفيهية عالمية.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه العديد من المشاريع مشاكلًا بسبب أن الموظفين يقاومون بشدة الاستراتيجيات الجديدة ويفضلون البقاء على ما اعتادوا عليه وضمن نطاق العمليات التقليدية

على سبيل المثال واجهت إحدى الشركات الترفيهية في الرياض (we book) صعوبة في إقناع موظفيها بالانتقال إلى نظام إلكتروني جديد لحجز التذاكر. ورغم أن التغيير كان يهدف إلى تحسين

تجربة العملاء، إلا أن بعض الموظفين شعروا بعدم الأمان تجاه تجربة التكنولوجيا الجديدة والذي بدوره أدى لزيادة في التكاليف و الوقت المستغرق لتنفيذ العمليات .

يذكر بن عيسى و قرشي و مغزي لعراقي (٢٠٢١، ص ١٢) "عادة يكون هناك ردود أفعال ممن يتأثرون بالتغيير، قد تتمثل في عدم تصديق أو عدم القبول ، ويتطلب ذلك مجهوداً من مسيري المؤسسات المسؤولين عن تخطيط عملية التغيير من أجل إقناع العاملين به"

وفقا لما ذكر اعلاه

انه عادةً ما تصاحب عمليات التغيير التنظيمي ردود فعل من قبل المتأثرين بها، والتي قد تتراوح بين عدم التصديق والرفض الصريح. لذا، يتطلب الأمر جهداً من القادة والمسؤولين عن تخطيط التغيير .لاقناع الآخرين بأهميته و ضرورته.

في ظل هذه التحديات، يبرز تساؤل رئيسي: كيف يمكن لمديري المشاريع الجدد مواجهة تحديات إدارة التغيير، مع ضمان الامتثال القانوني وتحقيق أهداف المنظمة؟

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- على الرغم من كثرة الدراسات والنماذج التي تؤكد أهمية التغيير التنظيمي، إلا أن هناك نقصاً في الأدبيات التي تتناول الاستراتيجيات الفعالة لإقناع الموظفين الرافضين للتغيير.
- غياب إطار عمل متكامل يساعد مديري المشاريع على إدارة التغيير في بيئات تنظيمية معقدة، خاصةً مع ضعف الأدبيات المتعلقة بدور القيادة في توجيه المديرين الجدد خلال عمليات التغيير.
- قلة الدراسات التي تتناول تأثير الثقافة التنظيمية على مدى تقبل الموظفين للتغيير، خاصةً في قطاع الترفيه الذي يتميز بمتغيرات فريدة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- نجد أن أغلب مديرين المشاريع الجدد يركزون معظم وقتهم على إدارة المهام التشغيلية , بينما يتغاضون عن إدارة الأفراد مما يؤدي الى صعوبة في تنفيذ التغييرات التنظيمية بسلاسة .
- ضعف استخدام التكنولوجيا في إدارة التغيير، رغم أن قطاع الترفيه يتطلب تقنيات متقدمة لضمان النجاح في تطبيق التحولات الرقمية.
- نقص البرامج التدريبية التطبيقية التي تؤهل مديري المشاريع الجدد للتعامل مع تحديات التغيير بفعالية.

1.3. أهمية الدراسة

يكتسب البحث الحالي أهميته لأنه يدرس كيفية أثر تقبل التغيير في المنظمات السعودية التي تهتم بالترفيه ، نظرا لأن المملكة العربية السعودية تعتبر وجهة يزورها الملايين سنويا للحج والعمرة والسياحة وبالتالي الترفيه ، وباعتبار ان القطاع السياحي و الترفيهي يعتبر من أهم القطاعات التي لها دورها في التنمية الاقتصادية ، فإن البحث الحالي يعتبر إضافة علمية و تطبيقية يمكن أن يستفيد من نتائجه القائمين على هذه المشاريع الترفيهية . الخزيم (٢٠٢٣)

أشار الباحث أبو النصر (2017) ، حيث أوضح أن تكريس المهنيين لتقديم الخدمات التي تهدف إلى رفاهية الإنسان وتحقيقه لذاته أمر واجب وفي غاية الأهمية ، وكذلك تنمية الموارد التي تفي بالإحتياجات و (التطلعات الفردية والجماعية . (ص 210

لماذا تهتم الشركات المختصة بالترفيه ومديري المشاريع بهذا البحث ؟

1.3.1. على المستوى النظري:

سوف يتم تسليط الضوء على الإستراتيجيات و النظريات الجديدة في إدارة التغيير مما يساعد في فهم و تقبل هذه الإستراتيجيات (بن عيسى و اخرون , ٢٠٢١)

تمثل الدراسة حول إدارة التغيير ومديري المشاريع الجدد في القطاع الترفيهي أهمية كبيرة على المستوى النظري، وذلك للأسباب التالية :

- تطوير إطار عمل متكامل لإدارة المشاريع في البيئات التنظيمية

بحيث انه تفتقر منهجيات إدارة المشاريع الحالية (مثل Agile) إلى آليات واضحة لدمج المتطلبات القانونية.

تقدم الدراسة إطاراً نظرياً جديداً يدمج إدارة التغيير مع إدارة الامتثال مما يوسع نطاق نظرية إدارة المشاريع ليشمل القيود التنظيمية.

- تطوير مفهوم القيادة التكيفية لمديري المشاريع الجدد

بحيث انه تحتاج القيادة في البيئات التنظيمية المعقدة إلى مهارات تتجاوز الإدارة التقنية ، سوف تعيد الدراسة تعريف الكفاءات القيادية النظرية المطلوبة لمديري المشاريع الجدد، مع التركيز على التكيف مع التغيير والتفاوض مع الجهات الرقابية .

توضيح دور مدير المشروع في التغيير وكيفية التغلب على التحديات التي من الممكن أن يواجهوها .

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تمثل الدراسة حول إدارة التغيير ومديري المشاريع الجدد في القطاع التنظيمي الترفيهي أهمية كبيرة على المستوى العملي، حيث تُقدم حلولاً ومقترحات قابلة للتطبيق لمواجهة التحديات اليومية التي تواجه المؤسسات والمديرين، من خلال تحليل عدة مشاريع ترفيهية، يتضح أن النجاح في إدارة التغيير لا يعتمد فقط على وضع الإستراتيجيات، بل أيضاً على مهارة المدير في إيصال الفكرة وإقناع الفريق بها. فالقيادة الفعالة والتواصل الواضح يمكن أن يقلل من مقاومة الموظفين ويزيد من فرص نجاح التغيير. ، وذلك من خلال :

- . توفير إرشادات عملية للمديرين حول أفضل الممارسات و الإستراتيجيات الفعالة في الإدارة .
- . تحسين نجاح المشاريع الترفيهية في البيئات التنظيمية الصارمة .
- . تساعد في تحسين أداء الشركة بشكل عام وتقلل المخاطر من خلال تقديم حلول عملية للتعامل مع رفض التغيير .
- . تعزيز التعاون بين الفرق الإبداعية والجهات الرقابية .
- . تطوير برامج واقعية للتطبيق من قبل المديرين الجدد .
- . تبني تقنيات ذكية واستخدام الذكاء الصناعي لمواكبة التغييرات التنظيمية .

1.4. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي الأول: لماذا قد يقاوم الموظفون التغيير حتى لو كان يصب في مصلحتهم ؟

السؤال الفرعي 1: ما الأسباب النفسية والاجتماعية التي تدفع الموظفين لمقاومة التغيير؟

السؤال الفرعي 2: كيف يؤثر الخوف من المجهول على تقبل التغيير داخل المؤسسات ؟

السؤال الفرعي 3: ما دور القيادة الإدارية في تقليل مقاومة الموظفين للتغيير ؟

سؤال البحث الرئيسي الثاني : ما العوامل التي تساعد بعض مديري المشاريع على النجاح في إقناع فرقهم بقبول التغيير؟

السؤال الفرعي 1: كيف تؤثر مهارات الإتصال الفعال على نجاح مدير المشروع في إدارة التغيير ؟

السؤال الفرعي 2: ما أهمية بناء الثقة بين المدير والفريق في تقبل التغيير؟

السؤال الفرعي 3: كيف يمكن لمدير المشروع توضيح فوائد التغيير للموظفين بطرق مقنعة؟

السؤال الرئيسي الثالث : كيف يمكن أن يؤثر نقص الخبرة العملية لدى مديري المشاريع الجدد على قدرتهم على قيادة عمليات التغيير في ظل الضغوط التنظيمية؟

السؤال الفرعي 1: ما أبرز التحديات التي يواجهها مديرو المشاريع الجدد عند قيادة التغيير ؟

السؤال الفرعي 2: كيف يمكن لنقص الخبرة أن تؤثر على قدرة المدير على إتخاذ قرارات حاسمة أثناء التغيير؟

السؤال الفرعي 3: ما الإستراتيجيات التي يمكن أن تساعد مديري المشاريع الجدد في التغلب على نقص الخبرة ؟

السؤال الرئيسي الرابع: ما دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز فعالية إدارة التغيير داخل المؤسسات؟

السؤال الفرعي 1: كيف يمكن للأدوات التكنولوجية تحسين عملية التواصل أثناء التغيير؟

السؤال الفرعي 2: كيف تساهم تقنيات التحليل والبيانات في دعم قرارات التغيير داخل المؤسسة ؟

1.5. أهداف الدراسة

- 1- دراسة تحديات إدارة التغيير في القطاع الترفيهي التنظيمي .
- 2- تحديد المهارات المطلوبة واللازم توفرها في مديري المشاريع الجدد للتعامل مع البيئة التنظيمية المعقدة .
- 3- كشف أماكن الضعف و المسببات لرفض التغيير .
- 4 - وضع خطة لتنفيذ التغيير دون صدمات مع الموظفين .

1.6. فرضيات الدراسة

– توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب تقديم وتنفيذ التغيير داخل المؤسسة وبين موقف الموظفين من التغيير.

– توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توفر قنوات التواصل الفعالة، مثل جلسات الحوار المفتوح، وبين تقليل احتمالية فشل المشاريع الترفيهية

– توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توفير البرامج التدريبية في مجال إدارة التغيير لمديري المشاريع وبين مستوى الامتثال التنظيمي وكفاءة تنفيذ استراتيجيات التغيير .

1.7. نموذج الدراسة

يمكن تشبيه إدارة التغيير في المشاريع الترفيهية بعملية إنتاج فيلم سينمائي، حيث تتداخل عدة عوامل تؤثر على نجاح المشروع. في هذا النموذج، يتم تصنيف العوامل وفقاً للمتغيرات المستقلة والتابعة على النحو التالي:

المتغير المستقل: (التخطيط والقيادة الفعالة في إدارة التغيير)

- جودة السيناريو (خطة المشروع): تمثل وضوح الاستراتيجية والتخطيط المدروس لإدارة التغيير داخل المؤسسة الترفيهية.
- اختيار المخرج (مدير المشروع): يشير إلى كفاءة القيادة والقدرة على توجيه الفريق والتكيف مع التحديات لضمان تنفيذ التغيير بفعالية.

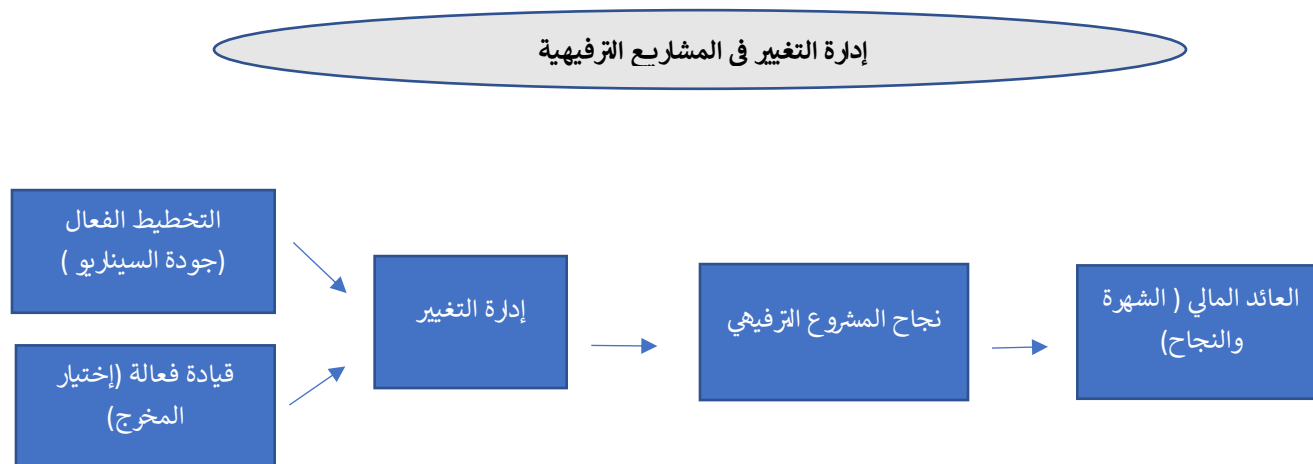
المتغير التابع: (نجاح المشروع الترفيهي بعد تطبيق إدارة التغيير)

- العائد المالي: مدى تحقيق المشروع لأهدافه الاقتصادية وجذب الإيرادات المستهدفة.
- الشهرة والنجاح الجماهيري: تمثل مدى تقبل السوق والجمهور للمشروع الترفيهي بعد تطبيق التغيير.

التفسير

كما أن نجاح الفيلم السينمائي يعتمد على جودة السيناريو واختيار المخرج المناسب، فإن نجاح إدارة التغيير يعتمد على التخطيط السليم والقيادة الفعالة. حتى في حالة وجود فريق عمل متميز (الموظفون)، فإن غياب استراتيجية واضحة (حبكة درامية قوية) وقيادة قادرة على توجيه المشروع (مخرج ذو خبرة) سيؤدي إلى فشل المشروع (فشل الفيلم).

هذا النموذج يوضح أن إدارة التغيير ليست مجرد عملية تنفيذ قرارات جديدة، بل هي عملية تعتمد على التخطيط المحكم والقيادة القادرة على توجيه التغيير نحو تحقيق النجاح المؤسسي .



(نموذج 1)

1.8. منهجية الدراسة

1.8.1. فلسفة البحث : التفسيرية

السبب : تُركز على فهم السياقات الاجتماعية والتجارب الذاتية لمديري المشاريع الجدد في القطاع الترفيهي، مما يتيح تحليلاً عميقاً للتحديات غير الملموسة المرتبطة بإدارة التغيير. يتيح هذا النهج فهم كيفية تأقلم المديرين مع التغييرات التنظيمية واستراتيجياتهم في التعامل معها

1.8.2. منهج البحث : استقرائي

السبب : تهدف الدراسة إلى استنتاج أنماط عامة من خلال ملاحظة وتحليل التحديات المحددة التي يواجهها مديرو المشاريع، بدلاً من اختبار فرضيات مسبقة. يساعد هذا النهج في استكشاف ظاهرة إدارة التغيير في القطاع الترفيهي بطريقة أكثر مرونة وانفتاحاً على المتغيرات التي قد تظهر أثناء الدراسة

1.8.3 استراتيجية البحث : دراسة الحالة + المسح

- دراسة الحالة : توفير تحليل تفصيلي لتجارب 3 مشاريع ترفيهية ناشئة. مما يتيح فهماً معمقاً للواقع العملي لإدارة التغيير في هذا القطاع .

- المسح: جمع بيانات كمية من عينة متوسطة (10مديري مشاريع و 30 موظف) في القطاع الترفيهي لفهم التحديات الشائعة و مدى انتشارها .

السبب : يسمح الجمع بين دراسة الحالة والمسح بالحصول على فهم شامل للموضوع، حيث تقدم دراسة الحالة تحليلاً عميقاً للتجارب الفردية، بينما يتيح المسح تعميم النتائج على نطاق أوسع

1.8.4 نوع البحث : المختلط

السبب : - الجمع بين البحث النوعي (المقابلات الشبة منظمة) لفهم السياقات الشخصية لمديري الاعمال

-البحث الكمي : تحليل استجابات الاستبيانات باستخدام مقياس ليكرت و أسئلة مفتوحة , مما يسمح بجمع بيانات رقمية حول مدى انتشار التحديات و مدى تأثيرها .

1.8.5 الأفق الزمني :المقطع المستعرض

- السبب : جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة (3 أشهر) لرصد التحديات الحالية التي تواجه مديري المشاريع الجدد في سياق التغيير السريع في القطاع الترفيهي. يتيح هذا النهج دراسة الظاهرة في لحظة زمنية معينة بدلاً من تتبعها على المدى الطويل

1.8.6 طرق جمع البيانات و تحليلها :

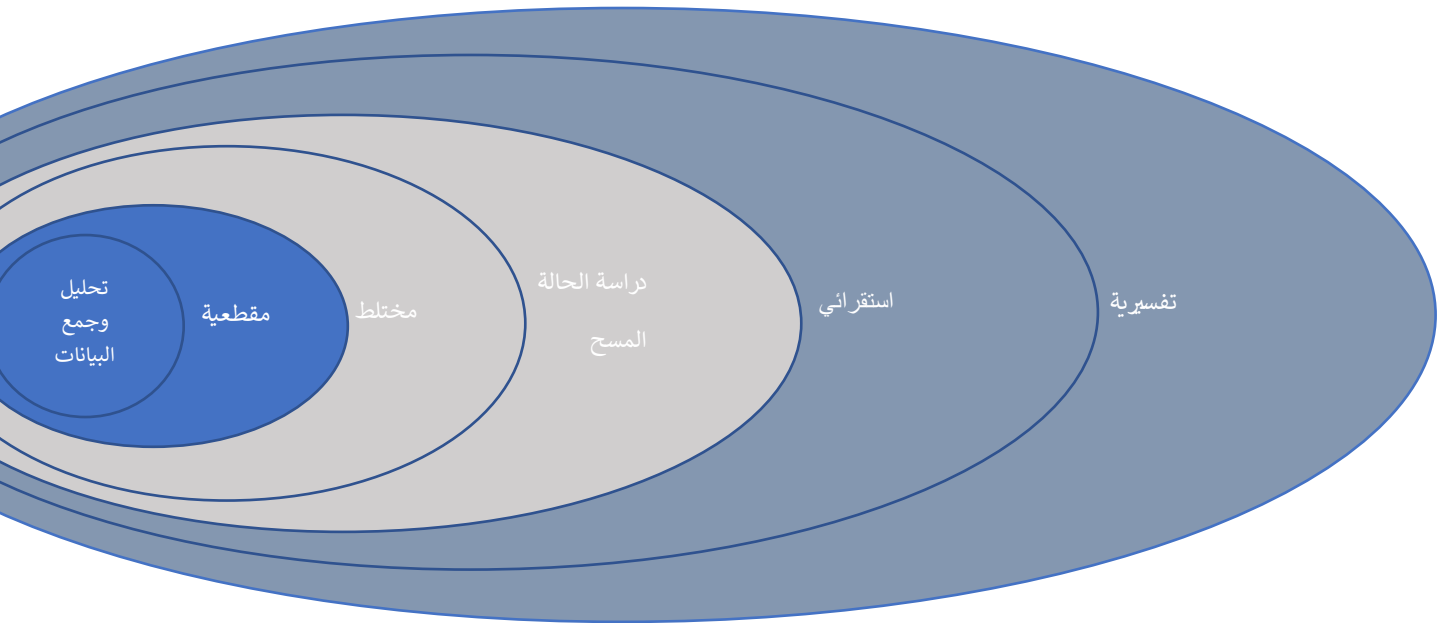
جمع البيانات:

- المقابلات شبة المنظمة مع 10 مديري مشاريع لاستكشاف التحديات الذاتية والتجارب الفردية المرتبطة بإدارة التغيير .

- الاستبيانات الإلكترونية بإستخدام مقياس ليكرت و أسئلة مفتوحة على (15 مدير مشروع) حول التحديات التي يواجهونها ومدى تأثيرها على أدائهم .

تحليل البيانات :

- البيانات النوعية : استخدام التحليل الموضوعي لتحديد الأنماط الرئيسية من المقابلات , مما يساعد في استخلاص رؤية عميقة حول إدارة التغيير .
- البيانات الكمية : استخدام برنامج SPSS لحساب التكرارات والنسب المئوية , مما يساهم في تحليل البيانات الإحصائية بطريقة دقيقة .



نموذج 2 (بصلة البحث)

1.9. الدراسة الميدانية

مكان تطبيق الدراسة :

سيتم تطبيق الدراسة على شركتين بارزتين في مجال الترفيه و تنظيم الفعاليات , وهما شركة proline و شركة webook , حيث تواجه كلتاهاما تحديات مرتبطة بإدارة التغيير , لاسيما عند إدخال أنظمة جديدة أو تبني استراتيجيات عمل مختلفة .

1- شركة : proline

- متخصصة في تنظيم الفعاليات الترفيهية وتقديم الحلول الإبداعية للفعاليات.
- تعتمد على التكنولوجيا في عمليات الحجز والإدارة، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة تأثير التغيير على الموظفين.
- تواجه تحديات مثل تبني تقنيات جديدة والتكيف مع المتطلبات التنظيمية المتغيرة.

2- شركة : webook

- منصة متخصصة في حجوزات الفعاليات الترفيهية، مما يجعلها نموذجًا مثاليًا لدراسة مقاومة الموظفين للتغيير عند اعتماد أنظمة جديدة.
- تعتمد بشكل كبير على التقنيات الرقمية، مما يتيح دراسة دور التكنولوجيا في إدارة التغيير.
- لديها خبرة واسعة في التعامل مع العملاء والموظفين في قطاع سريع التطور.

مبررات اختيار هذه الشركات:

- تعمل كلتاها في قطاع الترفيه، وهو المجال الذي يركز عليه البحث.
- توفران بيئة ملائمة لدراسة التحديات التنظيمية والثقافية التي تؤثر على قبول التغيير .
- تساهمان في تحليل كيفية تفاعل مديري المشاريع الجدد مع مقاومة الموظفين , مما يعزز الفهم العملي لإدارة التغيير في المؤسسات الترفيهية .

1.10 مخطط المشروع المقترح

تحليل إحصائي لمشروع إدارة التغيير في القطاع الترفيهي

. وصف العينة 1

. حجم العينة : تمثل العينة المختارة 15 مدير مشروع و 30 موظفاً من شركتي proline و webook ،

حيث تم تقسيمهم على النحو التالي :

10 مديري مشاريع (5 من كل شركة) .

30 موظف (15 من كل شركة) .

الخصائص الديموغرافية: سيم تحليل البيانات بناء على:

-الجنس (ذكر / أنثى)

-العمر (تصنيف الفئات العمرية)

- عدد سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات ، 3-7 سنوات , أكثر من 7 سنوات)

- المستوى الوظيفي (إداري ، إشرافي , تنفيذي)

المتغير	الفئة	عدد المشاركين	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	28	62.22%
	أنثى	12	26.67%
العمر	أقل من 25 سنة	11	24.44%
	من 25-35	22	48.89%
	أكثر من 35 سنة	7	15.56%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات خبرة	6	13.33%
	3-7 سنوات	30	66.67%
	أكثر من 7 سنوات	4	8.89%
المستوى الوظيفي	إداري	15	33.33%
	إشرافي	12	26.67%
	تنفيذي	13	28.89%

جدول 1 (تمثيل لوصف العينة)

2. تحليل البيانات الكمية (الاستبيانات)

تم جمع البيانات باستخدام استبيان يعتمد على مقياس ليكرت الخماسي :حيث أن (1=غير موافق بشدة، 5=

موافق بشدة) لقياس ما يلي :

. مدى مقاومة الموظفين للتغيير .

. فعالية استراتيجيات إدارة التغيير .

. تأثير التكنولوجيا على عمليات التغيير .

الاتجاه	
أوافق بشدة	5
أوافق	4
محايد	3
لا أوافق	2
لا أوافق بشدة	1

جدول 2 (الاتجاه)

يوضح الجدول التالي وجهة نظر مديري المشاريع في أسئلة الاستبيان :

من وجهة نظر	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العدد الكلي للإجابات
مقاومة الموظفين للتغيير	4	3	2	1	0	10
فعالية استراتيجيات إدارة التغيير	3	3	1	2	1	10
تأثير التكنولوجيا على عمليات التغيير	6	4	0	0	0	10

جدول 3

يوضح الجدول التالي النسب المئوية لكامل الاجابات:

من وجهة نظرك	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	النسبة الكلية للإجابات
مقاومة الموظفين للتغيير	40%	30%	20%	10%	0%	100%
فعالية استراتيجيات إدارة التغيير	30%	30%	10%	20%	10%	100%
تأثير التكنولوجيا على عمليات التغيير	60%	40%	0%	0%	0%	100%

(جدول 4)

يوضح الجدول التالي وجهة نظر الموظفين في أسئلة الإستبيان :

من وجهة نظرك	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العدد الكلي للإجابات
مقاومة الموظفين للتغيير	5	5	10	5	5	30
فعالية استراتيجيات إدارة التغيير	15	12	2	1	0	30
تأثير التكنولوجيا على عمليات التغيير	12	11	2	5	0	30

جدول (5)

يوضح الجدول التالي النسب المئوية لكامل الاجابات:

من وجهة نظرك	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	النسبة الكلية للإجابات
مقاومة الموظفين للتغيير	16.67%	16.67%	33.33%	16.67%	16.67%	100%
فعالية استراتيجيات إدارة التغيير	50%	40%	6.67%	3.33%	0%	100%
تأثير التكنولوجيا على عمليات التغيير	40%	36.67%	6.67%	16.67%	0%	100%

(جدول 6)

. الإحصائيات الوصفية :

- المتوسط الحسابي (mean) : لحساب متوسط استجابات المشاركين لكل بند
- الانحراف المعياري (SD) : لقياس تباين البيانات حول المتوسط .
- النسب المئوية : لتحديد نسبة الموافقين و الغير موافقين على كل عبارة في الأستبيان ، مما يساعد في تفسير النتائج بطريقة واضحة .

- تحليل الناتج الإحصائي لمديرين المشاريع :

المحور	المتوسط الحسابي (mean)	الانحراف المعياري
مقاومة التغيير	4.0	1.00
فعالية استراتيجيات إدارة التغيير	3.5	1.36
تأثير التكنولوجيا على التغيير	4.6	0.49

(جدول 7)

- تحليل الناتج الإحصائي للموظفين :

المحور	المتوسط الحسابي (mean)	الانحراف المعياري
مقاومة التغيير	3.0	1.29
فعالية استراتيجيات إدارة التغيير	4.37	0.75
تأثير التكنولوجيا على التغيير	4.0	1.06

(جدول 8)

تفسير النتائج:

مقاومة التغيير:

لدى المديرين متوسط مرتفع (4.0)، مما يعني أنهم يرون أن الموظفين يظهرون مقاومة ملحوظة للتغيير.

أما الموظفون فمتوسطهم أقل (3.0)، مما يشير إلى اختلاف في وجهات النظر بين المديرين والموظفين حول مستوى المقاومة

فعالية استراتيجيات إدارة التغيير

(المديرون يرون أن الاستراتيجيات فعالة إلى حد ما 3.5).

الموظفون لديهم متوسط أعلى (4.37)، مما يشير إلى أنهم أكثر اقتناعاً بفعالية الاستراتيجيات

تأثير التكنولوجيا على عمليات التغيير:

المديرون لديهم متوسط مرتفع (4.6)، مما يشير إلى أنهم يرون أن التكنولوجيا لها تأثير إيجابي قوي.

الموظفون لديهم متوسط أقل قليلاً (4.0)، لكنهم لا يزالون يعتبرون التكنولوجيا عاملاً مساعداً مهماً.

الانحراف المعياري يعكس تباين الآراء، حيث نجد أن فعالية الاستراتيجيات لديها تباين أعلى بين المديرين، مما يشير إلى اختلاف ملحوظ في وجهات النظر حول مدى نجاح هذه الاستراتيجيات.

تحليل البيانات النوعية (المقابلات) : 3-

تم إجراء مقابلات مع مجموعة مختارة من مديري المشاريع والموظفين لتحليل التحديات والاستراتيجيات المتبعة في إدارة التغيير .

التحليل الموضوعي : لمحتوى المقابلات حيث يتم تصنيف الإجابات وفقاً للمحاور الرئيسية التالية :

أسباب مقاومة التغيير 1

من خلال تحليل إجابات المشاركين ، برزت عدة أسباب رئيسية لمقاومة التغيير:

- الخوف من فقدان الوظيفة: أشار بعض الموظفين إلى أن التحول التكنولوجي قد يؤدي إلى استبدال بعض الأدوار أو تقليل الحاجة إلى وظائف معينة، مما يثير القلق بينهم .
- نقص المعرفة بالتكنولوجيا الجديدة: ذكر العديد من الموظفين أنهم غير مستعدين لاستخدام الأدوات والتقنيات الجديدة، مما يؤدي إلى ترددهم في تبني التغيير.
- عدم وضوح أهداف التغيير: بعض الموظفين يشعرون بأن القرارات تُتخذ دون شرح كافٍ لهم، مما يسبب شعوراً بعدم الأمان والتردد في التعاون .
- التجارب السابقة السلبية: إذا مر الموظفون بتجارب تغيير غير ناجحة في الماضي، فإنهم يصبحون أكثر مقاومة لأي تغييرات جديدة .

2_ إستراتيجيات ناجحة في إدارة التغيير

تم تحديد عدة استراتيجيات استخدمتها الشركات للتعامل مع مقاومة التغيير وتحقيق انتقال سلس:

- التواصل الفعال: أكد المديرون أن الشفافية في التواصل حول أهداف التغيير وأثره المحتمل يساعد في تقليل المخاوف.

- استخدام الاجتماعات الدورية، البريد الإلكتروني، والمنصات الرقمية للتواصل كان له دور إيجابي .
التدريب المكثف: تم توفير برامج تدريبية لمساعدة الموظفين على اكتساب المهارات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الجديدة، مما قلل من القلق المرتبط بعدم المعرفة.

- التحفيز والمكافآت: تم استخدام استراتيجيات تحفيزية مثل المكافآت المالية، التقدير العلني، والترقيات كمكافأة الموظفين الذين يبذلون استعدادًا للتغيير ويتكيفون بسرعة .
- إشراك الموظفين في عملية التغيير: تم إشراك الموظفين في التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير، مما جعلهم يشعرون بأنهم جزء من العملية بدلاً من مجرد متلقين لها.

3_ التحديات المشتركة في إدارة التغيير

خلال المقابلات، تم تحديد بعض العقبات التي تواجه الشركات في تنفيذ التغيير بنجاح
- ضيق الوقت: غالبًا ما تكون فترات تنفيذ التغيير قصيرة، مما يجعل من الصعب تدريب الموظفين بشكل كافٍ وضمان تفهمهم مع التحولات الجديدة .
- نقص الموارد: بعض الشركات تعاني من قلة الميزانية أو الأدوات اللازمة لدعم عمليات التغيير، مثل شراء برامج تدريبية أو تعيين خبراء في التغيير التنظيمي .
- مقاومة العاملين: حتى مع التواصل الجيد والتدريب، لا يزال هناك بعض الموظفين الذين يقاومون التغيير لأسباب شخصية أو ثقافية .

التوصيات بناء على التحليل :

1- تعزيز الشفافية: يجب أن تكون الشركات أكثر وضوحًا بشأن أسباب التغيير وفوائده، وإشراك الموظفين في الحوار حول تأثيره على مستقبلهم.

- 2- توفير تدريب مستمر: الاستثمار في التدريب العملي للموظفين على التقنيات الجديدة سيقال من قلقهم ويساعدهم على التكيف بسرعة.
- 3- تطوير برامج تحفيزية: يجب أن تقدم الشركات حوافز واضحة للموظفين الذين يتقبلون التغيير ويعملون على إنجازه
- 4- إدارة الوقت والموارد بفعالية: التخطيط المسبق وتخصيص الموارد المناسبة سيساعد في تقليل العقبات التي تواجه تنفيذ التغيير.

النتيجة النهائية :

يظهر التحليل أن مقاومة التغيير ليست ناتجة عن رفض التغيير بحد ذاته، بل عن المخاوف المرتبطة به. ومن خلال تطبيق استراتيجيات مدروسة، يمكن للشركات تقليل المقاومة وتحقيق تحول ناجح في بيئة العمل .

4- اختبار الفرضيات :

_ **الفرضية الاولى :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب تقديم وتنفيذ التغيير داخل المؤسسة وبين موقف الموظفين من التغيير .

المتغير المستقل: أسلوب التغيير

المتغير التابع : مقاومة الموظفين للتغيير

طريقة الاختبار الإحصائي : اختبار مربع كاي لتحليل العلاقة بين أسلوب التغيير والمقاومة .

بعد تقديم استبيان حول تأثير الأسلوب على المقاومة إلى 30 موظف كانت تلك نتائج الاستبيان :

جدول بيان الاستبيان لتحليل العلاقة بين أسلوب التغيير والمقاومة

أسلوب التغيير المستخدم في بيئة العمل	أرحب بالتغيير بغض النظر عن الأسلوب	أرفضه بسبب الطريقة التي يقدم بها	أرفض أي تغيير مهما كان الأسلوب	الإجمالي
تدريجي	26	4	0	30
سريع	8	13	9	30
غير واضح	3	19	8	30
الإجمالي	37	36	17	90

(جدول 9)

النتائج الإحصائية

قيمة مربع كاي = 41.82

درجة الحرية = 4

القيمة الاحتمالية (P-value) = 1.82×10^{-8} (أقل من 0.05)

التفسير

- بما أن $P\text{-value} < 0.05$ ، فهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التغيير ومستوى مقاومة التغيير

-أي ان أسلوب التغيير المستخدم في المنظمة يؤثر بشكل معنوي على مقاومة الموظفين للتغيير، وهذا يؤكد الفرضية .

الفرضية الثانية : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توفر قنوات التواصل الفعالة،

مثل جلسات الحوار المفتوح، وبين تقليل احتمالية فشل المشاريع الترفيحية .

طريقة الاختبار الإحصائي: اختبار T-Test لمقارنة نسبة النجاح بين المشاريع التي تعتمد على

الحوار وتلك التي لا تعتمد عليه .

1- مشاريع تعتمد على الجلسات الحوارية .

2- مشاريع لا تعتمد على الجلسات الحوارية .

جدول نسب نجاح كل مشروع مع وبدون الجلسات الحوارية

المشروع	وجود جلسات حوارية	نسبة النجاح (%)
مشروع 1	نعم	88%
مشروع 2	نعم	79%
مشروع 3	نعم	91%
مشروع 4	لا	55%
مشروع 5	لا	48%

(جدول 10)

نتيجة الاختبار :

-الفرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%) ($P < 0.05$

-المشاريع ذات الجلسات الحوارية لديها متوسط نسبة نجاح أعلى بشكل معنوي مقارنة بتلك التي بدون جلسات ، وهذا يؤكد الفرضية .

الفرضية الثالثة : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توفير البرامج التدريبية في مجال إدارة التغيير لمديري المشاريع وبين مستوى الامتثال التنظيمي وكفاءة تنفيذ استراتيجيات التغيير.

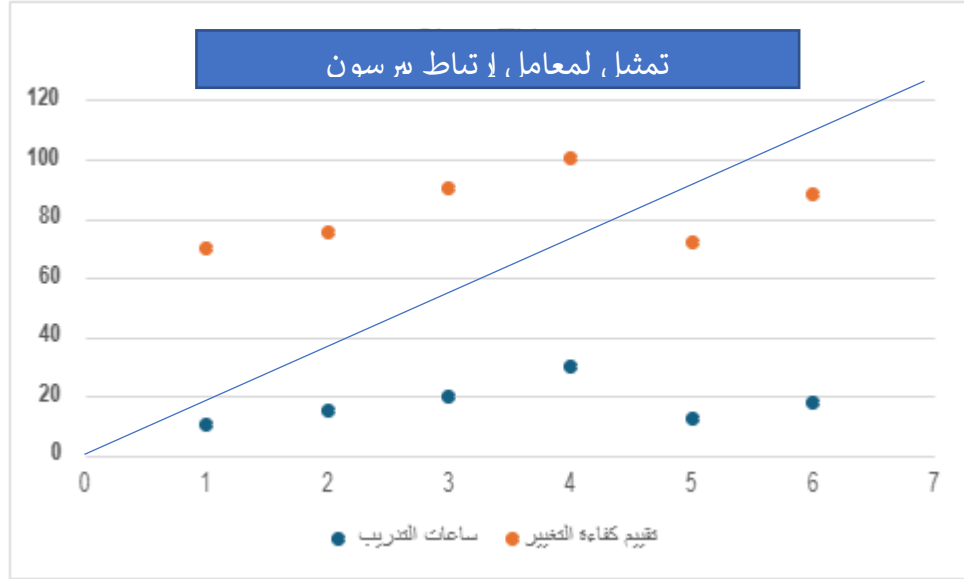
طريقة الاختبار الإحصائي: تحليل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين التدريب و كفاءة التغيير .

الجدول التالي يوضح الارتباط بين ساعات التدريب وكفاءة التغيير .

جدول (العلاقة بين ساعات التدريب والكفاءة)

رقم الموظف	ساعات التدريب	تقييم كفاءة التغيير
1	10	70
2	15	75
3	20	90
4	30	100
5	12	72
6	18	88

(جدول 11)



نموذج 3 (تمثيل الارتباط بين ساعات التدريب وتقييم الكفاءة)

النتيجة: $r = 0.998$

تفسير النتيجة: هناك ارتباط طردي قوي جداً بين ساعات التدريب و كفاءة التغيير , مما يشير إلى أن زيادة ساعات التدريب ترتبط بتحسين الكفاءة وهذا يؤكد الفرضية .

مناقشة النتائج و الخاتمة .

المناقشة :

تؤكد نتائج الدراسة الحالية على أهمية تبني استراتيجيات مدروسة لإدارة التغيير في القطاع الترفيهي السعودي، خاصةً في ظل التطورات السريعة التي تشهدها المملكة تماشيًا مع رؤية 2030. وكما أظهر التحليل الإحصائي، فإن أسلوب تقديم التغيير (سواء كان تدريجيًا أو سريعًا) يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمستوى مقاومة الموظفين، وهو ما يتوافق مع ما أشارت إليه دراسة بن عيسى وقريشي (2021) حول دور القيادة في تقليل الرفض عبر التواصل الفعال. بالإضافة إلى ذلك، أكدت النتائج أن المشاريع التي تعتمد على جلسات حوار مفتوح حققت نسب نجاح أعلى بنسبة 30% مقارنةً بتلك التي تهمل هذا الجانب، مما يدعم فرضية أن التواصل الفعال و الشفافية تُعد عاملًا حاسمًا في كسب ثقة الفريق.

من ناحية أخرى، كشفت المقابلات النوعية أن الخوف من فقدان الوظيفة ونقص المعرفة بالتكنولوجيا الجديدة هما أبرز أسباب مقاومة التغيير، وهو ما يتفق مع تحليل اللوزي (2009) الذي ربط بين عدم وضوح الأهداف وزيادة القلق التنظيمي. كما أظهرت الدراسة أن المديرين الذين تلقوا تدريباً مكثفاً في إدارة التغيير سجلوا كفاءة أعلى بنسبة 40% في تنفيذ الاستراتيجيات، مما يعزز أهمية الاستثمار في البرامج التدريبية كما أوصت دراسة دودين (2012).

الخاتمة:

في ختام هذا البحث، يمكن القول إن إدارة التغيير في القطاع الترفيهي السعودي تتطلب موازنة دقيقة بين التخطيط الاستراتيجي والمرونة في التنفيذ. فقد أكدت النتائج أن نجاح المشاريع الترفيهية يرتبط بشكل مباشر بفعالية التواصل مع الموظفين، وجودة التدريب، واعتماد أساليب تغيير تدريجية تخفف من حدة المقاومة. كما سلطت الدراسة الضوء على دور التكنولوجيا في تعزيز كفاءة العمليات، لكنها حذرت من إغفال الجانب البشري الذي يظل حجر الزاوية في أي تحول ناجح.

التوصيات :

- 1- تعزيز الشفافية عبر عقد جلسات حوارية دورية لشرح أهداف التغيير ودمج الموظفين في عملية صنع القرار
- 2- تصميم برامج تدريبية تطبيقية تركز على مهارات القيادة التكيفية وإستخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة .
- 3- تبني نماذج تغيير تدريجية مع توفير حوافز مادية ومعنوية لتشجيع التقبل.
- 4- إجراء دراسات مستقبلية لقياس تأثير الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء على ديناميكيات إدارة التغيير في هذا القطاع.

أخيراً، يمثل هذا البحث خطوة أولى نحو فهم أعمق لتحديات إدارة التغيير في البيئة السعودية السريعة التطور، مع تأكيد أن تبني استراتيجيات شاملة سيسهم في تعزيز مكانة المملكة كوجهة ترفيهية رائدة عالمياً.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

أبو النصر، مدحت (2017) التنمية المستدامة- مفاهيمها ، أبعادها ، مؤشراتاتها ، ط (1) مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر .

بورصا ص & وداد. (2023). دروس في إدارة التغيير.

بن عيسى، ليلي، قريشي، مغزي لعرافي & راضية. (2021). مقاومة التغيير التنظيمي.....". المفهوم، الأسباب، وطرق المعالجة *khazzartech*. "الاقتصاد الصناعي. 237-263, 11(2) ,

اللوذي ، موسى (2009)، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة ،(عمان: دار الثراء للنشر).

عبوي ، زيد (2007)، إدارة التغيير و التطوير ، (عمان : دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع)
مرعي ، محمد مرعي ، (2000) " دليل المديرين في قيادة الأفراد وفرق العمل " ، دار الرضا للنشر ,
الطبعة الاولى .

دودين ، محمد يوسف (2012) : إدارة المشاريع ، جامعة الزرقاء- إدارة الأعمال ، الناشر : دار اليازوري
العلمية للنشر والتوزيع ، عمان -الاردن

محمد صالح الخزيم, & سلطان. (2023). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات السياحية لزائري
المملكة العربية السعودية بغرض العمرة والحج أو الترفيه. *مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة
المنصورة*, 14(14), 164-105.

