

عنوان البحث

تأثير ادارة التغيير على رضا العملاء في الشركات السعودية

إعداد الطالب/

محمد بن محمود فطاني

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال السعودية المعاصرة، أصبحت إدارة التغيير ضرورة إستراتيجية لضمان استدامة المنظمات وقدرتها على التكيف مع متطلبات السوق والعملاء. فالتغيير المؤسسي لم يعد خياراً تكتيكياً، بل مكوناً رئيساً في دورة التطوير التنظيمي التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة والرضا في آن واحد. وقد تناولت الأدبيات الإدارية هذا المفهوم منذ منتصف القرن العشرين من خلال نماذج رائدة، أبرزها نموذج **كورت لوين** في "نظرية الحقول الاجتماعية" الذي قسّم عملية التغيير إلى ثلاث مراحل: فكّ التجميد، التغيير، وإعادة التجميد (Lewin, 1951)، ثم تطورت المفاهيم مع نموذج **جون كوتر** الذي حدّد ثمانية خطوات لقيادة التغيير بفعالية تبدأ بخلق الإحساس بالحاجة وتنتهي بترسيخ الثقافة الجديدة. (Kotter, 1996) كما جاء نموذج **ADKAR** الذي وضعه هاييت (Hiatt, 2006) لجعل التغيير أكثر ارتباطاً بالعنصر الإنساني، من خلال تحويله إلى عملية تراكمية تشمل الوعي والرغبة والمعرفة والقدرة والتعزيز. وتُظهر الدراسات الحديثة أن نجاح برامج التغيير يعتمد على تبني ثقافة المشاركة، والتواصل الفعال، والحدّ من مقاومة التغيير عبر إشراك العاملين وقياس الأثر (Armenakis and Bedeian, 1999)؛ (Oreg, Vakola and Armenakis, 2011).

من جانب آخر، يُعدّ رضا العملاء مؤشراً حاسماً في تقييم نتائج التغيير التنظيمي، إذ يعكس مدى تكيف المؤسسة مع احتياجات السوق واستيعابها لتوقعات المستفيدين. وقد رسّخت دراسات الخدمة والتسويق، مثل نموذج **SERVQUAL**، العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1988)، مؤكدين أن التحسين في الجودة الملموسة والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف يؤدي إلى ارتفاع مستويات الرضا والولاء (Fornell, 1992)؛ (Anderson and Sullivan, 1993)؛ (Zeithaml, Bitner and Gremler, 2018) وتشير أبحاث سعودية حديثة إلى أن مبادرات التغيير في المؤسسات الخدمية—وخاصة في قطاعات الاتصالات والمصارف—أدت إلى تحسن ملموس في مؤشرات الرضا وتراجع في نوايا التحول إلى المنافسين (Althonayan and Mahfooz, 2014)؛ (Saleh, 2015) ويعني ذلك أن التغيير الفعال لا يقتصر على إعادة هيكلة العمليات الداخلية، بل يمتدّ ليؤثر على تجربة العميل مباشرة، مما يجعل الرضا مقياساً حقيقياً لنجاح التغيير.

وفي السياق السعودي، تشهد مؤسسات الدولة والشركات الكبرى تطبيقاً واسعاً لمفاهيم إدارة التغيير في ظل رؤية المملكة 2030، حيث تبنت الجهات الحكومية نماذج قياس وتجربة عميل متقدمة لربط الأداء الداخلي بمستوى رضا المستفيد. فقد أطلق المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء) برامج لقياس تجربة المستفيد وتقييم مبادرات التحول في الخدمات العامة (أداء، 2023)، كما طبقت وزارة الصحة برنامج "تجربة المريض" الذي يقيس رضا المرضى عن الخدمات الصحية ويحلّل أثر التحسينات التشغيلية (وزارة الصحة، 2024). وفي القطاع الخاص، تُصدر هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية (CST) تقارير دورية حول مؤشرات رضا المستخدمين وجودة الخدمة، وتُجري وزارة التجارة استبانات دورية لقياس رضا المستهلك عن المتاجر الإلكترونية (وزارة التجارة، 2022)، بينما تنشر منشآت تقارير "صوت العميل" التي تعكس نتائج التحول الرقمي وتبني ممارسات تحسين الخدمة (منشآت، 2023). هذه الجهود الوطنية تمثل بنيةً معرفيةً وبيانيةً متكاملة يمكن الاعتماد عليها في دراسة العلاقة بين إدارة التغيير ورضا العملاء في الشركات السعودية، بما يعزز الفهم العلمي والعملية لتأثير التغيير على الأداء المؤسسي وولاء العملاء في بيئة تنافسية متسارعة النمو.

مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من الشركات السعودية في الوقت الراهن تحديًا جوهريًا يتمثل في كيفية إدارة التغيير المؤسسي بطريقة فعّالة تضمن تحسين الأداء الداخلي ورفع مستوى رضا العملاء في الوقت نفسه. فعلى الرغم من تبني العديد من المؤسسات نماذج التحول الرقمي والتطوير التنظيمي، إلا أن نتائجها لا تنعكس دائمًا بشكل مباشر على تجربة العميل أو مستوى رضاه. هذا التباين يشير إلى وجود فجوة بين ممارسات إدارة التغيير وبين متطلبات العملاء المتجددة في السوق السعودي الذي يتسم بتنافسية عالية وسرعة في التحول. من هنا، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر إدارة التغيير على رضا العملاء في الشركات السعودية؟

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي أبرز نماذج إدارة التغيير التي يمكن تطبيقها في الشركات السعودية؟
2. كيف يمكن للشركات السعودية تحسين ممارسات إدارة التغيير لديها لتعزيز رضا العميل؟
3. ما أثر جودة الخدمة على رفع أو خفض رضا العميل في الشركات السعودية؟
4. ما مدى فعالية أدوات قياس رضا العملاء في سوق سعودي؟

أهمية الدراسة:

أولاً – الأهمية العلمية: النظرية.

- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بعلاقة إدارة التغيير بالرضا العملاء في السياق السعودي، وهو مجال لم ينل بعد القدر الكافي من البحث العلمي التطبيقي.
- تقدم إطارًا نظريًا وتطبيقيًا يربط بين نماذج إدارة التغيير الكلاسيكية والمعاصرة (مثل لوين، كوتر، و (ADKAR) وبين مؤشرات رضا العملاء، مما يوسع الفهم العلمي لآليات تحقيق التميز المؤسسي.
- تساعد على بناء نموذج بحثي يمكن استخدامه لاحقًا في دراسات مماثلة في قطاعات خدمية أخرى (البنوك، الاتصالات، التعليم، الصحة).
- يسد فجوة معرفية عن تطبيق نظريات إدارة التغيير في السياق السعودي
- يضيف البحث رصيدًا للأدبيات المحلية والعربية حول العلاقة الديناميكية بين إدارة التغيير ورضا العملاء وهو حقل لا يزال في طور النضج.
- يساهم في تحقيق أهداف التنافسية وجودة الخدمة المتوافقة مع رؤية السعودية 2030

ثانيًا – الأهمية العملية: التطبيقية.

- تبرز الأهمية التطبيقية لإدارة التغيير فيما تتمتع به من قدرة على تحويل الأفكار والاستراتيجيات النظرية إلى نتائج عملية وقابلة للقياس في بيئة العمل الحقيقية. فقد أكدت الدراسات الميدانية والتجارب العملية أن الشركات السعودية، الحكومية والخاصة، التي نجحت في تطبيق مبادرات التغيير المستندة إلى أفضل النماذج العالمية، تمكنت من تحسين تجارب العملاء وتقليل معدلات فقدانهم وتعزيز ولائهم.
- تمكّن صناع القرار والمديرين في الشركات السعودية من تحديد نقاط القوة والضعف في استراتيجيات إدارة التغيير لديهم وتأثيرها الفعلي على رضا العملاء.
- تدعم جهود التحول الوطني المرتبطة برؤية المملكة 2030 التي تضع “رضا المستفيد” و“التحول المؤسسي الفعال” في صميم مؤشرات الأداء الحكومي والخاص.
- توفر أدلة عملية يمكن توظيفها في تصميم سياسات تطوير الخدمة وتحسين تجربة العميل بناءً على مخرجات التغيير التنظيمي.
- تسهم في تعزيز التكامل بين التغيير الداخلي والتجربة الخارجية للعميل بما يعزز ولائه وثقته بالعلامة التجارية الوطنية.
- يتيح للشركات قواعد قياس دقيقة لتقييم أثر مبادراتها، وتقديم أدوات ومقاييس صالحة وموثوقة لقياس وتحليل نتائج رضا العملاء محليًا.

أهداف الدراسة:

- 1) تحليل مفهوم إدارة التغيير وأبعاده النظرية والتطبيقية في بيئة الأعمال السعودية.
 - 2) تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة التغيير في الشركات السعودية المعاصرة.
 - 3) قياس أثر إدارة التغيير في تحسين مستوى رضا العملاء عن المنتجات أو الخدمات المقدمة.
 - 4) الكشف عن العلاقة بين مكونات إدارة التغيير (التخطيط، القيادة، الاتصال، المشاركة) ومستوى رضا العملاء.
 - 5) اقتراح مجموعة من التوصيات التي تساعد المؤسسات السعودية على تعزيز فاعلية التغيير المؤسسي بما ينعكس إيجابًا على تجربة العميل وولائه.
 - 6) تعزيز الكفاءة والفعالية في المؤسسات والشركات.
- تشير الدراسات إلى أن تبني استراتيجيات إدارة التغيير بشكل فعال يمكن أن يؤدي إلى تحسين كبير في كفاءة وفعالية المؤسسات والشركات. ذات التحسن يمكن أن يتحقق من خلال تقليل البيروقراطية، وتسريع العمليات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. من خلال هذه الدراسة، سيتم تحليل كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في السياق السعودي، وتقديم توصيات لتحسين الأداء في المؤسسات والشركات.

تساؤلات الدراسة

1. ما طبيعة إدارة التغيير في الشركات السعودية، وما أبرز ممارساتها وأساليبها التنظيمية؟
2. إلى أي مدى تُسهم إدارة التغيير في تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع مستوى رضا العملاء؟
3. ما العلاقة بين أبعاد إدارة التغيير (التخطيط، القيادة، التواصل، المشاركة، التدريب) ومستوى رضا العملاء؟
4. هل تختلف درجة رضا العملاء باختلاف مستوى تطبيق إدارة التغيير بين الشركات السعودية؟
5. ما مدى إمكانية بناء نموذج تفسيري يربط بين إدارة التغيير ورضا العملاء في بيئة الأعمال السعودية؟

فروض الدراسة:

1. **الفرض الرئيس:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة التغيير ودرجة رضا العملاء في الشركات السعودية.
2. **الفرضيات الفرعية:**
 - **ف1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الفعال للتغيير ورضا العملاء.
 - **ف2:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة للتغيير ومستوى رضا العملاء.
 - **ف3:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل التنظيمي أثناء تنفيذ التغيير ورضا العملاء.
 - **ف4:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في عمليات التغيير ومستوى رضا العملاء.
 - **ف5:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتمكين خلال مراحل التغيير وارتفاع رضا العملاء.
 - **ف6:** تختلف درجة رضا العملاء تبعًا لاختلاف مستوى تطبيق إدارة التغيير بين القطاعات أو الشركات السعودية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية :

1 . **دراسة تغريد محمد الخوتاني (2025)** بعنوان: أثر إدارة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية لموظفي مجموعه من البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الأبعاد المختلفة والمتعددة لإدارة التغيير في أحد البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية، وتأثيراتها المتنوعة على بيئة العمل وأداء البنك من زوايا متعددة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، اعتمد الباحث على معادلة محددة لاختيار عينة من المجتمع البحثي، والذي يتضمن عددًا من الموظفين، بما في ذلك الذكور والإناث، وتم اختيار، عينة عشوائية والتي بلغت 350 موظف كما اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع بيانات ومعلومات الدراسة.

2 . **دراسة الحربي(2020)** بعنوان :استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم. هدفت إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع تحليل بيانات من (120) موظفًا في مصارف سعودية. توصلت النتائج إلى أن ممارسات إدارة التغيير (التخطيط، القيادة، التواصل، تمكين العاملين) تؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية والرضا الداخلي مما ينعكس إيجابًا على رضا العملاء الخارجيين وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج التغيير التنظيمي في القطاع المصرفي وربطها بمؤشرات قياس رضا العملاء بشكل دوري.

3 . **دراسة البوقري(2017)** : بعنوان :جودة خدمة الإنترنت المصرفية ورضا العملاء في المملكة العربية السعودية. هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة في رضا عملاء البنوك السعودية عن الخدمات الإلكترونية عبر الإنترنت. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي من خلال استبانة موزعة على عينة من (300) عميل في عدد من البنوك. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين جودة الخدمة الإلكترونية ومستوى رضا العملاء، وأوضحت أن نجاح عمليات التغيير التقني والتنظيمي في البنوك أسهم في تحسين تجربة العميل. وأوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في تقنيات التحول الرقمي وتدريب العاملين على التكيف مع التغيير لتحقيق رضا العملاء.

4 . **دراسة الثمالي(2019)** : بعنوان :تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الملك عبدالعزيز في ضوء مدخل إدارة التغيير. هدفت إلى بيان مدى تطبيق مبادئ إدارة التغيير في تطوير أداء القيادات الأكاديمية والإدارية. اعتمدت المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على عينة من (180) من القيادات وأعضاء هيئة التدريس.

أظهرت النتائج أن نشر ثقافة التغيير والقيادة التحفيزية يساهمان في رفع جودة الأداء الإداري والخدمات الجامعية وتحسين رضا المستفيدين (الطلاب والعاملين). وأوصت الدراسة بتبني سياسات مؤسسية لإدارة التغيير المستدام وتعزيز التواصل الداخلي أثناء مراحل التحول الأكاديمي.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية :

5. دراسة (Althonayan & Saleh (2015) : بعنوان Customer Satisfaction and Brand Switching Intention: Saudi Mobile-Service Market. هدفت إلى تحليل العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء ونية التحول إلى شركات أخرى في سوق الاتصالات السعودي. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الكمي عبر استبيان شمل (350) عميلًا من مختلف مناطق المملكة. توصلت النتائج إلى أن التغيير في سياسات التسعير وتحسين تجربة العميل أدى إلى زيادة الرضا وتقليل نية التحول إلى المنافسين. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات إدارة تغيير فعّالة تركّز على حاجات العملاء والتواصل المستمر معهم عند إدخال أي تغييرات في الخدمة.

6. دراسة (Oreg, Vakola & Armenakis (2011 : بعنوان Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. هدفت إلى مراجعة تحليلية للدراسات الكمية حول ردود أفعال الأفراد تجاه التغيير التنظيمي في المؤسسات عبر ستة عقود. اتبعت الدراسة منهج المراجعة التحليلية المنهجية (Meta-Analysis) لعدد كبير من الدراسات التجريبية. أظهرت النتائج أن ممارسات التواصل والمشاركة والتدريب تقلل من مقاومة التغيير وتزيد من القبول المؤسسي، مما ينعكس إيجابًا على رضا العملاء النهائيين. وأوصت الدراسة بدمج مبادئ علم النفس التنظيمي مع إدارة التغيير لتحسين الأداء العام وتجربة العملاء.

1. نظرية التغيير الميداني – (Field Theory) كورت لوين (Lewin, 1951) :

تعدّ هذه النظرية من أقدم الأسس التي انطلقت منها مفاهيم إدارة التغيير الحديثة، حيث ترى أن التغيير عملية ديناميكية تتأثر بقوتين متعارضتين داخل المنظمة: قوى الدفع التي تدعم التغيير وقوى الكبح التي تعيقه. ويتم التغيير الناجح عبر ثلاث مراحل: فكّ التجميد (Unfreezing) لكسر الأنماط القديمة، مرحلة التغيير (Change) لتبني السلوكيات الجديدة، ثم إعادة التجميد (Refreezing) لترسيخ التوجه الجديد داخل الثقافة التنظيمية. وتُفيد هذه النظرية الدراسة الحالية في فهم كيفية انتقال الشركات السعودية من النظم التقليدية إلى ممارسات أكثر مرونة، وتأثير هذا الانتقال على تصورات العملاء لجودة الخدمة ورضاهم عنها.

2. نموذج كوتر لقيادة التغيير – (Kotter's 8-Step Model) كوتر (1996) :

يركّز هذا النموذج على الجانب القيادي في إدارة التغيير، موضحاً أن نجاح التغيير يعتمد على قيادة قادرة على بناء رؤية مقنعة، وإشراك العاملين، وتحفيزهم على تبني ثقافة التغيير. تتضمن خطوات النموذج: خلق الإحساس بالحاجة إلى التغيير، تشكيل فريق قيادي داعم، صياغة الرؤية، التواصل المستمر، تمكين العاملين، تحقيق مكاسب قصيرة الأجل، تعزيز المكاسب، وترسيخ التغيير في الثقافة التنظيمية. ويستفيد البحث من هذا النموذج في تفسير كيف تؤثر القيادة التحويلية في بناء بيئة داخلية داعمة للتغيير تنعكس نتائجها على تجربة العميل، خصوصاً في الشركات التي تتبنى التحول الرقمي أو تطوير الخدمات.

3. نموذج ADKAR لإدارة التغيير – هاييت (Hiatt, 2006) :

يعدّ نموذج ADKAR من أكثر النماذج استخداماً في المؤسسات الحديثة لربط التغيير بالعامل البشري. وهو يقوم على خمس مراحل متتابعة هي: الوعي (Awareness) بضرورة التغيير، الرغبة (Desire) في المشاركة فيه، المعرفة (Knowledge) حول كيفية تطبيقه، القدرة (Ability) على تنفيذه، وأخيراً التعزيز (Reinforcement) للحفاظ على نتائجه. يستند هذا النموذج إلى أن التغيير الناجح يبدأ من الفرد ثم يمتد إلى المنظمة، وأن تهيئة العاملين وتدريبهم يساهم في تحسين جودة الخدمة ورفع مستوى رضا العملاء الخارجيين.

4. نظرية جودة الخدمة – (SERVQUAL) باراسورامان وزملاؤه (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988) :

تُعدّ هذه النظرية الأساس العلمي في قياس رضا العملاء في قطاع الخدمات، إذ توضح أن إدراك العميل لجودة الخدمة يقوم على مقارنة ما يتوقعه بما يتلقاه فعلياً، عبر خمسة أبعاد رئيسية: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف. ويفيد هذا الإطار في ربط نتائج التغيير الداخلي (مثل تحسين الإجراءات أو التكنولوجيا أو التواصل الداخلي) بمستوى رضا العملاء الخارجي، ما يجعل هذه النظرية أساساً لتحليل العلاقة في الدراسة الحالية.

5. نظرية الرضا والولاء (Customer Satisfaction–Loyalty Theory) :

تُبرز هذه النظرية العلاقة الطردية بين رضا العملاء وولائهم للمنظمة أو العلامة التجارية، إذ يؤدي ارتفاع الرضا إلى تعزيز نية الشراء المتكرر، وتقليل الشكاوى، وزيادة التوصية الإيجابية. ومن

ثم، فإن أيّ تغيير تنظيمي ينجح في رفع مستوى رضا العملاء يُعدّ مؤشرًا قويًا على فاعلية إدارة التغيير داخليًا وخارجيًا. في السياق السعودي، يمكن الاستفادة من هذه النظرية لتفسير كيف تؤثر مبادرات التغيير المؤسسي في الشركات الخدمية على الاحتفاظ بالعملاء وتوسيع قاعدة الولاء.

6. نموذج العلاقة بين المنظمة والعميل (Service-Profit Chain) :

يؤكد هذا النموذج أن الرضا الداخلي للعاملين الناتج عن إدارة التغيير الفعالة ينعكس على جودة الخدمة التي يقدمونها للعملاء، ومن ثمّ على رضا العملاء وأرباح الشركة. وهو إطار مترابط يبدأ من الموظف وينتهي بـ العميل، ما يعزز الرؤية التكاملية التي تتبناها هذه الدراسة لقياس أثر إدارة التغيير على رضا العملاء من منظور شامل.

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج البحث :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعدّ من أكثر المناهج ملائمةً لدراسة العلاقات بين الظواهر الاجتماعية والإدارية. ويقوم هذا المنهج على وصف واقع إدارة التغيير في الشركات السعودية وتحليل مدى تأثيرها على رضا العملاء من خلال البيانات التي سيتم جمعها بواسطة الاستبانة.

ثانيًا: مجتمع وعينة الدراسة :

يتكوّن مجتمع الدراسة من الشركات السعودية العاملة في القطاعات الخدمية (الاتصالات، البنوك، الخدمات اللوجستية، والتجزئة)، نظرًا لكونها الأكثر تفاعلًا مع العملاء وتطبيقًا لمبادرات التغيير التنظيمي. وسيتم اختيار عينة عشوائية طبقية من العملاء المتعاملين مع هذه الشركات، بحيث تمثل شرائح مختلفة من الجنس والعمر ومستوى الدخل وطبيعة التعامل مع الشركة. يُتوقع أن يبلغ حجم العينة ما بين (250 - 300) مفردة لضمان تمثيل إحصائي كافٍ وإمكانية إجراء التحليلات اللازمة.

ثالثًا: أداة جمع البيانات – الاستبانة :

تعتمد الدراسة على الاستبانة الإلكترونية كأداة وحيدة لجمع البيانات، وتُقسم إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

1. البيانات العامة للمشاركين: (العمر، الجنس، القطاع، نوع الخدمة المستخدمة، مدة التعامل مع الشركة).

2. محور إدارة التغيير: ويتضمن مجموعة من العبارات تُقاس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة)، وتشمل أبعاد إدارة التغيير الآتية:

- التخطيط المسبق للتغيير.
- القيادة الداعمة والمحفزة.
- التواصل الداخلي والخارجي أثناء التغيير.
- مشاركة العاملين في عمليات التطوير.
- التدريب والتمكين.

3. محور رضا العملاء: ويقاس مستوى رضا العميل من خلال مؤشرات تشمل:

- جودة الخدمة المقدمة.
- سرعة الاستجابة لحل المشكلات.
- الثقة في الشركة واستقرار الخدمة.
- الولاء والنية في الاستمرار باستخدام الخدمة.

رابعاً: إجراءات التطبيق :

- سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر منصات التواصل الاجتماعي أو البريد الإلكتروني، لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء من مختلف القطاعات.
- سيُشرح للمشاركين هدف الدراسة وسريّة المعلومات قبل تعبئة الاستبانة.
- تُجمع البيانات وتُراجع للتأكد من اكتمالها وخلوها من القيم المفقودة أو الاستجابات غير الصالحة.

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي :

بعد جمع البيانات سيتم إدخالها إلى برنامج SPSS لتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

سادساً: حدود الدراسة :

- المجال المكاني : تقتصر الدراسة على الشركات السعودية العاملة في القطاعات الخدمية.
- المجال الزمني : العام الدراسي 2025.
- المجال الموضوعي : تركز الدراسة على العلاقة بين إدارة التغيير ورضا العملاء فقط، دون تناول متغيرات وسيطة أخرى مثل الثقافة التنظيمية أو التحول الرقمي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية :

1. تغريد محمد الخوتاني (2025) أثر إدارة التغيير على تحقيق التميز المؤسساتي دراسة ميدانية لموظفي مجموعه من البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية.
2. المرامحي، أحمد. (2025) أثر جودة الخدمات البنكية على رضا العملاء في مصرف الراجحي . مجلة الاقتصاد والإدارة العربية، عدد (7)، السعودية.
3. هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية. (2024) (CST) مؤشر تجربة العميل وجودة الخدمة في قطاع الاتصالات. الرياض: الهيئة.
4. وزارة الصحة. (2024) برنامج قياس تجربة المريض: التقرير نصف السنوي 2024م . الرياض: وزارة الصحة.
5. المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء). (2023) تقرير قياس تجربة المستفيد في الأجهزة الحكومية السعودية. الرياض: مركز أداء.
6. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (2023) تقرير صوت العميل 2023م . الرياض: منشآت.
7. البنك المركزي السعودي (ساما). (2023) مؤشرات رضا العملاء وحماية المستهلك المالي . الرياض: البنك المركزي السعودي.
8. وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2023) رؤية المملكة 2030: البرامج التنفيذية وتحديثات الأداء . الرياض: وزارة الاقتصاد والتخطيط.
9. بلدي – وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (2023) مؤشرات رضا العملاء لخدمات البلديات. الرياض: الوزارة.
10. وزارة التجارة. (2022) استبانة قياس رضا المستهلك عن المتاجر الإلكترونية. الرياض: وزارة التجارة.
11. رزه، ألفت صالح. (2022) تطوير متطلبات إدارة التغيير في ظل التعليم المدمج بالجامعات السعودية في ضوء معايير QS. جامعة جدة، السعودية.
12. هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. (2022) تنظيم المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة . الرياض: هيئة الخبراء.
13. معهد الإدارة العامة. (2021) إدارة التغيير: منظومة شاملة ومتكاملة .مجلة التنمية الإدارية، العدد (115)، الرياض: معهد الإدارة العامة.
14. الحربي، عبد الله. (2020) استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم .مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة القصيم، السعودية.
15. الثمالي، خالد محمد. (2019) تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الملك عبدالعزيز في ضوء مدخل إدارة التغيير .رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.

16. معهد الإدارة العامة. (2019) إدارة التغيير: التحول في التوازن بين الأنظمة. مجلة التنمية الإدارية، العدد (108)، الرياض: معهد الإدارة العامة.
17. اليعسوب، أحمد وآخرون. (2019) أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة: دراسة تطبيقية في المؤسسات الخدمية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
18. أرقام. (2019) هيئة الاتصالات: عملاء شركة الاتصالات السعودية الأكثر شكوى خلال الربع الثالث 2019. موقع أرقام الاقتصادي.
19. وزارة العدل. (2018) دليل إدارة التغيير والتحول المؤسسي. الرياض: وزارة العدل.
20. البوقري، نعيمة بكر. (2017) جودة خدمة الإنترنت المصرفية ورضا العملاء في المملكة العربية السعودية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 41(2)، ص 105-129.
21. السلمي، علي. (2016) إدارة التغيير: رؤية معاصرة. القاهرة: دار غريب.

ثانيًا: المراجع الأجنبية :

22. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm (7th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
23. Hayes, J. (2018). The Theory and Practice of Change Management (5th ed.). London: Palgrave Macmillan.
24. Hiatt, J. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Loveland, CO: Prosci Learning Center Publications.
25. Althonayan, A., & Saleh, M. A. (2015). "Customer Satisfaction and Brand Switching Intention: Saudi Mobile-Service Market." Expert Journal of Marketing, 3(2), 62-72.
26. Mahfooz, Y. (2014). "Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction in Hypermarkets of Saudi Arabia." International Journal of Marketing Studies, 6(4), 10-22.
27. Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). "Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies." Personnel Psychology, 64(1), 1-54.
28. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s." Journal of Management, 25(3), 293-315.

29. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
30. Anderson, E. W., & Sullivan, M. (1993). "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms." *Marketing Science*, 12(2), 125–143.
31. Fornell, C. (1992). "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience." *Journal of Marketing*, 56(1), 6–21.
32. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality." *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
33. Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.