

إدارة مقاومة التغيير أثناء تطبيق الأنظمة الذكية في المرافق الحكومية وفق

رؤية المملكة 2030

إعداد الطالب/

فايز شراد الغنزي

252001624

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2025

3	 مقدمة:
4	 مشكلة الدراسة
5	 أهمية الدراسة:
6	 أهداف الدراسة:
7	 تساؤلات الدراسة
7	 فروض الدراسة:
8	 الدراسات السابقة:
15	 الفجوة البحثية:
16	 المنطلقات النظرية للدراسة:
19	 المنهجية وطرق البحث:
19	 ثانياً: مجتمع الدراسة
20	 ثالثاً: عينة الدراسة
20	 رابعاً: أداة الدراسة
20	 الأساليب الإحصائية المستخدمة
21	 حدود الدراسة:
22	 المراجع

مقدمة:

تُعَدُّ الأنظمة الذكية إحدى الركائز الجوهرية التي تستند إليها رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في سعيها لإحداث تحول مؤسسي شامل يهدف إلى رفع كفاءة المرافق الحكومية، وتعزيز جودة الخدمات العامة، وتحقيق أعلى مستويات الفاعلية التشغيلية، ويغدو نجاح هذا التحول رهيناً بقدرة المؤسسات على إدارة مقاومة التغيير بكفاءة عالية، ولاسيما أن إدخال الأنظمة الذكية يُحدث تحولاً عميقاً في بنية العمل وأساليبه، مما يستدعي استعداداً تنظيمياً وثقافياً يتناسب مع حجم التغيير. وقد بينت الأدبيات أن الثقافة التنظيمية بأبعادها المتعلقة بالاحتواء، والدعم الإنساني، والمناخ التنظيمي تمثل عاملاً حاسماً في تشكيل استجابات العاملين تجاه التغيير، وفي الحد من مظاهر المقاومة التنظيمية (بزيد وفتح، 2024).

وتُبرز الأدبيات العلمية أهمية تبني نموذج "المنظمة المتعلمة" باعتباره أحد المداخل الفاعلة في تهيئة المؤسسات للتحول الذكي، حيث يسهم في بناء رؤية مشتركة، وتمكين العاملين، وترسيخ التعلم الجماعي، وتطوير نظم المعرفة، وهي جميعها عناصر تُعزِّز القدرة المؤسسية على تقبل التغيير والتكيف معه. وقد أكدت البحوث أن تعزيز هذه الأبعاد يسهم مباشرة في خفض مستويات المقاومة، ورفع الجاهزية التنظيمية للتحول الرقمي (الصالح، 2023).

وتؤكد الدراسات المتقدمة الدور المحوري للقيادة الإدارية—وخاصة القيادتين التبادلية والتحويلية في ضبط مسار التغيير وتوجيه العاملين خلال مراحل التحول، إذ تُعد القيادة الفعالة عاملاً جوهرياً في بناء الثقة التنظيمية، وتحفيز الأفراد، وتوفير الدعم اللازم لتجاوز مخاوف التغيير، مما يُفضي إلى انخفاض ملموس في مستويات المقاومة (أمين وبوهالي، 2024).

كما تُشير الأدبيات الحديثة إلى أهمية جودة القرارات الإدارية والتمكين التنظيمي في دعم مسارات التحول الذكي، حيث تسهم القرارات الواضحة، والمشاركة في صنع القرار، وآليات التنفيذ المحكمة في تعزيز القبول المؤسسي للتغيير. ويُعد التمكين الإداري عنصراً أساسياً في ترسيخ بيئة مرنة قادرة على التفاعل الإيجابي مع الأنظمة الذكية ومتطلبات التحول الرقمي (قرمش، 2023؛ سعيد، 2024).

وتخلص الكتابات المعاصرة في مجال التقنيات الذكية إلى أن نجاح إدماج الأنظمة الذكية داخل المؤسسات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية إدارة التغيير، من خلال توفير بيئة تنظيمية تُشجّع الابتكار، وتُعزِّز

التدريب المستمر، وتدعم الاتصال المؤسسي الواضح، بما يضمن انتقالاً سلساً نحو التحول الرقمي المنشود) مبدوعة، 2024؛ بوكاري ومسعود، 2024؛ Lim et al., 2025).

مشكلة الدراسة

تشهد المرافق الحكومية في المملكة العربية السعودية تحولاً جذرياً نحو تبني الأنظمة الذكية ضمن مسار التحول الرقمي الذي تفرضه مستهدفات رؤية المملكة 2030، بهدف الارتقاء بكفاءة الأداء وتعزيز جودة الخدمات العامة، وعلى الرغم من الإمكانيات الكبيرة التي تتيحها الأنظمة الذكية، إلا أنّ نجاح تطبيقها يتوقف بدرجة أساسية على قدرة المؤسسات الحكومية على إدارة مقاومة التغيير التي تعدّ أحد أبرز التحديات المصاحبة لهذا التحول، وقد أظهرت الأدبيات أن الثقافة التنظيمية تمارس تأثيراً مباشراً في تشكيل الاستجابات السلوكية للعاملين تجاه التغيير، وقد تُسهم في إمطة اللثام عن أسباب المقاومة وسبل الحدّ منها (يزيد وفتاح، 2024).

وتُشير الدراسات المعاصرة إلى أن ضعف تبني ممارسات المنظمة المتعلمة داخل المؤسسات الحكومية يفاقم من حدة المقاومة، حيث إن غياب الرؤية المشتركة، وضعف تمكين العاملين، وتراجع فعالية التعلم الجماعي، كلها عوامل من شأنها إضعاف جاهزية المؤسسة لعمليات التحول التقني. وقد أكد الباحثون أن ترسيخ بيئة تعلم ديناميكية يمثل عنصراً جوهرياً في مواجهة مقاومة التغيير المرتبطة بإدخال الأنظمة الذكية (الصالح، 2023).

كما يتضح من نتائج البحوث المتعلقة بالقيادة الإدارية أن ضعف الأدوار القيادية سواء التبادلية أو التحويلية—يُعد أحد العوامل الرئيسة التي تُسهم في زيادة المقاومة داخل المؤسسات. فغياب التحفيز، وضعف التوجيه، وتراجع ممارسات التصحيح والإلهام، جميعها تؤدي إلى صعوبات حقيقية في تمرير التغييرات التنظيمية ذات الطبيعة التقنية، وقد بينت الأدلة أن القيادة الفعّالة تمثل خط الدفاع الأول في تعزيز القبول المؤسسي للتغيير (أمين وبوهالي، 2024).

وتُبرز الأدبيات أهمية جودة القرارات الإدارية والتمكين التنظيمي في إدارة التحول الذكي، إذ إن القرارات غير الواضحة، أو البعيدة عن المشاركة، تؤدي إلى انخفاض مستوى قبول العاملين للتغيير وارتفاع

مقاومتهم له ، و أشارت البحوث إلى أن تمكين العاملين وتطوير قدراتهم يسهمان في توفير بيئة تنظيمية مرنة وقادرة على استيعاب التحول التكنولوجي بكفاءة (قرمش، 2023؛ سعيد، 2024).

وتؤكد الدراسات التي تناولت تطبيق الأنظمة الذكية أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد على التكنولوجيا فحسب، بل يتطلب بنية تنظيمية داعمة، وثقافة منفتحة، ومهارات بشرية قادرة على التعامل مع المتغيرات، وعند غياب هذه الشروط، ترتفع مستويات مقاومة التغيير، مما يؤدي إلى تعطيل تطبيق الأنظمة الذكية أو إضعاف أثرها المتوقع (مبدوعة، 2024؛ بوكاري ومسعود، 2024؛ Lim et al., 2025).

وبناءً على ذلك، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي: إلى أي مدى تتجح المرافق الحكومية في المملكة العربية السعودية في إدارة مقاومة التغيير أثناء تطبيق الأنظمة الذكية في ضوء مستهدفات رؤية 2030؟

أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

- تُسهم الدراسة في تعزيز الفهم الأكاديمي لمفهوم مقاومة التغيير في سياق تطبيق الأنظمة الذكية داخل المرافق الحكومية، وهو موضوع حديث يتقاطع مع التحول الرقمي والإدارة العامة.
- تُقدم إطاراً علمياً يربط بين إدارة التغيير وفعالية تطبيق التقنيات الذكية في القطاع الحكومي وفق رؤية 2030، مما يضيف قيمة معرفية إلى الأدبيات المتخصصة في التحول الرقمي.
- تُثري الجانب النظري من خلال دمج متغيرات متعددة مثل الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والتمكين، وجودة القرارات في تفسير مستويات مقاومة التغيير.
- تُسهم في سد فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات العربية التي تبحث تأثير الأنظمة الذكية على التغيير المؤسسي في السياق الحكومي السعودي.
- تُوفر أساساً علمياً لبناء نماذج تفسيرية يمكن للباحثين لاحقاً استخدامها أو تطويرها لدراسة التحول التقني داخل مؤسسات أخرى.

ثانيًا: الأهمية العملية:

- تُساعد المرافق الحكومية على فهم الأسباب الحقيقية لمقاومة التغيير عند تطبيق الأنظمة الذكية، مما يساهم في وضع استراتيجيات فعّالة لمعالجتها.
- تُقدم مؤشرات عملية لصنّاع القرار حول كيفية تحسين الاستعداد المؤسسي للتحويل الرقمي وضمان تطبيق أكثر سلاسة للأنظمة الذكية.
- تُبرز دور القيادة الإدارية في تعزيز تقبل العاملين للتغيير، مما يدعم تطوير برامج قيادية تستجيب لاحتياجات التحويل الرقمي.
- تُساهم في رفع كفاءة تطبيق الأنظمة الذكية من خلال التركيز على تحسين الاتصال المؤسسي، وتنمية مهارات العاملين، وتمكينهم.
- تُعزز قدرة الجهات الحكومية على تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 عبر دعم الابتكار، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل الهدر في الجهود والموارد.
- تُوفر دليلًا عمليًا للمؤسسات الحكومية حول كيفية تصميم سياسات التغيير التي تقلل من المقاومة وتُعزز من أثر الأنظمة الذكية على الأداء المؤسسي.

أهداف الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر إدارة مقاومة التغيير بأبعادها (الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، التمكين الإداري وجودة القرارات، الاتصال المؤسسي والتدريب) على تطبيق الأنظمة الذكية في المرافق الحكومية في ضوء رؤية المملكة 2030، وتتفرع من هذا الهدف العام عدة أهداف فرعية، وهي:
- تحليل أثر الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير على تقليل مقاومة العاملين عند تطبيق الأنظمة الذكية.
 - تحديد دور القيادة الإدارية في تعزيز قبول العاملين للأنظمة الذكية داخل المرافق الحكومية.
 - استكشاف أثر التمكين الإداري وجودة القرارات في الحد من مقاومة التغيير خلال عملية التحويل الرقمي.
 - تقييم فاعلية الاتصال المؤسسي والتدريب في رفع جاهزية العاملين للتعامل مع الأنظمة الذكية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الدراسة الرئيسي: ما أثر إدارة مقاومة التغيير بأبعادها (الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، التمكين الإداري وجودة القرارات، الاتصال المؤسسي والتدريب) على تطبيق الأنظمة الذكية في المرافق الحكومية في إطار رؤية المملكة 2030؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية:

- ما أثر بُعد الثقافة التنظيمية على مستوى مقاومة العاملين للتغيير أثناء تطبيق الأنظمة الذكية؟
- ما دور بُعد القيادة الإدارية في تعزيز تقبل العاملين للأنظمة الذكية في المرافق الحكومية؟
- ما أثر بُعد التمكين الإداري وجودة القرارات في الحد من مقاومة التغيير خلال التحول إلى الأنظمة الذكية؟
- ما مدى فاعلية بُعد الاتصال المؤسسي والتدريب في رفع جاهزية العاملين لتبني الأنظمة الذكية؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة مقاومة التغيير بأبعادها المختلفة على تطبيق الأنظمة الذكية في المرافق الحكومية.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير أثناء تطبيق الأنظمة الذكية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الإدارية على تقبل العاملين للأنظمة الذكية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتمكين الإداري وجودة القرارات على الحد من مقاومة التغيير.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال المؤسسي والتدريب على جاهزية العاملين لتطبيق الأنظمة الذكية.

الدراسات السابقة:

دراسة (بازيد وفتاح، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الاحتواء، التجانس، الدعم الإنساني، المناخ التنظيمي) على مقاومة التغيير في المعهد التقني في شيخان، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لأبعاد الثقافة التنظيمية (الاحتواء، الدعم الإنساني، المناخ التنظيمي) على مقاومة التغيير، في حين أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التجانس على مقاومة التغيير.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة إيجابياً في الحد من مقاومة التغيير، والاهتمام ببرامج الدعم الإنساني والتواصل الداخلي، وتطوير مناخ تنظيمي داعم للتغيير، مع مراجعة دور التجانس التنظيمي وكيفية تفعيله بما يسهم في تقليل مقاومة التغيير داخل المؤسسات التعليمية.

دراسة (الصالح، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد المنظمة المتعلمة بأبعادها (الرؤية المشتركة، وتمكين العاملين، والتعلم الجماعي، ونظم توليد ونقل المعرفة) على مقاومة التغيير في مديرية اتصالات البصرة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية ومعنوية لأبعاد المنظمة المتعلمة على مقاومة التغيير، بما يدل على أن تعزيز ممارسات المنظمة المتعلمة يسهم في تقليل مستويات مقاومة التغيير ودعم قبول التطوير داخل المؤسسة.

وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز الرؤية المشتركة داخل المنظمة، وتمكين العاملين من المشاركة الفعّالة، ودعم التعلم الجماعي، وتطوير نظم متقدمة لإنتاج وتبادل المعرفة، بما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة مقاومة التغيير وتحقيق التحسين المستمر.

دراسة (امين وبوهالي، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أساليب القيادة التبادلية بأبعادها (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء السلبيّة، الإدارة القائمة على التصحيح) والقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على مقاومة التغيير في جامعة قسنطينة، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب القيادة التبادلية والقيادة التحويلية على مقاومة التغيير، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية عكسية بين كل من أبعاد القيادة التبادلية والتحويلية ومستوى مقاومة التغيير، بما يشير إلى أن زيادة ممارسة هذه الأساليب القيادية تسهم في خفض مقاومة التغيير داخل المؤسسة.

وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق أنماط القيادة التبادلية والتحويلية داخل الأقسام الجامعية، وتفعيل ممارسات التحفيز، وإشراك الموظفين، ودعم بيئة عمل تسهم في تقليل مقاومة التغيير وتسهيل عمليات التطوير المؤسسي.

دراسة (قرمش، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة قرارات الإدارة العليا بأبعادها (وضوح القرار، ملاءمة القرار، مشاركة الأطراف المعنية في اتخاذ القرار، وآليات تنفيذ القرار) على مقاومة التغيير لدى الأكاديميين في جامعة الاستقلال. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة قرارات الإدارة العليا بأبعادها مجتمعة في مقاومة التغيير، بما يشير إلى أن القرارات ذات الجودة العالية تسهم في خفض مستويات مقاومة التغيير لدى الأكاديميين.

وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة إشراك الأكاديميين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأقسامهم، وضمان قبولهم لهذه القرارات بما ينعكس إيجاباً على أدائهم، إلى جانب تعزيز الحوافز والمزايا بما يدعم التزامهم بخطط التغيير داخل الجامعة.

دراسة (سعيد، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات، تنمية القدرات، المشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز) في الحد من مقاومة العاملين للتغيير في المؤسسة العمومية الاستشفائية "المجاعي مهدي" - العفرون، البليدة، و. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى معنوية (0.01) لدور التمكين الإداري بأبعاده على تقبل العاملين للتغيير، بما يدل على أن تعزيز ممارسات التمكين يسهم في تقليل مقاومة العاملين ودعم اتجاهاتهم نحو التغيير.

وفي ضوء النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز الاتصال والتواصل الفعّال بين العاملين لضمان فهمهم لأهداف ومزايا التغيير، إضافة إلى تفعيل دعم القادة لعملية التغيير من خلال تقديم التوجيه المستمر، وتقدير الجهود والإنجازات، بما يعزز التقاني والالتزام في بيئة العمل.

دراسة (مبدوعة، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر توظيف التقنيات الذكية في العملية التعليمية بأبعادها (تحديث المناهج، تنويع مصادر التعلم، دعم التعلم التفاعلي، وتمكين المعلمين والمتعلمين) على تحسين جودة التعليم في المنظومة التربوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لتفعيل التقنيات الذكية على تطوير التعليم، من خلال مساهمتها في تحديث المناهج بسرعة وفعالية، وتوفير مصادر تعلم ثرية ومتنوعة، وتعزيز التفاعل التعليمي، بالإضافة إلى تحسين قدرات المعلمين والمتعلمين في إدارة المعرفة وبنائها وتقويمها.

وفي ضوء النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في التقنيات الذكية داخل المؤسسات التعليمية، وتطوير كفاءات المعلمين في استخدامها، وتوسيع مصادر التعلم الرقمية، وتحسين البنية

التحتية التقنية بما يسهم في رفع جودة التعليم وتحقيق مخرجات تربوية قادرة على مواكبة التطورات المعرفية العالمية.

دراسة (بوكارى ومسعود، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر توظيف الأنظمة الذكية في التعليم بأبعادها (خصائص التعليم الذكي، تطبيقات الذكاء الاصطناعي التعليمية، تخصيص مسارات التعلم، وتمكين المعلمين) على تطوير العملية التعليمية التعليمية في المنظومة التربوية الحديثة، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي والأنظمة الذكية في الارتقاء بجودة التعليم، من خلال تعزيز قدرة النظم التعليمية على تقديم تجارب تعلم مرنة، شخصية، ومتعددة الوسائط، تتجاوز حدود الزمان والمكان، إضافة إلى دورها في تمكين المعلمين، ورفع كفاءاتهم المهنية، وتطوير استراتيجيات التعليم والتعلم بما ينسجم مع المتغيرات العلمية والتكنولوجية العالمية.

و توصي الدراسة بضرورة الاستثمار الفعال في تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم، وتطوير مهارات المعلمين في توظيفها، وتحديث استراتيجيات التعليم بما يتلاءم مع التحول الرقمي، وتحسين البنية التحتية التقنية لضمان تحقيق تعليم عالي الجودة ودعم أهداف التنمية المستدامة.

دراسة (الصاعدي وشريفى، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر توظيف الأنظمة الخبيرة في المجال الدعوي بأبعادها (مفهوم الأنظمة الخبيرة، المتطلبات الأساسية لبنائها، مراحل التطوير، والمجالات الدعوية لاستخدامها) على تعزيز الكفاءة الدعوية في القطاع الدعوي المعاصر، و استخدمت الدراسة المنهج الوثائقي إلى جانب المنهج الاستقرائي وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة لاستخدام الأنظمة الخبيرة في دعم العملية الدعوية، من خلال تحسين الكفاءة الدعوية، وتوفير أدوات معرفية وإرشادية دقيقة للمستفيدين، كما أشارت النتائج إلى أن تطبيقات الأنظمة الخبيرة في المجال الدعوي لا تزال في مراحلها الأولى مقارنة بالمجالات العلمية والتقنية الأخرى، إضافة إلى وجود معوقات وتحديات تحد من توظيف هذه التقنية بالشكل الأمثل.

وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في تطوير الأنظمة الخبيرة الدعوية، وتوسيع مجالات استخدامها، وتدريب العاملين في القطاع الدعوي على توظيفها، وتجاوز المعوقات التقنية والتنظيمية بما يسهم في تعزيز جودة العمل الدعوي وتحقيق كفاءته.

دراسة (زيغد ومقيم، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنظمة والعمليات الذكية بأبعادها (الأنظمة الذكية، العمليات الذكية، التكامل التقني، واستدامة التطبيقات الرقمية) على أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر من خلال الإبداع التنظيمي كمتغير وسيط، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت النتائج وجود أثر غير مباشر ضعيف للأنظمة والعمليات الذكية على أداء المؤسسات الناشئة من خلال الإبداع التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط 7.6%، في حين كان الأثر المباشر أكبر وبلغ معامل الارتباط 70.5%، مما يشير إلى أن الإبداع التنظيمي لا يؤدي دوره بالشكل الكافي في تعزيز استفادة المؤسسات من الأنظمة والعمليات الذكية.

وفي ضوء النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الناشئة من خلال تطوير بيئة عمل محفزة، وتشجيع الأفكار الابتكارية، وتبني تقنيات متقدمة في إدارة المعرفة، بهدف زيادة فاعلية الأنظمة والعمليات الذكية وتحسين أثرها على الأداء المؤسسي بما يتوافق مع متطلبات التطور التكنولوجي.

دراسة (Alyamani, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة التغيير بأبعادها (القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية الداعمة، السياسات الحكومية المساندة، والشراكة بين القطاعين العام والخاص) على تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في المؤسسات الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط الذي يجمع بين الأسلوبين الكمي والكيفي.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لاستراتيجيات إدارة التغيير على تحقيق أهداف التحول الوطني، حيث برز دور القيادة التحويلية في تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار وقبول التغيير، كما أكدت النتائج أهمية السياسات والإجراءات الحكومية في تيسير عمليات التحول وضمان

استدامتها. كذلك أوضحت النتائج أن التعاون بين القطاعين العام والخاص يمثل عاملاً حاسماً في نجاح استراتيجيات التغيير من خلال الاستفادة من خبرات القطاع الخاص لتسريع وتيرة التحول.

وفي ضوء النتائج، توصي الدراسة بضرورة التركيز على تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم، وتحسين قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية، وتعزيز بيئة تنظيمية تدعم الابتكار، بما يساهم في رفع كفاءة استراتيجيات إدارة التغيير وتحقيق مستهدفات رؤية 2030 بشكل أكثر فاعلية.

دراسة (Lim et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل المؤدية إلى مقاومة التحول الرقمي بأبعادها (مستوى مشاركة أصحاب المصلحة، فعالية الاتصال التنظيمي، الثقافة التنظيمية الداعمة، وبرامج تطوير المهارات) على جاهزية المنظمة للتحول الرقمي في المنظمات الحديثة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إيجابية لمشاركة أصحاب المصلحة والاتصال الفعال والثقافة التنظيمية المرنة وبرامج التدريب الموجهة على خفض مستويات مقاومة التحول الرقمي وتعزيز استعداد العاملين للتغيير . كما بينت النتائج أن القيادة الداعمة، والتواصل الواضح، والتمكين من خلال رفع المهارات تمثل عناصر محورية في نجاح مبادرات التحول الرقمي.

وفي ضوء النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز مشاركة الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ، وتطوير برامج تدريبية موجهة لرفع مهاراتهم الرقمية، وتحسين قنوات الاتصال الداخلي، وبناء ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر والتكيف، بما يدعم نجاح التحول الرقمي ويحدّ من المقاومة المرتبطة به.

دراسة (Delgado Carreño, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للتغيير، القيادة الداعمة، الاتصال التنظيمي الفعال، وإدارة وتنمية الموارد البشرية) على نجاح التحول الرقمي في المؤسسات العامة في القطاع الحكومي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إيجابية لأبعاد إدارة التغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي، حيث تبين أن التخطيط الجيد للتغيير، والقيادة الملتزمة، والاتصال الواضح، واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية تساهم بفاعلية في تجاوز مقاومة التغيير وتعزيز تبني الممارسات الرقمية داخل المؤسسات

العامة. كما كشفت النتائج أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال أدوات تقنية جديدة، بل يتطلب تحولاً ثقافياً شاملاً وإعادة هيكلة للأساليب التقليدية في العمل الحكومي.

وفي ضوء النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز القيادة التحويلية في القطاع العام، وتطوير برامج تدريبية لرفع مهارات العاملين الرقمية، وتحسين قنوات الاتصال الداخلي، واعتماد خطط تغيير مرنة تسهم في دعم التحول الرقمي وتعزيز الكفاءة والشفافية والمشاركة المجتمعية في الخدمات الحكومية.

دراسة (Alnasser et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (التقنيات الرقمية المبتكرة، الثقافة التنظيمية الرقمية، القيادة الداعمة للتحول، وإدارة التغيير) على تقدم المنظمات السعودية نحو تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في القطاعات المختلفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة لتبني التقنيات الرقمية—مثل التجارة الإلكترونية، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء—على دعم خطط التحول الوطني، وتعزيز الابتكار، وتنويع الاقتصاد، وتحسين الخدمات ضمن إطار رؤية 2030. كما أكدت النتائج أهمية الثقافة التنظيمية والقيادة الفعالة وإدارة التغيير بوصفها عوامل أساسية تُمكن التحول الرقمي وتواجه العوائق المرتبطة به.

وفي ضوء النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في التقنيات الرقمية، وتطوير مهارات العاملين الرقمية، وتفعيل القيادة التحويلية، وتحسين البنية التحتية التقنية لضمان تحقيق تحول رقمي مستدام يدعم بناء اقتصاد سعودي متنوع قائم على المعرفة.

دراسة (Salcedo Pinela, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها (الاتصال المفتوح والشفاف، مشاركة الموظفين، التدريب وتنمية المهارات، والتحفيز وبناء الرؤية المشتركة) على الحد من مقاومة التغيير في قطاع الاتصال العام في الإدارة العامة في الإكوادور، و استخدمت الدراسة المنهج النوعي المعتمد على مراجعة أدبية شاملة لتحليل العوامل المؤثرة في مقاومة التغيير واقتراح استراتيجيات فعّالة تتناسب مع السياق المؤسسي الإكوادوري.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة لتطبيق ممارسات إدارة التغيير على تقليل مقاومة الموظفين وأصحاب المصلحة، وتعزيز القدرة المؤسسية على التكيف والابتكار والتحسين المستمر. كما بيّنت النتائج أن التحديات الهيكلية مثل البيروقراطية والفساد وضعف الثقة العامة تؤثر بشكل مباشر في فعالية عملية التغيير وتعيق تنفيذ استراتيجيات الاتصال الجديدة داخل القطاع العام.

وفي ضوء النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز قنوات الاتصال الشفاف، وتفعيل المشاركة الفعلية للموظفين، وتطوير البرامج التدريبية المرتبطة بالمهارات الاتصالية، وتطبيق أنظمة الحوافز، وترسيخ رؤية مؤسسية مشتركة بما يساهم في تحسين الحوكمة، ورفع كفاءة المؤسسات العامة، وتعزيز ثقة المواطنين في القطاع العام الإكوادوري.

الفجوة البحثية:

تُظهر الدراسات السابقة اتفاقاً على أن الثقافة التنظيمية تُعدّ من أكثر المحددات تأثيراً في تشكيل اتجاهات العاملين نحو التغيير، إذ بيّنت الأدلة أن الأبعاد المتعلقة بالاحتواء والدعم الإنساني والمناخ التنظيمي تساهم في خفض مستويات المقاومة، بينما يظل أثر التجانس محدوداً أو غير ذي معنى في بعض السياقات (بزيد وفتاح، 2024).

وتتلاقى الدراسات التي تناولت المنظمة المتعلمة عند التأكيد على أن تعزيز الرؤية المشتركة، وتمكين العاملين، وتفعيل التعلم الجماعي تمثل مدخلات أساسية في دعم تقبل التغيير وتكوين الاستعداد النفسي والمعرفي للتحويل (الصالح، 2023). إلا أنّ الاختلاف يكمن في أن هذه الدراسات لم تُسقط دور المنظمة المتعلمة على السياق الحكومي الذي يشهد تحولاً رقمياً عميقاً ومركباً، كما أنها لم تدرس كيف يمكن لممارسات المنظمة المتعلمة أن توازن بين متطلبات الأنظمة الذكية وبين الضغوط التنظيمية والإجرائية التي تميّز القطاع الحكومي. ومن هنا تنشأ الحاجة إلى معالجة هذا النقص عبر الدراسة الحالية.

وتتفق الأدبيات المعنية بالقيادة الإدارية على أهميتها الجوهرية في توجيه العاملين خلال عملية التغيير، وأن القيادتين التبادلية والتحويلية تساهمان في خفض المقاومة وتعزيز الثقة التنظيمية (أمين وبوهالي، 2024)، و أن معظم هذه الدراسات ركزت على السياقات الأكاديمية والجامعية، مما يجعل فهم الدور القيادي ضمن بيئة حكومية تتسم بالتعقيد الهيكلي وتعدد مستويات السلطة، وتعتمد على أنظمة ذكية ذات

طبيعة تشغيلية عالية الحساسية، أمرًا غير مطروق بشكل كافٍ. ومن ثم تُعد الدراسة الحالية امتدادًا ضروريًا لتعميق هذا الفهم وربطه بمشاريع التحول الذكي الحكومية.

وتشير الأدبيات المتعلقة بجودة القرارات الإدارية والتمكين إلى اتفاق واسع على أثر هذه الأبعاد في خفض المقاومة ودعم اتجاهات العاملين نحو التغيير (قرمش، 2023؛ سعيد، 2024)، ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة معرفية تتمثل في غياب الربط العلمي بين جودة القرارات، والتمكين الإداري، ومتطلبات تطبيق الأنظمة الذكية التي تستلزم قرارات استراتيجية وتقنية ذات طابع تفسيري وتوجيهي معقد. ومن هنا تتفرد الدراسة الحالية بسعيها للكشف عن هذا الارتباط في السياق السعودي.

وتجمع دراسات التحول الرقمي على أهمية الأنظمة الذكية في تطوير العمليات وتحسين الأداء المؤسسي (مبدوعة، 2024؛ بوكاري ومسعود، 2024؛ Lim et al., 2025). إلا أن هذا الاتفاق لا يُخفي نقصًا جوهريًا في الأدبيات، إذ تغيب الدراسات التي تعالج الدور الحاسم لمقاومة التغيير في إعاقه أو تيسير تطبيق الأنظمة الذكية داخل المرافق الحكومية السعودية، كما لم تتم دراسة ذلك في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تضع التحول الرقمي في صميم استراتيجيتها، ومن ثم تأتي الدراسة الحالية لسدّ هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين إدارة مقاومة التغيير ونجاح تطبيق الأنظمة الذكية في القطاع الحكومي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

مفهوم مقاومة التغيير

تُعد مقاومة التغيير من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات خلال عمليات التحول التنظيمي، خاصة عند إدخال التكنولوجيا الحديثة والأنظمة الذكية، وتظهر المقاومة غالبًا نتيجة الخوف من المجهول، أو نقص المهارات، أو عدم وضوح الأدوار الجديدة، أو ضعف الثقة في القيادة. وتُشير الأدبيات إلى أن المقاومة قد تكون سلوكية، أو معرفية، أو عاطفية، وأن فهمها ومعالجتها يمثل خطوة أساسية في نجاح التحول المؤسسي، وتؤكد الدراسات أهمية التعامل مع المقاومة باعتبارها ظاهرة طبيعية تحتاج إلى إدارة، وليس عقبة يجب قمعها، وهو ما ينسجم مع متطلبات التحول الذكي في المرافق الحكومية (بزيد وفتاح، 2024).

أسباب مقاومة التغيير داخل المرافق الحكومية

تنشأ المقاومة داخل المؤسسات الحكومية نتيجة عوامل متعددة، منها الجمود البيروقراطي، وتداخل الصلاحيات، وضعف نظم التحفيز، وغياب ثقافة التعلم، إضافة إلى محدودية التدريب على التقنيات الحديثة. كما تشير الدراسات إلى أن برامج التحول الحكومي كثيرًا ما تصطدم بمقاومة قائمة على مخاوف فقدان الوظيفة، أو انخفاض السيطرة، أو زيادة الأعباء عبر الأنظمة الذكية. وتُعد معالجة هذه الأسباب ضرورية لضمان نجاح التحول الرقمي في سياق رؤية المملكة 2030. (الصالح، 2023)

ثانيًا: الثقافة التنظيمية ودورها في خفض مقاومة التغيير

مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي توجه تفاعل العاملين داخل المؤسسة. وتلعب دورًا حاسمًا في تشكيل اتجاهاتهم نحو التغيير. وتُشير الأدبيات إلى أن الثقافة الإيجابية—التي تتسم بالدعم والاحتواء والمناخ المساند—تُعد محركًا رئيسًا لتقليل مقاومة التغيير. (بزيد وفتاح، 2024)

أبعاد الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مقاومة التحول الرقمي

تشمل أبعاد الثقافة التنظيمية الاحتواء، التجانس، الدعم الإنساني، والمناخ التنظيمي، وقد أظهرت الأدلة أن الاحتواء والدعم الإنساني والمناخ التنظيمي تساهم في تسهيل تقبل الأنظمة الذكية، بينما التجانس قد يكون ضعيف التأثير في سياقات التغيير. (بزيد وفتاح، 2024)

ثالثًا : القيادة الإدارية ودورها في إدارة مقاومة التغيير

دور القيادة التبادلية

تهدف القيادة التبادلية إلى تنظيم الأداء وتحفيز الموظفين عبر نظام المكافآت والعقوبات، مما يساهم في ضبط التغيير وتوجيه العاملين نحو الأهداف المستجدة عند إدخال الأنظمة الذكية. (أمين وبوهالي، 2024)

دور القيادة التحويلية

تركز القيادة التحويلية على إلهام العاملين، وتحفيزهم نحو الابتكار، وتوجيههم للتكيف مع التطور التقني. وقد أثبتت الدراسات أن هذا النمط القيادي يُعد الأكثر فاعلية في معالجة مقاومة الموظفين عند تطبيق الأنظمة الذكية. (أمين وبوهالي، 2024)

رابعاً: جودة القرارات الإدارية والتمكين ودورهما في تخفيض المقاومة

جودة القرارات الإدارية وعلاقتها بمقاومة التغيير

تؤثر جودة القرارات من حيث الوضوح، الملاءمة، والمشاركة في تشكيل اتجاهات العاملين نحو التغيير. القرارات غير الواضحة تزيد من القلق والرفض، بينما القرارات المدروسة تُعزز الثقة وتُقلص المقاومة. (قرمش، 2023)

التمكين الإداري كعامل مساعد في تبني الأنظمة الذكية

يؤدي التمكين الإداري إلى رفع معنويات العاملين وتعزيز قدرتهم على التعامل مع متطلبات التحول، مما يُخفف من مخاوف التغيير ويجعلهم أكثر استعداداً لتقبل الأنظمة الذكية. (سعيد، 2024)

خامساً: الأنظمة الذكية وأثرها في تطوير الأداء الحكومي

مفهوم الأنظمة الذكية

تشمل الأنظمة الذكية تطبيقات الذكاء الاصطناعي، الخوارزميات التنبؤية، أنظمة دعم القرار، الروبوتات، وأنظمة التعامل الذكي مع البيانات. وتعمل هذه الأنظمة على تحسين جودة الخدمات الحكومية وزيادة كفاءة التشغيل. (مبدوعة، 2024)

دور الأنظمة الذكية في التحول المؤسسي

تُظهر الأدبيات أن الأنظمة الذكية تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتطوير العمليات، وتوفير خدمات سريعة وفعالة. إلا أن نجاحها يعتمد على جاهزية العاملين وثقافة المؤسسة وقدرتها على إدارة التغيير. (بوكاري ومسعود، 2024)

سادساً: مقاومة التغيير في سياق التحول الرقمي

العوامل المؤدية لمقاومة التحول الرقمي

تشير الدراسات إلى أن ضعف مشاركة أصحاب المصلحة، ضعف الاتصال، غياب التدريب، وضعف الثقافة الداعمة يُعد من أبرز أسباب المقاومة عند إدخال أنظمة رقمية متقدمة. (Lim et al., 2025).

أهمية إدارة التغيير لإنجاح التحول الرقمي

نجاح التحول الرقمي—ومن ضمنه الأنظمة الذكية—يتطلب إدارة فعّالة للتغيير تشمل الاتصال الشفاف، المشاركة، التدريب، وبناء رؤية مشتركة. (Salcedo Pinela، 2024)

المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف تحليل طبيعة مقاومة التغيير أثناء تطبيق الأنظمة الذكية في المرافق الحكومية، وقياس أثر أبعاد إدارة مقاومة التغيير على مدى نجاح التحول الذكي. وسيُستخدم هذا المنهج لما يتمتع به من قدرة على وصف الظاهرة بدقة، وتحليل العلاقات بين المتغيرات، واستخلاص التفسيرات المرتبطة بها.

ثانياً: مجتمع الدراسة

سوف يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المرافق الحكومية التي تقوم بتطبيق الأنظمة الذكية في المملكة العربية السعودية، وذلك لارتباطهم المباشر بعمليات التحول الرقمي، مما يُتيح قياس مستويات مقاومة التغيير وأثرها على تطبيق الأنظمة الذكية.

ثالثاً: عينة الدراسة

سوف يتم اختيار عينة عشوائية طبقية تمثل مختلف الإدارات داخل المرافق الحكومية، بهدف ضمان تمثيل دقيق للفئات الوظيفية المختلفة، وإتاحة الفرصة لقياس التفاوت في تقبل التغيير حسب طبيعة الدور الوظيفي.

رابعاً: أداة الدراسة

سوف تعتمد الدراسة على استبانة علمية محكمة تُصمم وفق منهجية القياس المعتمدة في الدراسات الحديثة، وتتضمن مجموعة من المحاور المرتبطة بالمتغيرين الرئيسيين للدراسة، على النحو الآتي:

أبعاد المتغير المستقل: إدارة مقاومة التغيير

- الثقافة التنظيمية
- القيادة الإدارية
- التمكين الإداري وجودة القرارات
- الاتصال المؤسسي والتدريب

أبعاد المتغير التابع: تطبيق الأنظمة الذكية

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، تشمل:

- الإحصاء الوصفي مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف اتجاهات العينة.
- اختبارات الصدق والثبات للتأكد من صلاحية أداة الدراسة.
- تحليل الارتباط لقياس العلاقات بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد إدارة مقاومة التغيير على تطبيق الأنظمة الذكية.

- اختبار الفرضيات الإحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحقق من صحة الفروض.

حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على متغير إدارة مقاومة التغيير ومتغير تطبيق الأنظمة الذكية.
- حدود مكانية: المرافق الحكومية التي تشهد تطبيقاً للأنظمة الذكية بالمملكة العربية السعودية،
- حدود زمانية: سيتم إجراء الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025.
- حدود بشرية: العاملون في المرافق الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

المراجع

- أمين، بن سي علي محمد، و بوهالي، رتيبة. (2024). نجاعة القيادة التبادلية والتحويلية للحد من مقاومة التغيير: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2. مجلة دفاتر البحوث العلمية، مج12، ع1 ، 511 - 531. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1489093>
- بازيد، سمير محمد صالح، و فتاح، صالح حمزة. (2024). دور الثقافة التنظيمية في مواجهة مقاومة التغيير. العلوم الاقتصادية، مج19، ع72 ، 198 - 213. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1468403>
- بوكاري، عبدالمجيد، و مسعود، داود. (2024). الأنظمة الذكية مفهوم أوسع لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال التعليم. مجلة الباحث، مج16، ع2 ، 703 - 723. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1516065>
- زيغ، رحمة، و مقيح، صبري. (2023). أثر الأنظمة والعمليات الذكية على أداء المؤسسة من خلال الإبداع التنظيمي: دراسة حالة المؤسسات الناشئة بالجزائر. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، مج7، ع1 ، 335 - 352. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1380577>
- سعيدي، وفاء. (2024). دور التمكين الإداري في الحد من مقاومة العاملين للتغيير في المؤسسات: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "المجالي المهدي" العفرون - البليدة. مجلة دفاتر البحوث العلمية، مج12، ع2 ، 109 - 138. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1534867>
- الصاعدي، روابي بنت محمد، و شريفي، هند بنت مصطفى محمد الطيب. (2023). الأنظمة الخبيرة واستخدامها في الدعوة إلى الله. مجلة القلم، ع38 ، 279 - 329. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1414968>
- الصالح، رشا مهدي. (2023). تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة في مقاومة التغيير: دراسة تحليلية في مديرية اتصالات البصرة. العلوم الاقتصادية، مج18، ع69 ، 150 - 173. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1402268>

- قرمش، فداء عبدالحميد محمد. (2023). أثر جودة قرارات الإدارة العليا في مقاومة التغيير لدى الأكاديميين. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج13، ع1 ، 1 - 14. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1363154>
- مبدوعة، كريمة. (2024). استخدام أنظمة التقنية الذكية في التعليم وإيجابياتها. مجلة العلوم الإنسانية، مج35، ع1 ، 201 - 211. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1524828>

- Alnasser, A., Al Ghofaili, O. R., Al Y, A., Mohammad, A., & AlZaidan, I. Z. (2024). Navigating Digital Transformation in Alignment with Vision 2030: A Review of Organizational Strategies, Innovations, and Implications in Saudi Arabia. Journal of Knowledge Learning and Science Technology, 3(2), 21–29. <https://doi.org/10.60087/jklst.vol3.n2.p29>
- Alyamani, A. (2024). Change Management Strategies in Saudi Government Institutions: An Analytical Study of National Transformation Efforts to Achieve Vision 2030. Al-Majallah al-Dawlīyah Lil-‘ulūm al-Mālīyah Wa-al-Idārīyah Wa-al-Iqtisādīyah, 3(10), 195–229. <https://doi.org/10.59992/ijfaes.2024.v3n10p6>
- Delgado Carreño, B. C. (2023). Gestión del cambio organizacional y su impacto en la transformación digital de las instituciones públicas. 2(3), 34–48. <https://doi.org/10.64041/riidg.v2i3.14>
- Lim, K., Chen, B., Li, Y., Wang, R., & Zhou, X. (2025). Managing Resistance to Change. 191–224. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-1320-7.ch006>

- Salcedo Pinela, Á. V. (2024). Estrategias para superar la resistencia al cambio en la comunicación pública: un análisis contextualizado en la administración pública ecuatoriana. 1(1), 1–8.
<https://doi.org/10.63969/9jcx5e09>

Mid Ocean University
College of Management
Master of business administration



**Managing Change Resistance During the Implementation of
Smart Systems in Government Facilities in Line with Saudi
Vision 2030**

Prepared by:

Fayez Sharrad Alanazi

252001624

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2025