

MidOcean University

College of Management

Master of Management



**The Influence of Change Management on the Digital Transformation
in the Cement and Lime Industry Sector at Saudi Arabia**

Team Leader

1- Aiman Abdullah Alzahrani – 232002592

Members

2- Yaser Hadi Alswar- 222000796

3- Ali Muidh Alribi - 232001138

Advisor:

Dr. Walid Abdel-Jawad Suleiman Siddiq.



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة

تأثير إدارة التغيير على التحول الرقمي في قطاع صناعة الأسمنت والجير في المملكة

العربية السعودية

قائد الفريق:

(1) ايمن عبدالله الزهراني - 232002592

أعضاء الفريق:

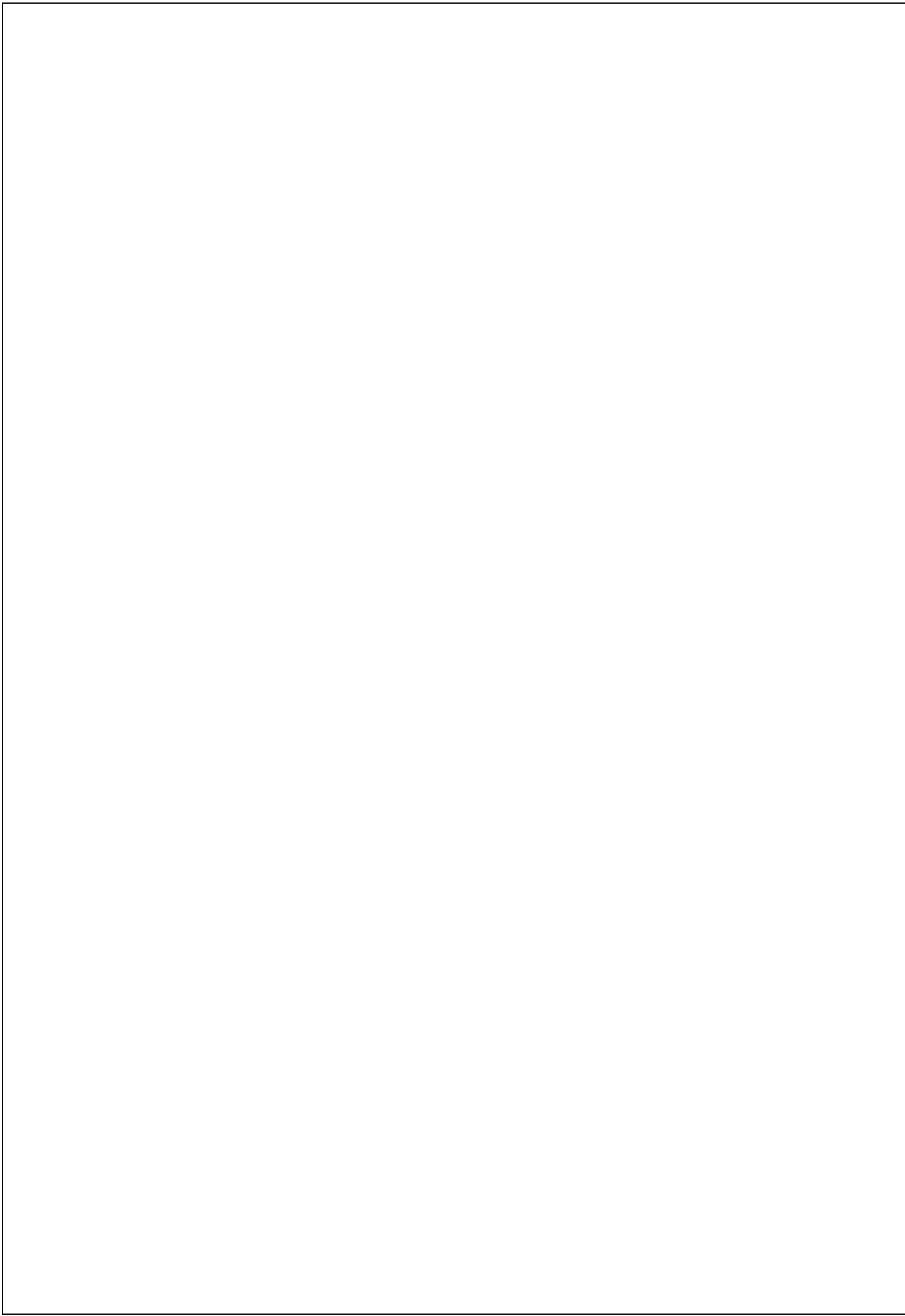
(2) ياسر هادي الصور - 222000796

(3) علي الربيعي - 232001138

اشراف /

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

1445هـ



المحتويات

2	مقدمة
3	مشكلة الدراسة:
12	أهداف البحث:
14	فرضيات البحث:
15	متغيرات الدراسة:
11	أهمية الدراسة:
14	منهج الدراسة:
15	حدود الدراسة:
16	أسلوب الدراسة:
16	المصطلحات والمفاهيم الاجرائية
3	الدراسات السابقة
18	الخاتمة:
19	قائمة المراجع (المقترحة)

مقدمة

برز منذ مطلع القرن الحادي والعشرين في المملكة العربية السعودية مصطلح التحول الرقمي، ولم يكن في حينه واضح ما المقصود بهذا المصطلح، ومع مرور الوقت بدأ هذا المصطلح أو المفهوم بالتبلور شيئاً فشيئاً حيث شرعت بعض الوزارات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية بإنشاء مواقع الكترونية لها للتعريف بها، ومن ثم بدأت بطرح جزء من خدماتها عبر هذه المواقع. ومع مرور الوقت اتسعت رقعة التحول الرقمي لتشمل معظم- إن لم يكن كافة - المؤسسات والهيئات العامة والخاصة، ومن بين هذه المؤسسات التي وجب عليها مواكبة هذا التطور قطاع صناعة الاسمنت والجير في المملكة العربية السعودية الذي هو مدار بحث هذه الدراسة (العمري، 2017).

كان قطاع صناعة الاسمنت والجير في المملكة العربية السعودية أهمية خاصة في هذا الإطار كونها أحد أهم المؤسسات والقطاعات التي تعتبر على احتكاك وتواصل مباشر مع المجتمع المحلي فكان من الضروري تسهيل الخدمات المقدمة. وقد تجسدت أهمية التحول الرقمي بعد ما شهده العالم والمملكة جراء فيروس كوفيد-19 (كورونا)، الذي عطل كافة أشكال الحياة التقليدية، وهو ما قد يتكرر في المستقبل. فكان لزاماً على قطاع صناعة الاسمنت والجير في المملكة العربية السعودية الاستمرار في تقديم خدماتها بشكل غير تقليدي، ان عوامل انجاح التحول الرقمي قائمة كون البنى التحتية الرقمية للدولة ومستعدة لمثل هكذا مشاريع للتجارب مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، جاءت هذه الدراسة لتقييم مدى نجاح قطاع صناعة الاسمنت والجير في المملكة العربية السعودية في التحول الرقمي والبحث في الأساليب والمناهج الإدارية التي تم استخدامها وهل ساهمت في نجاح التحول الرقمي أم كانت معيقة له (عز الدين، 2021).

تعتبر إدارة التغيير أحد أهم الطرق الإدارية الفاعلة في تجسيد التحول الرقمي ونجاحه، كون غايته الأساسية جعل قطاع صناعة الاسمنت والجير في المملكة العربية السعودية قادر على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتمكينه من تحقيق التوازن وتقديم خدماته بالشكل المطلوب رغم هذه المتغيرات، هذا من جهة، ومن جهة أخرى جعل القطاع قادر على مواكبة التطورات وتحديث خدماته والمساهمة في تنمية المجتمع المحلي، وتعزيز الاستعداد للمرحلة المقبلة، في ظل العولمة ودخول كافة القطاعات في منافسة إقليمية وعالمية

الأمر الذي يعني بالضرورة قدرة قطاع صناعة الاسمنت والجير في المملكة العربية السعودية على أن يكون مستقل ذاتيا وأن تكون قادرة على تقديم منتجاته وخدماته بشكل يساهم في نمو القطاع القدرة علي المنافسة.

مشكلة الدراسة:

الحاجة للتغيير مستمرة لجميع أوجه نشاط قطاع صناعة الأسمنت والجير في المملكة العربية السعودية وتزداد الحاجة للتغيير بنمو وتعقيد الشركات وتعدد مهامها لا سيما وأنها تتعامل مع بيئة وأنظمة مفتوحة، مما يتطلب منها ضرورة الاستجابة والتكيف للتغيير للتحويل الرقمي، فالمنظمة القوية هي التي تأخذ بعين الاعتبار أثرها على البيئة التنظيمية الداخلية لتلك الشركات أيضا، حتى لا تصبح مستجيبة فقط، من أجل أن تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار والبقاء وهدف التكيف والتأقلم، بالتالي الملائمة بينها وبين المتغيرات في التكنولوجيا الحديثة كذلك يستمر التطوير التقني في خلق أنظمة أكثر تعقيدا من قبل وبالتالي تزداد التحديات في الافق ولان هذه الانظمة المستحدثة ستؤثر وتتأثر على مجموعات من الاشخاص سيصبح نجاح تطبيقها معتمدا على سلوكيات الافراد والمجموعات أكثر من التقنية بحد ذاتها (2000, NANCY M. LORENZI)، هنا يبدأ تفكير قطاع صناعة الأسمنت والجير في المملكة العربية السعودية في عدة خيارات تكون أمامها على شكل مداخل في عملية التحويل الرقمي وفي ضوء اشكالية البحث وللوصول إلى حل موضوع البحث ومعالجته تم طرح هذا السؤال الرئيسي للدراسة:

" ما مدى تأثير إدارة التغيير على عملية التحويل الرقمي بقطاع صناعة الأسمنت والجير في المملكة العربية

السعودية؟"

الدراسات السابقة

دراس (طاهر، 2023):

بعنوان "ت تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحويل الرقمي المؤسسي بالمنظمات المصرية" تستهدف هذه الدراسة تقييم مدى كفاءة اتصالات إدارة التغيير بالمنظمات المصرية في إطار التحويل الرقمي المؤسسي، وذلك في ضوء التعرف على فاعلية اتصالات إدارة التغيير، وتقييم المراحل الاتصالية وأدوات ووسائل الاتصال

الداخلية المستخدمة في إدارة التغيير، وتحديد أيّ من الاستراتيجيات الأكثر فعالية في ظل اتصالات إدارة التغيير لتحقيق التحول الرقمي بالمنظمات، وكذلك التعرف على العوائق والصعوبات التي واجهت اتصالات التغيير في أثناء عمليات التغيير الخاصة بالتحول الرقمي بالمنظمات المصرية، وذلك بالتطبيق على "دراسة حالة على الهيئة القومية للبريد المصري". وتم الاعتماد على كلّ من: نموذج ADKAR، نموذج اتصالات التغيير لـ (Zareen Husain, 2013). وتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة باستخدام كلّ من: (أ) إجراء مقابلات متعمقة مع أربعة من مسئولي هيئة البريد المصري، (ب) إجراء استقصاء على عينة من العاملين، وقد تم سحب عينة قوامها (140) مبحوثاً بأسلوب العينة غير الاحتمالية (العمدية المتاحة) من العاملين بالإدارات المختلفة المتاحة بالهيئة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة اتصالات إدارة التغيير وتحقيق مظاهر إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي. بمعنى أنه كلما زادت إيجابية كفاءة اتصالات إدارة التغيير، زادت إيجابية تحقيق مظاهر إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي، الأمر الذي يدل على أن اتصالات إدارة التغييرات المؤسسية تساعد في تسهيل قبول ودعم مبادرات التغيير التنظيمي نحو تحقيق التحول الرقمي. وتعدّ اتصالات إدارة التغيير أحد أهم الشروط التنظيمية لتحقيق التحول الرقمي بالمنظمات. اتضح أنه قد يكون من أسباب فشل التغييرات التنظيمية وفقاً لمؤشرات الدراسة هو الاحتياجات الفردية للعاملين بها، وذلك من خلال عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات الفردية للعاملين ومدى تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو تحقيق التحول الرقمي المؤسسي. وهذا يدل على أن التغيير التنظيمي نحو التحول الرقمي لا يعتمد فقط على السياق والاحتياجات التنظيمية فقط ولكن يعتمد على الميول الفردية للعاملين بالمؤسسة. جاءت أهم الاستراتيجيات الاتصالية الأكثر فعالية واستخدماً في إدارة اتصالات التغيير المؤسسي نحو التحول الرقمي كلّ من: الاستراتيجية العقلانية واستراتيجية التوعية الموجهة. وتقدمت وسائل الاتصالات المباشرة (سواء مع المدير المباشر أو الموظفين بعضهم مع بعض) لتحقيق قبول العاملين للتحول الرقمي المؤسسي، الأمر الذي يدل على أنه مازالت الاتصالات الشخصية المباشرة لها تأثير فعال في اتصالات إدارة التغيير المؤسسي. وجاءت قلة الكوادر البشرية المؤهلة للتغيير نحو التحول الرقمي في تفضيلها وترتيبها وأولوياتها لدى العاملين فيما يخص العوائق الاتصالية في إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي.

دراسة (أبو علان، 2023):

بعنوان " دور التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي للخدمات المحاسبية في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية" هدفت الدراسة الحالية التعرف على دور التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي للخدمات المحاسبية في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية، و معرفة أهداف التغيير التنظيمي في البلديات، و التعرف على فوائد التحول الرقمي للخدمات المحاسبية في البلديات ومجالاتها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الأكثر ملائمة مع هذه الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن أبرز أهداف التغيير التنظيمي في البلديات كما يلي، إثراء الواقع بكل ما هو جديد وحديث وتكنولوجي في العمل البلدي، وكذلك إحداث التغيير الذي يحمل قيمة علمية وعملية لزيادة جودة المخرجات والخدمات في العمل البلدي، وكذلك توصلت الدراسة فوائد التحول الرقمي للخدمات المحاسبية في البلديات يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير، ويُحسن الكفاءة البشرية التشغيلية العاملين في الإدارة المالية وينظمها، ويعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المحاسبية المقدمة للمستفيدين ومتلقي الخدمة. وتوصلت الدراسة أن أبرز مجالات التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي للخدمات المحاسبية، الموارد البشرية، الإحصائيات، الموازنة، النفقات، المشاريع التي تقوم بها البلديات. وأوصت الدراسة بأنه يجب على البلديات في الأردن العمل على الاستفادة من التغيير التنظيمي من أجل التحول الرقمي في الخدمات التي تقدمها البلديات وخاصة المحاسبية منها، وكذلك يجب على البلديات عقد دورات تدريبية للعاملين في الأقسام المحاسبية فيها بشكل دوري حول الأنظمة الحديثة من اجل رفع إمكانيات الكوادر المؤهلة.

دراسة (عبد الفتاح، 2022):

بعنوان " دور التحول الرقمي في تحسين عملية التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية الكويتية" استهدف هذا البحث توضيح دور آليات التحول الرقمي في تحسين التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية الكويتية. وتوصل إلي هذه النتائج: التحول الرقمي ليس بديلا عن النظام الحالي بل هو أسلوب ونمط جديد تعتمد علي استخدام كفاءة المورد البشري. التحول الرقمي لابد أن يشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية مثل البرامج والأدوات التكنولوجية. عملية التحول الرقمي لابد أن تكون مرحلية بشكل تدريجي وانسيابي منظم ومتزامنة مع سرعة

الإنجاز. حاجة التحول الرقمي إلي نظم وأساليب جديدة في تقديم الخدمات بالقطاع المصرفي. تركز التغيير التنظيمي علي القابلية للاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة. التغيير التنظيمي قادرة علي التعامل مع الأزمات بالطريقة المناسبة.

دراسة (الكايد 2021):

بحث بعنوان: "أهمية إدارة التغيير التنظيمي وأثرها في نجاح عملية التحول الرقمي هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة التغيير في نجاح التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية) البلديات (في الأردن، وذلك من خلال أخذ عينة من موظفي بلدية السلط الكبرى وعمل دراسة استطلاعية لهم عن طريق الاستبيان وذلك لتحقيق أهداف الدراسة. يحتوي الاستبيان على ثلاثة محاور أساسية تم تصنيفها إلى متغير مستقل ويضم المتغيرات الشخصية، إدارة التغيير (ومتغير تابع) التحول الرقمي (وتوصلت نتائج الدراسة إلى التوصيات التالية:

- ✓ ضرورة اتباع مسؤولي البلديات في الأردن أسلوب اداري مناسب يراعي جميع نقاط الضعف في أبعاد إدارة التغيير التنظيمي، من أجل دفع وتفعيل التحول الرقمي بشكل أفضل وملحوظ.
- ✓ ضرورة التحول إلى اللامركزية كأسلوب في اتخاذ القرارات وتفعيلها بما يساهم في تعزيز التغيير في التكنولوجيا ويسمح للمسؤولين باتخاذ الإجراءات اللازمة دون انتظار الإدارة المركزية.
- ✓ العمل على تنمية وتطوير الموارد البشرية من أجل تطوير الموظفين بالمؤسسات الخدمية من خلال إجراء دورات تدريبية جديدة ومستحدثة وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي السريع.
- ✓ العمل على تقليل الفجوة ومقاومة التحول الرقمي بتحفيز الموظفين وتفعيلها.

دراسة (ملحم، 2020):

هدفت لمعرفة مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الفلسطينية من وجهات نظر موظفيها؛ وأيضاً، تناول معيقات تطبيقها في تلك البلديات؛ بالإضافة إلى أبرز آليات التغلب على تلك المعيقات. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة البحث من (131) مفردة من العاملين الإداريين في بلديات محافظة قلقيلية والبالغ عددهم (181) شخصاً، أي ما نسبته (72%) من مجتمع البحث. وأشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى أنّ استجابات أفراد عينة البحث نحو

درجة توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في البلديات الفلسطينية من وجهات نظر موظفيها كانت متوسطة على بُعد (توافر المستلزمات الإدارية والتنظيمية) بدلالة متوسط وكانت مرتفعة على باقي الأبعاد (توافر الإمكانيات المالية، توافر الإمكانيات التقنية، توافر الإمكانيات البشرية) حيث كان متوسط الاستجابة ، وكان متوسط الاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعاً ؛ كما أظهرت النتائج أن استجابات أفراد عينة البحث نحو مستوى معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الفلسطينية من وجهات نظر موظفيها كانت متوسطة على جميع الأبعاد (المعيقات الإدارية، المعوقات التقنية، المعوقات البشرية، المعوقات المالية، المعوقات التشريعية) إذ كان متوسط الاستجابة، وكان متوسط الاستجابة على الدرجة الكلية متوسطاً ؛ في حين جاءت استجابات أفراد عينة البحث نحو درجة توافر آليات التغلب على معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الفلسطينية من وجهات نظر موظفيها مرتفعة على البعد (الضوابط القانونية) في حين كانت مرتفعة جداً على البعدين الآخرين (تطوير الموظفين، الهندرة المتعلقة بالبرامج الإلكترونية) حيث كان متوسط الاستجابة. ومن أهم توصيات البحث: ضرورة زيادة اهتمام البلديات الفلسطينية بتعزيز متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، وذلك من خلال الاهتمام بتوفير أكبر للمستلزمات الإدارية والتنظيمية من خلال تحليل الوضع القائم، ووضع خطة إستراتيجية زمنية للقيام بتطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، ومن خلال مشاركة العاملين في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، وأن تقوم الإدارات العليا في البلديات بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية. وكذلك، أهمية القضاء على معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الفلسطينية، وذلك من خلال: اللجوء إلى التخطيط السليم لعملية التحول السلس نحو الإدارة الإلكترونية، وصياغة دليل إجرائي لاستخدام الإدارة الإلكترونية. وأيضاً، ضرورة إصدار التشريعات والقوانين المنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات.

دراسة (أيوب 2019):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية وذلك من خلال القيام بدراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة. ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتطوير استبيان وتوجيه لموظفي البلديات يضم ثلاث محاور (المتغيرات الشخصية التغيير التنظيمي "متغير مستقل" التحول الرقمي "متغير تابع") شملت الدراسة 57 موظفاً. وقد خلصت الدراسة إلى

النتائج التالية: درجة موافقة متوسطة على مستوى التغيير التنظيمي بالبلديات محل الدراسة درجة موافقة متوسطة على مستوى التحول الرقمي بالبلديات محل الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي ببلديات سكيكدة محل الدراسة.

النتائج:

1. التحول الرقمي ليس بديلا عن النظام بل هو أسلوب تعتمد علي استخدام كفاءة المورد البشري.
 2. التحول الرقمي البد أن يشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية مثل البرامج وأدوات التكنولوجيا.
 3. عملية التحول الرقمي البد أن تكون مرحلية بشكل تدريجي منظم ومتزامنة مع سرعة الإنجاز.
 4. حاجة التحول الرقمي إلي نظم وأساليب جديدة في تقديم الخدمات بالقطاع الصناعي.
 5. تركيز التغيير التنظيمي على القابلية لاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة.
 6. التغيير التنظيمي قادرة على التعامل مع لزامات بالطريقة المناسبة.
 7. يساعد التغيير التنظيمي على خل الفرص واقتناصها ومستعدة للظروف البيئية غير المتوقعة.
- التوصيات: أهمية العمل على بناء أنظمة متطورة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتحديث قاعدة بياناتها

1. بما ينعكس ايجابيا على سرعة ودقة القرارات التي تتخذها عمادات الكليات لضمان تنفيذ الفاعل لمخططاتها الاستراتيجية.
2. نقل استراتيجية التحول الرقمي من كونها مطلب ومسعى للحكومة لتصبح ثقافة لفئات المجتمع.
3. العمل على توسيع المشاركة والشراكة الرقمية لتعزيز القدرات الإلكترونية في المنظمات العامة،
4. سواء مع منظمات المجتمع المدني أو القطاع الماص أو حتى الشراكة الإقليمية مع دول أخرى.
5. الاهتمام بتطوير السياسات والمخططات التعليمية الإلزامية لتهيئة عناصر البنية التحتية
6. وتحليل القدرات البشرية للتعامل مع متطلبات العصر الرقمي.

دراسة (جمعة، سيد هارون 2019):

هدفت الدراسة دراسة طبيعة العالقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي، توصلت الدراسة إلى وجود عالقة لات دلالة إحصائية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي، بمعنى أنه كلما زاد الاعتماد على استراتيجيات إدارة التغيير، كلما أدى إلى تحسين مستوى الاداء الوظيفي في الشركات المصرية.

دراسة (ايوب، أمال 2019):

بعنوان " أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية -دراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة" هدفت الدراسة التعرف على مستوى تطبي التغيير التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام، وتوصلت الدراسة إلى موافقة بدرجة متوسطة لتطبي التغيير التنظيمي بالمؤسسة، وكذلك المستوى العام للالتزام التنظيمي وجود أثر لو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين ويتجسد هذا أثر في التغيير في أفراد والتغيير في التكنولوجيا.

دراسة (يوسف كنان وعبد المالك ريان 2018):

هدفت الدراسة إلى محاولة إعطاء صورة واضحة عن ظاهرة التغيير التنظيمي والدور الذي يلعبه هذا الخير سواء بالنسبة للمنظمة من خلال تمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية، وتوصلت الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي ضرورة حتمية وأمر الزم بالنسبة للمنظمات حتى تضمن بقاءها واستمرارها وللك بسبب التغيرات والتقلبات التي تحدث في البيئة المحيط التي تتميز بالحركية وعدم الثبات، يرتبط نجاح التغيير التنظيمي بمدى مشاركة الأفراد العاملين ومساهماتهم في تنفيذه ان عدم مشاركتهم تؤدي إلى فشل برامج التغيير.

دراسة (العمري محمد 2017):

هدفت الدراسة التعرف على أثر ادارة التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، بالتطبيق على عينة تمثل الموظفين في القطاع الماص السعودي بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى يوجد أثر لو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي باستثناء عامل (الهيكل التنظيمي)، كما توجد فروق لات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول طبيعة عوامل التغيير التنظيمي تعزى للعوامل الشخصية

والوظيفية)المسمى الوظيفي، وعدد سنوات المبرة في الوظيفة الحالية(وأخيرا توجد فروق لات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول طبيعة أبعاد التميز التنظيمي وفقا للعوامل الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من شحنها العمل على إيجاد بيئة تعمل على التغير للوصول إلى التميز التنظيمي.

دراسة (إبراهيم، 2017):

حيث يتناول البحث الحالي دور وأهمية إدارة التغير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالملكة العربية السعودية وذلك لمعرفة مدى مساهمة إدارة التغير في التطوير التنظيمي للقطاع الحكومي علي وجه التحديد وذلك لان القطاعات الأخرى مثل القطاع الخاص و القطاع الخيري قد تحتاج إلى تطوير و لكن ليس مثل القطاع الحكومي لما فيه من العديد من المشاكل الإدارية و التنظيمية أهمها عدم وضوح رؤية المؤسسة الحكومية تجاه تحقيق أهدافها المستقبلية و أيضا وجود العديد من المشاكل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مما يصعب عملية الاتصال بين المستويات الإدارية الثلاثة و أيضا التخبط في استخدام الأنظمة الحديثة و المتطورة و الذي يترتب عليه مقاومة التغير و أيضا كثرة دوران العمالة و تقديم الاستقالات و الاتجاه إلى القطاعات الأخرى

- دراسة (al et Pisapia John, 2016):

إلى إجراء التغير الاستراتيجي إحدى الجامعات في المملكة المتحدة والتي غيرت من شكلها ونشر الموارد للتركيز على إنتاج بحوس متعددة التخصصات، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات التي تقوم بجهود تغيير استراتيجية كبيرة، قد يكون من الضروري السيطرة على إجراءات التأثير فيها لكنها ال تكفي لتحفيز التغير الاستراتيجي.

- دراسة (العنزي يوسف 2013):

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحثير إدارة التغير بأبعاده (التغير في الثقافة، التغير في الهيكل التنظيمي، التغير في التكنولوجيا، التغير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تحثير لو دلالة إحصائية لإدارة التغير بأبعاده (التغير في الثقافة،

التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الاستفادة في تصميم الاستبيان الخاص بالدراسة.
- الاستفادة من المراجع والدوريات والدراسات العلمية.
- الاستفادة من النتائج والتوصيات.
- تحديد المتغيرات اللازمة لإجراء الدراسة.
- تحديد مشكلة الدراسة بشكل واضح.
- تحديد وجهة الدراسة وأهميتها وأهدافها.

أهمية الدراسة:

تعتبر إدارة التغيير من الجوانب الحيوية في عملية إدارة كل القطاعات الصناعية والتجارية باستخدام التقنية والتحول الرقمي، فتغيير العمليات الاعتيادية والتحول الرقمي يتطلب تحركات وتغييرات كبيرة داخل القطاع، وهو ما يجعل إدارة التغيير عنصراً مركزياً في تحقيق النجاح وتكمن أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

أولاً: الأهمية العملية:

- ✓ تشجيع مشاركة العاملين المتأثرين بالتغيير في الإعداد له.
- ✓ الاستفادة من أفكار العاملين وجعلهم أفراداً فاعلين في عمليات التغيير.
- ✓ تشجيع العمل بروح الفريق الواحد في التعامل مع التغيير بدلاً من الانقسام حوله أو حتى العمل بفرديّة.

✓ تشجيع الجانب الإبداعي لدى العاملين نتيجة لما قد يضيفونه من أفكار وأساليب جديدة لتطبيق التغيير والتحول الرقمي.

✓ وضع توصيات قد تساهم في حماية جهود التغيير في الشركات الصناعية، مما قد يعرضها للفشل.

ثانياً: الأهمية العلمية:

- تحديد علاقة الارتباط بين إدارة التغيير في اعداداد عملية التحول الرقمي
- قياس المعوقات البيئية الداخلية والخارجية التي تعوق تطبيق عملية التحول الرقمي
- الوقوف على المزايا والنتائج المحتملة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بهيئة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- التعرف على مقومات إدارة التغيير اللازمة لعملية التحول الرقمي.
- التوصل إلى بعض النتائج والتقدم ببعض التوصيات والمقترحات التي تأمل مجموعة البحث أن تساهم في زيادة فعالية أنشطة قطاع صناعة الاسمنت الجير في المملكة العربية السعودية.

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في الخروج بمجموعة من اقتراح الحلول والتوصيات والتي من خلالها حث المؤسسات الصناعية على ضرورة اتخاذ ادارة التغيير كأسلوب إداري ناجح من اجل نجاح عملية التحول الرقمي وخفض مقاومة التغيير بقدر المستطاع. وتوضيح (أثر ادارة التغيير على التحول الرقمي بقطاع صناعة الأسمنت والجير في المملكة العربية السعودية).

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدد من الأهداف فرعية تتمثل فيما يلي:

- تحديد مستوى تطبيق أبعاد التغيير التنظيمي بقطاع صناعة الأسمنت والجير في المملكة العربية السعودية.

- تحديد مستوى تطبيق آليات التحول الرقمي بقطاع صناعة الأسمنت والجير في المملكة العربية السعودية.
- توضيح دور آليات التحول الرقمي في تحسين التغيير التنظيمي بقطاع صناعة الأسمنت والجير في المملكة العربية السعودية.
- معرفة مستوى إدارة التغيير بقطاع صناعة الأسمنت والجير في المملكة العربية السعودية
- معرفة مستوى التحول الرقمي بقطاع صناعة الأسمنت والجير في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر موظفيها
- الكشف عن مدى تأثير التحول الرقمي بإدارة التغيير بقطاع صناعة الأسمنت والجير في المملكة العربية السعودية

أسئلة الدراسة

ومن هذا السؤال الرئيسي ينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية ليتم الإجابة عليه سواء كان مرغوباً أو مفروضاً وبالتحديد ستحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى تطبيق أبعاد إدارة التغيير بقطاع صناعة الأسمنت والجير في المملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى تطبيق آليات التحول الرقمي بقطاع صناعة الأسمنت والجير في المملكة العربية السعودية؟
- ما دور آليات التغيير الى عملية التحول الرقمي بقطاع صناعة الأسمنت والجير في المملكة العربية السعودية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير في نجاح التحول الرقمي بقطاع صناعة الأسمنت والجير في المملكة العربية السعودية؟

فرضيات البحث:

انطلاقاً من السؤال الى الرئيسي لمشكلة البحث والأسئلة الفرعية المنبثقة عنه وكذلك اهداف الدراسة سنقوم

على اختبار صحة الفرضية الرئيسية التالية:

" توجد علاقة إيجابية لأثر إدارة التغيير على نجاح عملية التحول الرقمي بقطاع صناعة الأسمت والجير

في المملكة العربية السعودية مدار البحث "

وتم تقسيم هذه الفرضية الرئيسية الى ثلاث فرضيات فرعية تتمثل فيما يلي:

الفرضية الاولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين آليات التحول الرقمي وإدارة التغيير بقطاع صناعة الأسمت

والجير في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الثانية:

- لا يوجد تأثير له دلالة معنوية بين آليات التحول الرقمي وإدارة التغيير الاستراتيجي بقطاع صناعة

الأسمت والجير في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الثالثة:

- لا يوجد تأثير لو دلالة معنوية بين آليات التحول الرقمي والتغيير التكنولوجي في قطاع صناعة

الأسمت والجير في المملكة العربية السعودية.

منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة وأهدافها التي تسعى لتحقيقها فسوف تعتمد الدراسة من المنهج الوصفي

التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر

عنها كيفيا وكميا، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء

مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى معالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها

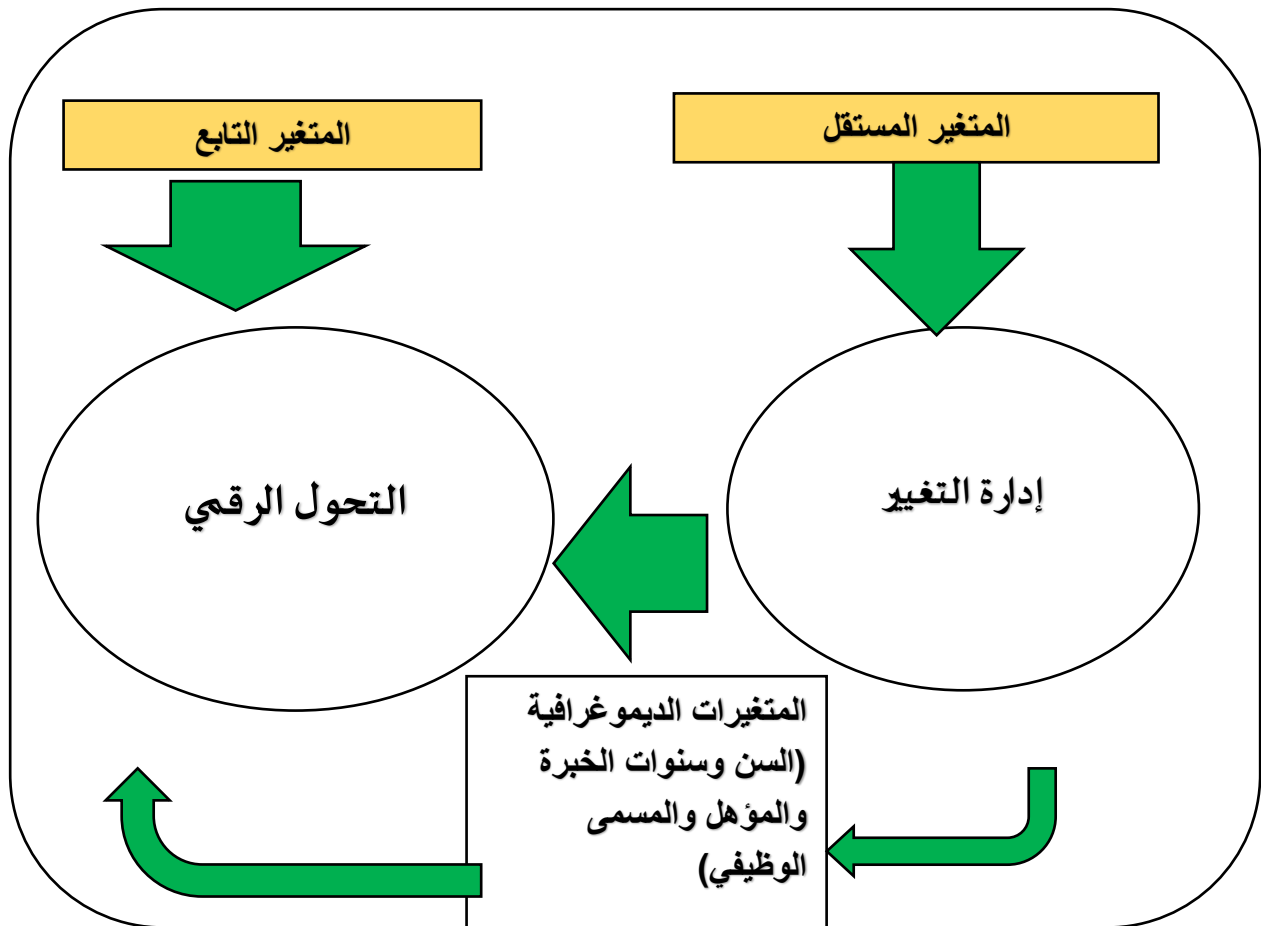
والوصول إلى نتائج عن الموضوع محل الدراسة كما أنه كثيرا ما يتعدى الوصف إلى التفسير بحيث
يزيد بها رصيد المعرفة حول موضوع الدراسة..

متغيرات الدراسة:

✓ المتغير المستقل / إدارة التغيير

✓ المتغير التابع / التحول الرقمي

✓ المتغيرات الديموغرافية (السن وسنوات الخبرة والمؤهل والمسمى الوظيفي)



حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تمثلت في الكشف عن تأثير إدارة التغيير على التحول الرقمي في قطاع صناعة الأسمت والجير في المملكة العربية السعودية.

- الحدود البشرية: شملت الدراسة الموظفين العاملين في قطاع صناعة الأسمنت والجير في المملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمنية: 2024م

أساليب جمع البيانات:

ولتحقيق الغرض من الدراسة واختبار الفرضيات التي بنيت عليها سوف يستخدم نوعين من المصادر:

أولاً: البيانات الثانوية:

سوف يعتمد البحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، التي تناولت موضوع البحث، فضلاً عن البحث في مواقع الأنترنت المختلفة.

ثانياً: البيانات الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث سوف يعتمد الباحث على جمع البيانات الأولية من خلال الدراسة الميدانية عبر استطلاع آراء المديرين والعاملين بقطاع صناعة الأسمنت والجير في المملكة العربية السعودية محل الدراسة.

المصطلحات والمفاهيم الاجرائية

مفهوم التغيير:

- ✓ المروج من الوضع الراهن، فهو يعني التحرر نحو هدف معين أو حالة مثالية
- ✓ الحركة خارج الاوضاع والمعتقدات وآلات في قطاع صناعة الأسمنت والجير في المملكة السعودية
- ✓ مجموعة من الجهود المتسلسلة والمستمرة بعيدة المدى والتي تهدف الى تحسين أداء المؤسسة وقدرتها
- ✓ تطبيق وتفعيل الأساليب والأنظمة الحديثة في منظمات الأعمال"
- ✓ على مواكبة التطور وإدخال كل ما هو جديد لتمكينها من حل المشاكل ومواجهة التحديات"

✓ مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في الشركات، مع تركيز خاص على زيادة فاعلية جماعات العمل، وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقنع أعضاء المنظمة بأفكار الجديدة"

✓ " الجهود التي تهدف إلى زيادة نشاط وفاعلية المؤسسة وذلك عن طريق تحقيق توازن وتكامل بين الحاجيات والأهداف الشخصية المطلوبة مع أهداف المؤسسة وذلك باستخدام وتفعيل البرامج الهادفة للتغيير الشامل لكل مؤسسة وعناصرها

مفهوم التحول الرقمي:

✓ يعرف الرقمنة (التقنية الرقمية) بأنه "عملية تحويل المواد و الملفات الغير رقمية مثل الكتب، المجلات، الجرائد المخطوطات (و غيرها الى قيم و ملفات رقمية بحيث يمكننا التعامل معها خلال اجهزة و تكنولوجيا المعلومات) الحاسب الآلي، الماسح الضوئي (او اي معدات اخرى). ومن هنا ظهر مفهوم التحول الرقمي والذي يمثل عملية تغيير في البنية التحتية للمؤسسات والشركات ويتعلق باستعمال التكنولوجيا في جميع المجالات والاقسام والخدمات التجارية والشركات والوزارات في التعليم والصحة وصولا إلى الاعمال التجارية والخدمات الحكومية التي تعمل علي إعداد و انتاج البرمجيات والتطبيقات ؛ فالتحول الرقمي يعد الاستفادة من ثورة المعلومات والاتصالات وجميع جوانب الحياة لتقديم خدمات ومنتجات جديدة ومبتكرة بالواقع الافتراضي

✓ "عملية تطبيق وتفعيل التقنيات الحديثة والمعاصرة للاستفادة منها في إنجاز الأعمال والإبداع لتكون بيئة العمل أكثر مرونة وإدراكا للتنبؤ والتخطيط المستقبلي والتأقلم بشكل أسرع لتحقيق النتائج في انجاز الأعمال"

خطة الدراسة:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

الفصل الثالثة: منهجية الدراسة

الفصل الرابع: الدراسة الإحصائية

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

الخاتمة:

يعتبر إدارة التغيير من الجوانب الحيوية في عملية إدارة المشاريع التقنية والتحول الرقمي، فتغيير العمليات الاعتيادية والتحول الرقمي يتطلب تحركات وتغييرات كبيرة داخل المنظمة، وهو ما يجعل إدارة التغيير عنصراً مركزياً في نجاح المشاريع التقنية ويستدعي أدوات وتقنيات إدارة التغيير لتنفيذها بنجاح، حيث تساهم إدارة التغيير في تحديد التأثيرات المحتملة للتغييرات التقنية على العاملين، والتخطيط لإجراءات ملائمة لتخفيف تلك التأثيرات وتعزيز القدرة على التكيف، دعونا نلقي نظرة على الأهمية الكبيرة لإدارة التغيير في المشاريع التقنية والتحول الرقمي في هذا السياق. لتعزيز القدرة على التكيف في تحسين قدرة المنظمة على التكيف مع هذه التحولات، وتعزيز قدرتها على استيعاب التغييرات التقنية، وتحسين أداء المشروع الرقمي من خلال توجيه الاهتمام إلى تأثيرات التغييرات التقنية على عناصر مثل العمليات والموارد البشرية، يمكن لإدارة التغيير تحسين تنفيذ المشروع وضمان تحقيق النتائج المرجوة من خلال تقليل المقاومة للتغيير حيث إدارة التغيير تعمل على تحليل العوامل التي قد تؤدي إلى مقاومة التغيير وتطوير استراتيجيات للتغلب عليها بفعالية، مما يساهم في تخفيف العراقيل التي قد تواجهها عن طريق التعلم المستمر وتوفير التدريب والدعم لعملية التحول الرقمي في قطاع صناعة الاسمنت في المملكة من خلال تكريس ثقافة التعلم المستمر والتحسين المستمر، يمكن لإدارة التغيير أن تساهم في استدامة المشاريع والتحول الرقمي من خلال تعزيز الاستعداد لقبول التحديات الجديدة والتحول. وبناء ثقافة التغيير والابتكار المبنية على التغيير والابتكار، وتعزيز روح الفريق والاستعداد لقبول التحديات الجديدة وتقبل الأفكار المبتكرة والتقنيات الحديثة. وأيضاً تعزيز رضا العاملين فقد تواجه مقاومة من العاملين داخل المنظمة فإدارة التغيير تساعد في توضيح الأهداف والفوائد المرتقبة من التغييرات وتوضيح الرؤية. ان التحول الرقمي لابد أن يشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية مثل البرامج وأدوات التكنولوجيا باختصار، إدارة التغيير تعتبر عاملاً حيوياً في نجاح قطاع الاسمنت والجير باستخدام تقنيات التحول الرقمي

وكذلك في استدامتها على المدى الطويل من خلال المراقبة والتوجيه وتعزيز القدرة على التكيف والتحفيز لتقبل التغيير حيث تساهم بشكل كبير في مواكبة التحولات التقنية وضمان استدامة النجاح في قطاع صناعة الاسمنت والجير في المملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع (المقترحة)

أولا المراجع العربية

- (1) إبراهيم، محمد عبد المنعم محمد. 2017. أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية.
- (2) بمولاي، بدر الدين (2017). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية مجلة الإدارة والاقتصاد.
- (3) بوادي، مصطفى بوادي، 2017 صناعة بيئة رقمية في ظل عصنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر.
- (4) بوب، أمال. (2019). أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية - دراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة،
- (5) جمال بن رزق 2010 التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسب التحول الرقمي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق.
- (6) جمعة، سيد هارون، 2019 استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي، دراسة تطبيقية المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- (7) حسن محمد أحمد ممتاز 2010 إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستخدامات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- (8) حسن، عبد العزيز علي، 2009 " الإدارة المتميزة للموارد البشرية – تميز بال حدود"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- (9) الخثعمي، مسفرة بنت دخيل هلالا الخثعمي، مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات

- (10) الدهشان، جمال علي، والسيبي، جمال أحمد، 2005 أداء رؤساء أقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم.
- (11) دودين، يوسف أحمد دودين، 2018 إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان
- (12) ربيعي مصطفى عليان 2015، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- (13) ربيعي، خضر وجعفر، يونس. (2022). مدى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على كفاءة العمل.
- (14) الزعبي، جلال، (2013)، الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (15) سيد سالم عرف، 2011 إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن.
- (16) شرباتي، سوزان، (2010)، "نحو تفعيل دور أنظمة المعلومات والاتصالات في تحسين أداء.
- (17) طاهر محسن الغالي، 2018 التطوير التنظيمي، دار الأول للنشر والتوزيع، الأردن،
- (18) الطراونة، دانا (2019). أثر متطلبات الحكومة الالكترونية المتمثلة على الخدمات الالكترونية في دوائر الأحوال المدنية والجوازات في الأردن.
- (19) عروش، نجوى. (2022). تطبيق تقنيات الحكومة الإلكترونية في البلديات وأثرها في تحسين جودة المشاريع والخدمات: دراسة حالة بلدية الفحيص.
- (20) عزالدين، عبد الرؤوف، فضيلة. (2021). مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية.
- (21) العمري، محمد بن سعيد، 2017 أثر إدارة التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي السعودي.
- (22) العنزي، يوسف، 2013 أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت،
- (23) اللوزي، موسى اللوزي، 2012 التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة" عمان
- (24) لياس، سارة وشرقي، مريم، 2016 التغيير التنظيمي كمدخل الحداثة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات.

- (25) ماهر أحمد، 2010 إدارة التغيير، الدار الجامعية، الكويت،
- (26) ملحم، محمود. (2020). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الفلسطينية: معوقات التطبيق وآليات التغلب عليها:
- (27) المناعة، اسامة، (2013)، "الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (28) ايمان النجار 2022،،كوفيد19 والتحول لعصر الرقمنة والتأثري على منظومة الحياة المعاشة

المراجع الأجنبية(المقترحة)

- 1) Alwan, M. (2017). The ability of applying electronic management to improve the service provided to the public in the courts operating in the Gaza Strip from the viewpoint of workers. Unpublished master's thesis, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza.
- 2) Michael T. L. & Robyn L. R. (2016) Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach.
- 3) Nester Kin, D.A, (2013), " Organizational Change Management
- 4) Prabhakar, GP. (2012) " Restructuring, organizational change and leadership: AEuropean multinational in India" Strategic Direction,
- 5) Rees C. & Hassard J., (2010) " Guest Editorial: Perspectives on Organizational Change in Asila" Journal of Intellectual Capital,
- 6) Robert Bacal, manager's guide to performance reviews, Mc Graw –Hill, USA:(2004),
- 7) Soprano, R. (2011), " The Concept of organizational change capacity Journal of Organizational Change Management,