

دور الحوكمة في الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية
خلال تنفيذ برامج التحول.

إعداد الطالب/
عبدالعزیز محمد الهزاع

الرقم الأكاديمي/
251002599

إشراف/
د. الفیصل عبد الحمید
د. فايز جراد

العام الدراسي:
2025

حقوق الطباعة:

جامعة ميدأوشن © 2025. جميع الحقوق محفوظة. تمثل محتويات هذه الوثيقة ملكية فكرية حصرية لجامعة ميدأوشن، ويُحظر استخدامها أو إعادة إنتاجها أو توزيعها بأي شكل من الأشكال دون الحصول على إذن كتابي مسبق من الجامعة. ويُعد أي نسخ أو تداول أو نشر غير مصرح به لهذه المادة مخالفة صريحة لسياسات الجامعة وانتهاكاً لحقوق الملكية الفكرية الخاصة بها.

المخلص:

تبحث هذه الدراسة في دور الحوكمة - المُعرّف بأبعادها الأربعة: الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والفعالية - في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية خلال تنفيذ برامج التحول لرؤية 2030. ولا تزال مقاومة التغيير تُشكّل عائقاً رئيسياً أمام نجاح إصلاح القطاع العام، حيث تتجلى في التشكك في المواقف، والتباطؤ السلوكي، وعدم التعاون الهيكلي. ويتمثل الهدف الرئيسي في دراسة تأثير الحوكمة على الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية خلال برامج التحول، وتقديم أدلة تجريبية على ما إذا كانت ممارسات الحوكمة الأقوى قادرة على خلق بيئة مؤسسية أكثر تقبلاً.

يعتمد البحث نهجاً وصفيّاً تحليليّاً ارتباطيّاً لدراسة العلاقة بين الحوكمة ومقاومة التغيير بشكل شامل. وقد جُمعت البيانات الأولية من خلال استبيان إلكتروني ذاتي الإدارة وُزِعَ على عينة تمثيلية من موظفي الحكومة في جميع أنحاء المملكة، لجمع التصورات والتجارب المباشرة. أما البيانات الثانوية، فقد تم الحصول عليها من مراجعة شاملة للأدبيات الأكاديمية والتقارير الرسمية والدراسات السابقة. ويضمن هذا التصميم متعدد الأساليب العمق والصلاحية والأهمية العملية. يتضمن الاستبيان، الذي تم التحقق من صحته من قبل خبراء، والذي تم قياسه على مقياس ليكرت خماسي النقاط، أسئلة ديموغرافية وبيانات خاصة بكل بُعد من أبعاد الحوكمة ومقاومة التغيير. ويشمل المجتمع المستهدف جميع الموظفين في المؤسسات الحكومية السعودية. وقد أسفرت عينة عشوائية طبقية عن 407 إجابات صحيحة، مما يضمن تمثيلاً قوياً على مستوى المناطق والوزارات والمستويات الوظيفية.

أظهرت النتائج ارتباطات إيجابية قوية بين كل بُعد من أبعاد الحوكمة وانخفاض مقاومة التغيير (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والفعالية). وأظهرت المساءلة والفعالية أقوى الارتباطات، تليهما المشاركة والشفافية. على الرغم من التصورات الإيجابية للحوكمة، ظلت المقاومة مرتفعةً بشكل معتدل، مما يشير إلى أنه على الرغم من أن آليات الحوكمة راسخة، إلا أن إمكاناتها التخفيفية الكاملة تتطلب مزيداً من التعزيز. وتوصي الدراسة بتكثيف التواصل الشفاف، وتعزيز هياكل المساءلة المستقلة، وتوسيع قنوات المشاركة الحقيقية، وإعطاء الأولوية للنتائج السريعة والواضحة، وإضفاء الطابع المؤسسي على تطوير القيادة الذي يركز على السلوكيات الداعمة للتغيير لتسريع الحد من المقاومة وضمان نجاح التحول المستدام في جميع المؤسسات الحكومية السعودية.

الكلمات المفتاحية:

الحوكمة، الشفافية، المساءلة، المشاركة، الفعالية، مقاومة التغيير.

الشكر والتقدير:

الحمد لله حمداً يليق بجلاله وعظيم سلطانه، والشكر له سبحانه على ما أولاني من فضله وتوفيقه، إذ يسّر لي إتمام هذه الدراسة، راجياً من الله العليّ القدير أن يجعلها من العلم النافع الذي يُنتفع به. وإيماناً بأن هذا العمل لم يكن ليرى النور لولا توفيق الله أولاً، ثم ما حظيت به من دعم ومساندة من المقربين، فإنني أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى والديّ الكريمين، تقديراً لما بذلاه من عناية ورعاية، ودعمٍ متواصل، وغرسٍ لقيم الاجتهاد والمثابرة، وكان لهما - بعد الله - بالغ الأثر في مسيرتي العلمية. كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أخي الأكبر فيصل، لما قدّمه من دعم ومساندة صادقة، ونصحٍ وتوجيهٍ بناءً، أسهم في تذليل الصعوبات والاستمرار في إتمام هذه الدراسة، وإلى إخوتي كافة، تقديراً لما قدموه من تشجيع ومساندة كان لها أثر إيجابي في مسيرتي الأكاديمية. وأسأل الله عز وجل أن يجزيهم عني خير الجزاء، وأن يجعل ما قدّموه في ميزان حسناتهم.

الباحث

فهرس المحتويات:

2	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
2	1.1. المقدمة:
4	1.2. مشكلة الدراسة:
5	1.3. أهمية الدراسة:
5	1.3.1. الأهمية العلمية:
6	1.3.2. الأهمية العملية:
6	1.4. أهداف الدراسة:
7	1.5. تساؤلات الدراسة:
7	1.6. فرضيات الدراسة:
8	1.7. النظريات العلمية المتبعة لإعداد البحث:
8	1.7.1. النظرية الأولى: النظرية المؤسسية
9	1.7.2. النظرية الثانية: نموذج كوتر لإدارة التغيير ذي الثماني خطوات
9	1.7.3. النظرية الثالثة: نظرية الملكية النفسية
10	1.7.4. الدمج بين هذه النظريات الثلاث لاستخدامها في البحث:
13	الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات (الدراسات السابقة والإطار النظري)
13	2.1. المقدمة:
13	2.2. المتغير المستقل: الحوكمة
14	2.2.1. البعد الأول للمتغير المستقل: الشفافية
14	2.2.2. البعد الثاني للمتغير المستقل: المساءلة
15	2.2.3. البعد الثالث للمتغير المستقل: المشاركة
15	2.2.4. البعد الرابع للمتغير المستقل: الفعالية
15	2.3. المتغير التابع: مقاومة التغيير
16	2.4. الدراسات السابقة:
16	2.4.1. عرض الدراسات السابقة:
16	2.4.1.1. الدراسات باللغة العربية:
19	2.4.1.2. الدراسات باللغة الانكليزية:

22	2.4.2. مناقشة وتحليل الدراسات السابقة ونتائجها:
22	2.4.2.1. ثغرات الدراسات السابقة ونقاط ضعفها:
24	2.4.2.2. الاختلافات في الغرض والمنهجية والنتائج بين الدراسات السابقة:
25	2.4.2.3. المزايا والفرص ونقاط القوة التي تتمتع بها الدراسات السابقة:
26	2.4.2.4. أوجه التشابه في الغرض والمنهجية والنتائج بين الدراسات السابقة:
27	2.4.3. ربط الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:
30	2.5. الإطار النظري:
30	2.5.1. الإطار النظري للحوكمة:
30	2.5.1.1. مفهوم الحوكمة:
31	2.5.1.2. نشأة الحوكمة وتطورها التاريخي:
32	2.5.1.3. مبادئ الحوكمة:
32	2.5.1.4. أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية:
33	2.5.1.5. معوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية:
34	2.5.1.6. آليات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية:
35	2.5.1.7. الآثار الاستراتيجية لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية:
36	2.5.1.8. مداخل متعددة في الحوكمة (الحوكمة الرقمية - حوكمة الشركات - الحوكمة الرشيدة - الحوكمة الشرعية - الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية ESG):
37	2.5.2. الإطار النظري لمقاومة التغيير:
38	2.5.2.1. مفهوم مقاومة التغيير:
38	2.5.2.2. أسباب مقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية:
39	2.5.2.3. أنواع مقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية:
40	2.5.2.4. دور إدارة التغيير في الحد من مقاومة التغيير:
41	2.5.2.5. العوامل المؤثرة على مقاومة التغيير:
42	2.5.2.6. استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير:
44	2.5.2.7. تأثير مقاومة التغيير على برامج التحول:
45	2.5.3. الإطار النظري لدور الحوكمة في الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية خلال تنفيذ برنامج التحول:
45	2.5.3.1. تأثير مبادئ الحوكمة على مقاومة التغيير:
47	2.5.3.2. العلاقة المتبادلة بين الحوكمة وإدارة التغيير:

49	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
49	3.1. المقدمة:.....
49	3.2. منهج البحث:
50	3.3. نموذج متغيرات البحث:
51	3.4. مجتمع البحث:
51	3.5. خصائص العينة:
52	3.6. محددات حجم العينة:
53	3.7. خطوات جمع البيانات وأدواتها:
54	3.8. خطوات وأدوات التحليل الإحصائي:
56	3.9. حدود الدراسة:
56	3.9.1. الحدود الزمانية:
56	3.9.2. الحدود المكانية:
56	3.9.3. الحدود الموضوعية:
57	3.9.4. الحدود البشرية:
59	الفصل الرابع: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية).....
59	4.1. المقدمة:.....
60	4.2. تحليل خصائص العينة المشاركة في البحث:
61	4.2.1. تفسير نتائج التحليل:
61	4.2.1.1. تفسير نتائج الجنس (النوع):
62	4.2.1.2. تفسير نتائج المناصب الوظيفية:
63	4.2.1.3. تفسير نتائج الأعمار:
64	4.2.1.4. تفسير نتائج المؤهلات العلمية:
66	4.2.1.5. تفسير نتائج سنوات الخبرة:
68	4.2.2. تحليل الآثار المترتبة على البيانات الديموغرافية:
68	4.3. اختبارات الصدق المعنوي والموثوقية للاستبيان (الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان):
69	4.3.1. موثوقية المتغير المستقل: الحوكمة.....
69	4.3.1.1. اتساق عبارات البعد الأول: الشفافية
70	4.3.1.2. اتساق عبارات البعد الثاني: المساءلة
70	4.3.1.3. اتساق عبارات البعد الثالث: المشاركة

70.....	4.3.1.4. اتساق عبارات البُعد الرابع: الفعالية
70.....	4.3.1.5. الموثوقية الكلية للمتغير المستقل
70	4.3.2. موثوقية المتغير التابع: مقاومة التغيير
71.....	4.3.2.1. الموثوقية الكلية للمتغير التابع
71	4.3.3. موثوقية الاستبيان الإجمالية
71	4.4. الإجابة عن أسئلة البحث من خلال تفسير نتائج واتجاه رأي المشاركين:
72	4.4.1. تحليل اتجاه الرأي العام لإجابات المشاركين بالنسبة للشفافية:
75	4.4.2. تحليل اتجاه الرأي العام لإجابات المشاركين بالنسبة للمساءلة:
78	4.4.3. تحليل اتجاه الرأي العام لإجابات المشاركين بالنسبة للمشاركة:
81	4.4.4. تحليل اتجاه الرأي العام لإجابات المشاركين بالنسبة للفعالية:
84	4.4.5. تحليل اتجاه الرأي العام لإجابات المشاركين بالنسبة لمقاومة التغيير:
88	4.4.6. تحليل اتجاه الرأي العام لإجابات المشاركين لكامل الاستبيان:
91	4.5. التحقق من صحة الفرضيات البحثية:
92	4.5.1. التحقق من صحة الفرضية الأولى:
92	4.5.2. التحقق من صحة الفرضية الثانية:
93	4.5.3. التحقق من صحة الفرضية الثالثة:
93	4.5.4. التحقق من صحة الفرضية الرابعة:
93	4.5.5. ملخص النتائج الخاصة بالتحقق من صحة الفرضيات البحثية:
96	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات
96	5.1. مناقشة نتائج الدراسة وربطها بالدراسات السابقة:
97	5.2. الاستنتاجات:
98	5.3. التوصيات:
101.....	المراجع:
101	المراجع العربية:
104	المراجع الأجنبية:
107.....	الملاحق:
107	1. نموذج الاستبيان:
107	الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

108	الجزء الثاني: عبارات الاستبيان
108	العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (الحكومة):
109	العبارات الخاصة بالمتغير التابع (مقاومة التغيير):
110	2. الموافقة المستنيرة للمشاركة في الاستبيان:
111	3. نماذج تحكيم الاستبيان:
111	النموذج الأول للتحكيم:
115	النموذج الثاني للتحكيم:

قائمة بالجدول:

الجدول (3-1) عدد العاملين في القطاع الحكومي السعودي لسنة 2025 بحسب الجنس والجنسية	51
الجدول (4-1) الخصائص الديموغرافية للعينة المشاركة في البحث	60
الجدول (4-2) معاملات ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان بحسب المتغيرات والأبعاد	69
الجدول (4-3) الجدول المعياري لمقياس ليكرت الخماسي لمعرفة اتجاه الرأي العام	71
الجدول (4-4) اتجاه الرأي العام بالنسبة للشفافية	72
الجدول (4-5) اتجاه الرأي العام بالنسبة للمساءلة	75
الجدول (4-6) اتجاه الرأي العام بالنسبة للمشاركة	78
الجدول (4-7) اتجاه الرأي العام بالنسبة للفعالية	81
الجدول (4-8) اتجاه الرأي العام بالنسبة لمقاومة التغيير	84
الجدول (4-9) اتجاه الرأي العام بالنسبة للاستبيان ككل	88
الجدول (4-10) مصفوفة الارتباط الخاصة بمعامل ارتباط بيرسون	91
الجدول (4-11) مصفوفة الارتباط المختصرة	94

قائمة بالأشكال:

50	الشكل (1-3) نموذج متغيرات البحث
62	الشكل (1-4) توزيع العينة بناءً على النوع.....
63	الشكل (2-4) توزيع العينة بناءً على المنصب الوظيفي
64	الشكل (3-4) توزيع العينة بناءً على العمر
66	الشكل (4-4) توزيع العينة بناءً على المؤهل العلمي
67	الشكل (5-4) توزيع العينة بناءً على سنوات الخبرة
75	الشكل (6-4) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بالشفافية
78	الشكل (7-4) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بالمساءلة
81	الشكل (8-4) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بالمشاركة
84	الشكل (9-4) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بالفعالية.....
88	الشكل (10-4) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بمقاومة التغيير
91	الشكل (11-4) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بالاستبيان ككل

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1.1. المقدمة:

في عصرٍ يتميز بالتحوّلات التكنولوجية السريعة، والاقتصادات العالمية المتغيرة، وتوقعات المواطنين المتزايدة، تُجبر الحكومات في جميع أنحاء العالم على الاضطلاع ببرامج تحول واسعة النطاق. تسعى هذه المبادرات إلى تحديث العمليات الإدارية، وتحسين تقديم الخدمات، ومواءمة المؤسسات العامة مع أهداف التنمية الوطنية (الحصري، 2024). ومع ذلك، ورغم التخطيط الدقيق وتخصيص الموارد الكبيرة، تواجه العديد من هذه البرامج عقبات داخلية كبيرة. داخل المؤسسات الحكومية - التي تتسم بتعدد البيروقراطيات، وثقافات العزوف عن المخاطرة، والروتين المترسخ - غالبًا ما تبرز مقاومة التغيير كأشدّ العوائق استمرارًا أمام نجاح تنفيذ الإصلاحات. تتجلى هذه المقاومة في التأخر في اتخاذ القرارات، وعدم الامتثال السلبي، أو المعارضة العلنية، مما يُقوّض في نهاية المطاف النتائج المرجوة من جهود التحول (عبد العظيم، 2025).

على الصعيد العالمي، لطالما أدرك الباحثون والممارسون في الإدارة العامة والدراسات التنظيمية أن مقاومة التغيير ظاهرة عالمية تتجاوز الحدود والقطاعات. وتُظهر التجارب من أمريكا الشمالية وأوروبا وآسيا أنه حتى استراتيجيات التحول المُصممة جيدًا يمكن أن تتعثر عندما تقشل آليات الحوكمة في معالجة القصور الذاتي البشري والمؤسسي (محمد ومحمود، 2022). تشير الأدبيات الدولية بشكل متزايد إلى الحوكمة - ليس فقط كمجموعة من القواعد والهيئات الرقابية، بل كنظام ديناميكي من المبادئ والممارسات - كرافعة أساسية لتمكين التغيير بدلاً من إعاقته. ويُنظر إلى الحوكمة الفعالة على أنها قادرة على إعادة تشكيل المناخات التنظيمية، وبناء الثقة، ومواءمة السلوكيات الفردية مع الأهداف الاستراتيجية الأوسع، وبالتالي تهيئة الظروف التي تجعل التحول ممكنًا ومستدامًا (جدي وحنصال، 2024).

في الشرق الأوسط، وخاصةً داخل دول مجلس التعاون الخليجي، اكتسب تحدي التحول المؤسسي إلحاحاً غير مسبوق. مدفوعةً بالحاجة إلى تنويع الاقتصادات والاستعداد لمستقبل ما بعد الهيدروكربونات، أطلقت العديد من الدول رؤى وطنية طموحة تتطلب إصلاحاً إدارياً عميقاً (Zehri & Flah, 2024). وتُعد رؤية المملكة العربية السعودية 2030، واحدة من أكثر هذه المبادرات شمولاً وأبعد مدى. فهي تتطلب تغييراً منهجياً في جميع الجهات الحكومية تقريباً، من إعادة هيكلة الوزارات إلى إدخال الإدارة القائمة على الأداء ومنصات الحوكمة الرقمية. وفي هذا السياق المميز - الذي يتسم بنظام سياسي ملكي، وقوى عاملة شابة سريعة النمو، ومعايير ثقافية متجددة - يصبح التفاعل بين جودة الحوكمة واستعداد الموظفين للتغيير واضحاً بشكل خاص (اليمني، 2024).

تبحث هذه الدراسة في دور الحوكمة في الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية خلال تنفيذ برامج التحول. وتتناول هذه الدراسة، التي تتقاطع فيها الإدارة العامة والسلوك التنظيمي وإدارة

التغيير - وهي مجالات جوهرية في إدارة الأعمال - فجوة في فهم كيفية توظيف الحوكمة بشكل هادف كعامل تمكين للإصلاح بدلاً من إطار إداري محايد (البارقي، 2021). ورغم وجود أدبيات واسعة حول الحوكمة في المؤسسات ومقاومة التغيير في البيروقراطيات العامة الغربية، إلا أن اهتماماً أقل بكثير قد أولي للحوكمة كأداة متعددة الأبعاد لإدارة التحول في الأنظمة الحكومية الهرمية غير الغربية التي تشهد تحديثاً سريعاً (Boshnak et al., 2023).

تقدم الدراسة رؤى جديدة من خلال التعامل مع الحوكمة كمتغير مستقل ومقاومة التغيير كمتغير تابع ضمن البيئة الاجتماعية والسياسية الفريدة للمملكة العربية السعودية. ولا يُنظر إلى الحوكمة كمفهوم متجانس، بل من خلال أربعة أبعاد متميزة ومتربطة في الوقت نفسه: الشفافية والمساءلة والمشاركة والفعالية. ويمثل كل بُعد ممارسة حوكمة محددة يمكن تعزيزها للتأثير على استجابات المؤسسات لمبادرات التغيير (علي وآخرون، 2024). تشير الشفافية إلى درجة الانفتاح في عمليات صنع القرار، ومبررات السياسات، وتخصيص الموارد داخل الجهات الحكومية. ومن خلال ضمان فهم الموظفين لهدف برامج التحول ونطاقها والفوائد المتوقعة منها، تُقلل الشفافية من حالة عدم اليقين - وهي الدافع الرئيسي للمقاومة - وتُعزز مناخ الثقة بين القيادة والموظفين (القحطاني، 2019؛ وزارة البيئة والمياه والزراعة، 2025).

تشمل المساءلة الآليات التي تُحمّل المسؤولين الحكوميين والموظفين مسؤولية مساهماتهم في (أو عرقلة) أهداف التحول. وتشير توقعات الأداء الواضحة، وأنظمة التقييم العادلة، وإدارة العواقب إلى أن التغيير التزم مؤسسي مشترك وليس توجيهاً تعسفياً، مما يُقلل من ردود الفعل الدفاعية (العتيبي، 2023؛ وزارة البيئة والمياه والزراعة، 2025).

تتضمن المشاركة الإشارك المتعمد للموظفين على مختلف المستويات في عمليات التخطيط والتغذية الراجعة والتعديل المتعلقة ببرامج التحول. عندما يشعر الأفراد بأن أصواتهم مسموعة وأن مخاوفهم تُعالج، فإن المقاومة المتأصلة في مشاعر الإقصاء أو العجز تميل إلى التراجع، مما يُفسح المجال للمشاركة التعاونية (الصالح، 2023).

تركز الفعالية، وهي البُعد الرابع، على قدرة هياكل الحوكمة على تحقيق نتائج ملموسة وفي الوقت المناسب. إن إظهار النجاحات المبكرة والاستخدام الفعال للموارد يُطمئن أصحاب المصلحة بأن جهود التحول كفؤة وجديرة بالاهتمام، مما يُبدد الشكوك تدريجياً ويبني زخماً لتغيير أعمق (موسى والقصار، 2024؛ وزارة البيئة والمياه والزراعة، 2025).

يُعرّف المتغير التابع، وهو مقاومة التغيير، بأنه الاستجابات المعارضة متعددة الأوجه - المعرفية والعاطفية والسلوكية - التي تظهر عندما تُهدد مبادرات التحول الروتينات الراسخة أو توزيعات السلطة أو الهويات. في سياق القطاع العام السعودي، قد تتأثر هذه المقاومة بالقيم الثقافية التي تُشدد على الاستقرار والاحترام الهرمي والتناغم الجماعي، مما يجعل الدور المُخفف للحوكمة ذا أهمية خاصة (إبراهيم، 2017).

من خلال الدراسة المنهجية لكيفية تفاعل أبعاد الحوكمة الأربعة هذه مع أشكال المقاومة المختلفة والحد منها، يُقدم البحث تقدمًا نظريًا وإرشادات عملية. ويوسع نطاق نماذج إدارة التغيير الحالية - التي طُوّرت في الأصل في بيئات خاصة أو عامة غربية - لتشمل بيروقراطية ملكية غير غربية تخضع لمشاريع تحديث ضخمة تقودها الدولة. وبذلك، تُوفر الدراسة للمسؤولين وصانعي السياسات إطارًا مُراعياً للسياق لتصميم تدخلات حوكمة تُسرّع تحقيق رؤية 2030 مع مراعاة الواقع المؤسسي المحلي (الحربي والرابغي، 2024).

وفي نهاية المطاف، تُسهم هذه الدراسة في إثراء البحث العلمي في مجال إدارة الأعمال من خلال إثبات أن الحوكمة لا ينبغي أن تبقى شرطًا أساسيًا في التحول التنظيمي، بل يمكن تصميمها استراتيجيًا لتشكيل المواقف والسلوكيات تجاه التغيير. وتُمثل الحالة السعودية، بمزيجها من الإصلاح الطموح وتراث الحوكمة التقليدي، بيئةً خصبةً لتوليد رؤى قابلة للتطبيق على الاقتصادات الناشئة الأخرى التي تسعى إلى مسارات مماثلة للتجديد المؤسسي (سالم والسلمي، 2020).

1.2. مشكلة الدراسة:

شرعت المملكة العربية السعودية في أحد أكثر برامج التحول الوطني طموحًا في التاريخ الحديث من خلال رؤية 2030 والمبادرات القطاعية المرتبطة بها. تتطلب هذه البرامج من المؤسسات الحكومية إجراء تغييرات هيكلية وإجرائية وثقافية عميقة ضمن جداول زمنية مضغوطة (الشريف، 2020). وعلى الرغم من الاستثمار المالي الكبير والالتزام السياسي رفيع المستوى، لا تزال العديد من مشاريع التحول تعاني من التأخير أو التنفيذ الجزئي أو الفشل التام. ومن العوائق المتكررة التي تم تحديدها في الوزارات والهيئات العامة مقاومة التغيير على نطاق واسع بين الموظفين والمديرين المتوسطين، والتي تتجلى في بطء تبني الأنظمة الجديدة، والتردد في التخلي عن الممارسات الراسخة، والمعارضة السلبية أو الإيجابية لتوجيهات الإصلاح (المبارك والبحري، ٢٠٢٥).

على الرغم من أن مقاومة التغيير ظاهرة موثقة جيدًا في الأدبيات التنظيمية، إلا أن ديناميكياتها داخل المؤسسات الحكومية السعودية لا تزال غير مفهومة بشكل كافٍ. تميل الدراسات الحالية حول تحول القطاع العام في المملكة إلى التركيز على نتائج الاقتصاد الكلي، ونشر البنية التحتية الرقمية، أو الإصلاح التنظيمي، بينما لا تحظى العوائق السلوكية الداخلية والمتعلقة بالحوكمة إلا باهتمام منهجي محدود (Rouissi, 2025). عالميًا، ركزت الأبحاث المتعلقة بمقاومة التغيير بشكل رئيسي على البيروقراطيات الديمقراطية الغربية أو مؤسسات القطاع الخاص، مقدمةً أطر عمل لا تأخذ في الاعتبار بشكل كامل الثقافة الهرمية، والتأثيرات القبلية، والقيم الدينية، وهياكل صنع القرار المركزية التي تميز الإدارة العامة السعودية. ونتيجةً لذلك، يفتقر الممارسون حاليًا إلى أدلة خاصة بالسياق حول كيفية الاستفادة من آليات الحوكمة للحد من هذه المقاومة بفعالية (Alenezi et al., 2021).

على المستوى النظري، غالبًا ما تُعامل الحوكمة كسمة مؤسسية ثابتة بدلاً من كونها تدخلًا متعدد الأبعاد قادرًا على تشكيل استجابات الموظفين للتغيير. نادرًا ما تم دراسة الأبعاد الأربعة الأكثر صلة بسياقات التحول - الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والفعالية - معًا كمتغيرات مستقلة تؤثر على المقاومة ضمن دراسة تجريبية واحدة، لا سيما في البيئات الملكية غير الغربية (Filfilan, 2025). على المستوى التطبيقي، لا تزال الجهات العامة السعودية تعتمد على أدوات عامة لإدارة التغيير أو مناهج إنفاذ من أعلى إلى أسفل، والتي غالبًا ما تُقاوم المقاومة بدلاً من تخفيفها، مما يؤدي إلى فجوات تطبيقية مستدامة تهدد تحقيق أهداف رؤية 2030 (Almutairi et al., 2024).

يؤدي غياب البحوث المحلية المركزة على الحوكمة إلى فجوة معرفية حرجية لدى كلٍّ من الباحثين وصانعي السياسات. فبدون فهم ممارسات الحوكمة المحددة الأكثر فعالية في الحد من المقاومة في القطاع العام السعودي، تُخاطر برامج التحول بترسيخ دورة من الإعلانات الطموحة التي يتبعها تنفيذ غير مُكتمل. ويؤثر هذا الوضع على الأداء المؤسسي، وجودة الخدمات العامة، وأهداف التنويع الاقتصادي الأوسع نطاقًا في المملكة (الرحيمان وبوهيا، 2025). لذا، فإن معالجة هذه الفجوة أمرٌ أصيل من الناحية الأكاديمية وملحٌ عمليًا، إذ إنها تستهدف تحديدًا واقعيًا يؤثر بشكل مباشر على نجاح جهود الإصلاح الوطنية الجارية. ويسعى هذا البحث لسد الفجوات وإيجاد الحلول من خلال دراسة معمقة لحال الحوكمة ومقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية وربطهما معًا (البارقي، 2021).

1.3. أهمية الدراسة:

يحمل البحث الحالي أهمية بالغة من الناحيتين الأكاديمية والعملية، إذ يدرس بشكل منهجي كيف يُمكن للحوكمة، من خلال أبعادها الأربعة - الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والفعالية - أن تُقلل بشكل كبير من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية خلال تنفيذ برامج التحول لرؤية ٢٠٣٠ (اليمني، 2024). ومن خلال وضع الدراسة في السياق الاجتماعي والثقافي والإداري الفريد للمملكة، فإنها تتناول نقاطًا بالغ الأهمية، وإن لم يُستكشف بعد، بين الإدارة العامة، والسلوك التنظيمي، وإدارة التغيير، مُقدمةً بذلك وجهات نظر جديدة ذات صلة مباشرة بواحدة من أكثر أجناسات الإصلاح الوطنية طموحًا في العالم (إبراهيم، 2017).

1.3.1. الأهمية العلمية:

تُسهم هذه الدراسة إسهامًا كبيرًا في المعرفة الأكاديمية من خلال تطوير واختبار نموذج مُركّز على الحوكمة لمقاومة التغيير، مُصمّم خصيصًا لقطاع عام ملكي هرمي - وهو مجال أُغفل إلى حد كبير في الأدبيات السائدة التي تهيمن عليها السياقات الديمقراطية الغربية أو سياقات القطاع الخاص (الرحيمان وبوهيا، 2025). يحصل الباحثون والجامعات على إطار عمل متين قائم على التجارب العملية، يدمج أربعة أبعاد مميزة للحوكمة كمتغيرات مستقلة، مما يُمكن من إجراء تحليلات مقارنة أكثر ثراءً عبر دول

مجلس التعاون الخليجي وغيرها من الاقتصادات الناشئة التي تشهد تحولاً تقوده الدولة. تُشكك هذه النتائج في النظريات السائدة التي تُعامل الحوكمة كحالة خلفية ثابتة بدلاً من كونها أداة ديناميكية لتغيير السلوك (الحمود والغول، 2022).

علاوة على ذلك، يُوفر البحث للمشرعين وصانعي السياسات والباحثين رؤى قائمة على الأدلة حول كيفية تأثير العوامل الثقافية والهيكلية على فعالية ممارسات الحوكمة في الحد من الجمود المؤسسي. ومن خلال تسليط الضوء على الشفافية والمساءلة والمشاركة والفعالية كمفاهيم قابلة للقياس، يفتح البحث آفاقاً جديدة لدراسات مستقبلية طويلة وعابرة للحدود ومختلطة المنهجيات، تستكشف الأثر طويل المدى لإصلاحات الحوكمة على قدرة المؤسسات على التكيف في البيئات غير الديمقراطية، مما يُثري البحث العلمي العالمي في مجال الإدارة العامة وإدارة التغيير (صلاح الدين وعطية، 2018).

1.3.2. الأهمية العملية:

تتلقى المؤسسات الحكومية السعودية وقادة برامج التحول توصيات عملية ومحددة السياق لتعزيز آليات الحوكمة التي تُقلل بشكل مباشر من مقاومة الموظفين وتُسرع من تحقيق رؤية 2030 في الوزارات والهيئات العامة. يمكن للمديرين تطبيق تدخلات مُستهدفة - مثل استراتيجيات التواصل الشفافة، وأنظمة المساءلة العادلة، ومنصات صنع القرار الشاملة، والعمليات المُركزة على الكفاءة - تُعالج الأسباب الجذرية للمعارضة، وتُقلل من تأخير التنفيذ، وتُعزز الأداء المؤسسي العام بطريقة تُراعي الاعتبارات الثقافية (Bamahros et al., 2022).

يستفيد الموظفون، ومديرو المستويات المتوسطة، وكبار المديرين التنفيذيين، وأصحاب المصلحة الخارجيون من فهم أوضح لكيفية تعزيز الحوكمة المُحسنة للثقة والمسؤولية والتعاون خلال فترات التغيير الكبير. تُزود الدراسة قادة القطاع العام بأدوات عملية لتحويل المقاومة المُحتملة إلى دعم فعّال، ورفع معنويات القوى العاملة، والحفاظ على زخم الإصلاح، وتحقيق تقدم ملموس نحو أهداف التميز الإداري والتنوع الاقتصادي المُحددة في رؤية التحول الوطني للمملكة (Althuaini, 2024).

1.4. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس للبحث هو:

- دراسة تأثير الحوكمة على الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية خلال تنفيذ برامج التحول.

ومنه تتفرع أربعة أهداف فرعية للبحث كما يلي:

1. دراسة تأثير الشفافية في الحوكمة على الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية خلال تنفيذ برامج التحول.

2. دراسة تأثير المساءلة في الحوكمة على الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية خلال تنفيذ برامج التحول.
3. دراسة تأثير المشاركة في الحوكمة على الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية خلال تنفيذ برامج التحول.
4. دراسة تأثير فعالية الحوكمة على الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية خلال تنفيذ برامج التحول.

1.5. تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيس للبحث هو:

- كيف تؤثر الحوكمة على الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية خلال تنفيذ برامج التحول؟

لاستكشاف هذا التساؤل، سيتم تناول أربعة أسئلة فرعية للبحث هي:

1. كيف تؤثر الشفافية في الحوكمة على الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية خلال تنفيذ برامج التحول؟
2. كيف تؤثر المساءلة في الحوكمة على الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية خلال تنفيذ برامج التحول؟
3. كيف تؤثر المشاركة في الحوكمة على الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية خلال تنفيذ برامج التحول؟
4. كيف تؤثر فعالية الحوكمة على الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية خلال تنفيذ برامج التحول؟

1.6. فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية في الحوكمة ومقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية خلال تنفيذ برامج التحول.

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية في الحوكمة ومقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية خلال تنفيذ برامج التحول.

الفرضية الثانية:

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة في الحوكمة ومقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية خلال تنفيذ برامج التحول.

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة في الحوكمة ومقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية خلال تنفيذ برامج التحول.

الفرضية الثالثة:

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في الحوكمة ومقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية خلال تنفيذ برامج التحول.

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في الحوكمة ومقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية خلال تنفيذ برامج التحول.

الفرضية الرابعة:

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الحوكمة ومقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية خلال تنفيذ برامج التحول.

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الحوكمة ومقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية خلال تنفيذ برامج التحول.

1.7. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

يعتمد هذا البحث على ثلاث نظريات علمية رئيسية تُقدم مجتمعة تفسيرًا قويًا ومتعدد الطبقات لأسباب نشوء مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية، وكيف يُمكن للحوكمة الحدّ منها بشكل منهجي خلال تنفيذ برامج التحول واسعة النطاق. تُفسر النظرية المؤسسية القوى الهيكلية والثقافية العميقة التي تُحافظ على الوضع الراهن، ويُقدم نموذج كوتر لإدارة التغيير ذي الخطوات الثماني خارطة طريق إجرائية مُثبتة لقيادة تحول ناجح، بينما تكشف نظرية الملكية النفسية عن العمليات النفسية الفردية التي تُحدد ما إذا كان الموظفون سيقبلون الإصلاحات المفروضة عليهم أم يرفضونها في النهاية. يُنشئ التكامل المُتعمّد لهذه النظريات إطارًا شاملاً مناسبًا بشكل فريد للبيئة المركزية والهرمية والغنية بالتقاليد في الإدارة العامة السعودية (Carreno, 2025; Hamrick et al., 2024; Powell & DiMaggio, 2023).

1.7.1. النظرية الأولى: النظرية المؤسسية

تؤكد النظرية المؤسسية، التي طورها ديماجيو وباول سنة (1983) بشكل أساسي، ثم صقلها ديليو. ريتشارد سكوت في سنة (1984)، أن المنظمات تبقى وتكتسب شرعيتها بالامتثال لثلاثة ركائز مؤسسية: الركيزة التنظيمية (القوانين، والقواعد، والعقوبات)، والركيزة المعيارية (القيم، والتوقعات، والمعايير المهنية)،

والركيزة الثقافية المعرفية (المعاني المشتركة، والافتراضات المسلم بها). في المؤسسات الحكومية السعودية، أدت عقود من مركزية صنع القرار، وأنماط الولاء المتأثرة بالانتماء القبلي، والتفضيل الثقافي للاستقرار، إلى خلق أنماط مؤسسية راسخة تولّد ضغوطاً متماثلة قوية. ويُنظر إلى أي برنامج تحول يُهدد هذه الأنماط على أنه غير شرعي وخطير، مما يُثير مقاومة واسعة النطاق بين الموظفين الذين يخشون فقدان الهوية والمكانة والأمن (Powell & DiMaggio, 2023).

لذلك، تُعدّ هذه النظرية أساسية للدراسة الحالية لأنها تُفسر الأسباب الجذرية للجمود المؤسسي في السياق السعودي، وتُصوّر الحوكمة كآلية استراتيجية لإلغاء الطابع المؤسسي. إن الشفافية تعمل على تعزيز الركيزة التنظيمية من خلال جعل القواعد والعمليات الجديدة واضحة ويمكن التنبؤ بها؛ والمساءلة تعزز الركيزة المعيارية من خلال الالتزامات والعواقب الواضحة؛ والمشاركة تعيد تشكيل الركيزة الثقافية المعرفية من خلال إشراك الموظفين في صنع المعنى؛ والفعالية تثبت أن الممارسات الجديدة يمكن أن تصبح مشروعة ومسلّم بها، وبالتالي تفكيك الأسس المؤسسية للمقاومة بشكل منهجي (DiMaggio & Powell, 1983).

1.7.2. النظرية الثانية: نموذج كوتر لإدارة التغيير ذي الثماني خطوات

يقدم نموذج جون كوتر لإدارة التغيير ذي الثماني خطوات والذي وُضع في السنوات (١٩٩٦، ٢٠١٢) عملية تسلسلية مدفوعة بالقيادة لتحقيق تحول تنظيمي ناجح: (١) خلق شعورٍ بالإلحاح، (٢) تشكيل تحالف توجيهي قوي، (٣) وضع رؤية واستراتيجية واضحتين، (٤) إيصال الرؤية بفعالية، (٥) تمكين العمل واسع النطاق من خلال إزالة العقبات، (٦) تحقيق مكاسب مرئية قصيرة الأجل، (٧) تعزيز المكاسب وإحداث المزيد من التغيير، و(٨) ترسيخ مناهج جديدة في الثقافة التنظيمية. تُظهر الأدلة التجريبية أن تجاهل أي خطوة أو تنفيذها بشكل سيء يزيد بشكل كبير من معدلات المقاومة والفشل (Carreno, 2025).

في القطاع العام السعودي، حيث تُوجّه مبادرات التحول في الغالب من قبل الدولة ومن أعلى إلى أسفل، تعاني العديد من البرامج من ضعف التواصل، ومحدودية تمكين الموظفين، وتأخر النتائج المرئية - وهي تحديداً نقاط الضعف التي يحددها كوتر بأنها قاتلة. ترتبط أبعاد الحوكمة الأربعة مباشرة بالخطوات الأساسية للنموذج: فالشفافية تُحرك الخطوتين 1 و4 (الإلحاح والتواصل بشأن الرؤية)، والمساءلة تدعم الخطوة 5 (إزالة العوائق)، والمشاركة تُعزز الخطوتين 2 (التحالفات) و5 (التمكين)، والفعالية تضمن الخطوتين 6 و8 (الانتصارات قصيرة الأجل والترسيخ الثقافي)، مما يجعل إطار عمل كوتر عدسة إجرائية مثالية للبحث (المهندي، 2023).

1.7.3. النظرية الثالثة: نظرية الملكية النفسية

تجادل نظرية الملكية النفسية، التي طورها بيرس وكوستوفا وديركس في السنوات (٢٠٠١، ٢٠٠٣)، بأن الأفراد يشعرون بالملكية تجاه هدف (المنظمة أو مبادرة تغيير) عند استيفاء ثلاثة مسارات أساسية: (أ)

السيطرة المُتصوِّرة على الهدف، (ب) المعرفة والفهم العميقين للهدف، و(ج) استثمار الذات في الهدف. عند استيفاء هذه المسارات، يشعر الموظفون بأن "هذا التغيير ملكٌ لهم"، مما يؤدي إلى سلوك وقائي واستباقي؛ أما عند عرقلة هذه المسارات، فيشعرون بالخسارة ويتفاعلون بمقاومة عاطفية وسلوكية شديدة (Pierce et al., 1998).

في المؤسسات الحكومية السعودية، غالبًا ما تتجاوز برامج التحول السريع المسارات الثلاثة: إذ يحصل الموظفون على معلومات محدودة (معرفة محدودة)، ويكون تأثيرهم محدودًا (تحكم محدود)، ونادرًا ما تتم دعوتهم للمساهمة بأفكار أو جهود (استثمار ذاتي منخفض). وتعمل أبعاد الحوكمة على استعادة هذه المسارات بشكل مباشر - فالشفافية توفر معرفة وثيقة، والمساءلة توضح حدود السيطرة والعواقب، والمشاركة تمكن الاستثمار الذاتي الحقيقي، والفعالية تظهر العوائد الشخصية والجماعية - وتحويل التغيير المفروض خارجياً إلى شيء يدعيه الموظفون نفسياً على أنه ملك لهم، وبالتالي خفض المقاومة بشكل كبير (Hamrick et al., 2024).

1.7.4. الدمج بين هذه النظريات الثلاث لاستخدامها في البحث:

يُنتج التوليف المدروس للنظرية المؤسسية، ونموذج كوتر ذي الخطوات الثماني، ونظرية الملكية النفسية إطارًا نظريًا متينًا ومتعدد المستويات، يعمل في آنٍ واحد على المستويات المؤسسية الكبرى، والعمليات الوسطى، والنفسية الدقيقة. تكشف النظرية المؤسسية عن أسباب مقاومة المؤسسات العامة السعودية للتغيير على أعمق المستويات الهيكلية والثقافية؛ بينما يصف نموذج كوتر بدقة الإجراءات القيادية اللازمة لدفع المؤسسة قدمًا؛ وتشرح نظرية الملكية النفسية كيف يمكن تحويل عقول الأفراد ومشاعرهم من المعارضة إلى الالتزام. تُقدم هذه النظريات مجتمعةً سلسلة سببية كاملة من القيود المؤسسية إلى القبول الفردي (المهندي، 2023; DiMaggio & Powell, 1983; Pierce et al., 1998).

تعمل الحوكمة كآلية تكامل مركزية عبر النظريات والمستويات الثلاث. يؤدي كل بُعد من أبعاد الحوكمة دورًا ثلاثيًا: إعادة بناء الشرعية المؤسسية (النظرية المؤسسية)، وتنفيذ الخطوات الحاسمة في عملية التغيير (كوتر)، وإرضاء المسارات النفسية للملكية (نظرية الملكية النفسية). يُحوّل هذا التقارب الحوكمة من سمة إدارية سلبية إلى أداة استراتيجية فعّالة قادرة على معالجة المقاومة في جميع مستويات المؤسسة في آنٍ واحد (Carreno, 2025; Hamrick et al., 2024; DiMaggio & Powell, 1983).

يوفر الإطار المتكامل قدرةً تفسيريةً وتنبؤيةً استثنائيةً للسياق السعودي، مما يُمكن من صياغة فرضيات دقيقة، وتفسيرٍ ثريٍّ للنتائج التجريبية، وتقديم توصيات عملية سليمة نظريًا وملائمة ثقافيًا. ويتجاوز الإطار قيود مناهج النظرية الواحدة من خلال إظهار كيف تتضافر الحواجز الهيكلية، وأوجه القصور الإجرائية، والتهديدات النفسية، وكيف يُمكن لتدخلات الحوكمة المُستهدفة كسر هذه الدورة، مما يجعل النموذج المُدمج

مثاليًا لدراسة نجاح التحول في المؤسسات الحكومية السعودية في عهد رؤية 2030 (Carreno, 2025; Powell & DiMaggio, 2023; Hamrick et al., 2024).

الفصل الثاني
مراجعة الأدبيات
(الدراسات السابقة والإطار النظري)

الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات (الدراسات السابقة والإطار النظري)

2.1. المقدمة:

يبدأ الفصل الثاني بعرضٍ مُفصّل للمتغير المستقل في الدراسة، وهو الحوكمة، والتي تُعرّف بأنها الأنظمة والعمليات والمبادئ التي تُوجّه عملية صنع القرار، وتخصيص الموارد، وإدارة أصحاب المصلحة في المؤسسات الحكومية السعودية في خضم برامج التحول. يستكشف هذا القسم دور الحوكمة في تهيئة بيئة تُخفف العوائق وتُقلّل من المقاومة، متنوعاً باستعراضٍ عام لأبعادها الأربعة: الشفافية، التي تُشجّع على تبادل المعلومات بشكلٍ مفتوح لبناء الثقة؛ والمساءلة، التي تضمن الإجراءات المسؤولة والتطبيق الأخلاقي؛ والمشاركة، التي تُشجّع على إشراك أصحاب المصلحة بشكلٍ شامل لتحقيق الملكية؛ والفعالية، التي تُركّز على تحقيق الأهداف بكفاءة من خلال ممارساتٍ كفؤة. ثم يُعرّف الفصل المتغير التابع، وهو مقاومة التغيير، بأنه المعارضة الواقفية أو السلوكية أو الهيكلية التي تُعيق تقدّم الإصلاح، مُستكشفاً كيف تُعذّل الحوكمة هذه الظاهرة لتسهيل تبني التغييرات بشكلٍ أكثر سلاسة. تُمهّد هذه المناقشة التأسيسية الطريق لفهم العلاقة الجوهرية للدراسة وأسسها النظرية.

ينتقل الفصل بعد ذلك إلى عرض وتحليل الدراسات السابقة في القسم الفرعي المخصص لعرض الدراسات السابقة، والمقسم إلى دراسات باللغة العربية ودراسات باللغة الإنجليزية، حيث تُعرض خلفية كل دراسة، وهدفها، ومنهجيتها، وأدواتها، وعينتها، ومجتمعها، ونتائجها، وتوصياتها بشكلٍ منهجي لتوفير قاعدة أدبية شاملة. بعد ذلك، يتناول النقاش والتحليل للدراسات السابقة ونتائجها الثغرات ونقاط الضعف، مثل محدودية إمكانية التعميم والتحيزات المنهجية؛ والاختلافات في الغرض والمنهجية والنتائج بين الدراسات، مع تسليط الضوء على التباين في التركيز من إدارة التغيير إلى الحوكمة؛ والمزايا والفرص ونقاط القوة، مع التركيز على الأهمية العملية والرؤى الثقافية؛ وأوجه التشابه في الغرض والمنهجية والنتائج، مع الإشارة إلى التركيز المشترك على القيادة والتواصل. ثم يربط الفصل الدراسات السابقة بالدراسة الحالية، موضحاً كيف يعتمد البحث الحالي على الثغرات المحددة ويعالجها. وأخيراً، يستعرض قسم الإطار النظري الإطار النظري للحوكمة، والإطار النظري لمقاومة التغيير، والإطار النظري لدور الحوكمة في الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية أثناء تنفيذ برنامج التحول.

2.2. المتغير المستقل: الحوكمة

تُعَدّ الحوكمة المتغير المستقل في هذا البحث، حيث تشير إلى الأنظمة والعمليات والمبادئ التي تُوجّه المؤسسات الحكومية وتُسيطر عليها. في برامج التحول في المملكة العربية السعودية، تُؤثّر الحوكمة على الديناميكيات التنظيمية من خلال إرساء أطر عمل لصنع القرار، وتخصيص الموارد، وإدارة أصحاب المصلحة. يُفترض أن تُخفّف الحوكمة الفعّالة من العوائق، وتُهيئ بيئةً ملائمةً للتغيير، وتُقلّل في نهاية

المطاف من المقاومة المؤسسية أثناء تنفيذ الإصلاحات (الشامي، 2025). يُعدّ هذا المتغير بالغ الأهمية في السياق السعودي، حيث تُحرّك رؤية 2030 تغييراتٍ واسعة النطاق في القطاعات العامة، مما يتطلب آلياتٍ قويةً لمواءمة الأهداف المؤسسية مع الأهداف الوطنية. من خلال تعزيز الرقابة المُنظمة والمعايير الأخلاقية، تُساعد الحوكمة على سد الفجوات بين مقصد السياسات والواقع العملي، مُشجّعةً بذلك قدرة الموظفين على التكيف (الحارثي، 2025). تبحث الدراسة كيف يُمكن لتطبيق الحوكمة أن يُحوّل المعارضة المُحتَملة إلى دعم، مُستندةً إلى نماذج نظرية تُؤكّد على دورها في الاستقرار التنظيمي. بشكل عام، تُمثّل الحوكمة عنصرًا أساسيًا يُشكّل استجابات التحول، مُؤقّرةً منظورًا لتحليل أنماط المقاومة ووضع استراتيجياتٍ لتطبيق أكثر سلاسةً في البيئات الحكومية (موسى، 2024).

2.2.1. البعد الأول للمتغير المستقل: الشفافية

الشفافية، وهي بُعدٌ أساسيٌّ من أبعاد الحوكمة، تستلزم إتاحة المعلومات للجميع والتواصل الواضح بشأن السياسات والقرارات. وفي سياق المؤسسات الحكومية السعودية، تُعزز الشفافية الثقة بين الموظفين من خلال إزالة الغموض عن عمليات التحول، مما يُقلّل من المعلومات المضللة والقلق. ويشجع هذا الانفتاح على المشاركة، إذ يفهم أصحاب المصلحة الأساس المنطقي للتغييرات، مما يُقلّل من مستويات المقاومة أثناء تنفيذ البرنامج (محمد وآخرون، 2025). وفي إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، تضمن الشفافية أن تُعتبر مبادرات الإصلاح عادلة وشاملة، مما يُقلّل من الشكوك المتجذرة في غموض البيروقراطية السابقة. كما تُسهّل الشفافية مواءمة الموظفين بشكل أفضل مع الأهداف الوطنية من خلال توفير تحديثات آنية حول التقدم والآثار. كما يدعم هذا البُعد المساءلة من خلال جعل الإجراءات واضحة، مما يسمح بتقديم ملاحظات بناءة وإجراء تعديلات. تنشأ التحديات عندما تكون الشفافية مُقيدة بالمعايير الثقافية للتسلسل الهرمي، ولكن التنفيذ الفعال يُمكن أن يُعزز ثقافة التعاون. وفي نهاية المطاف، يُعزز هذا البُعد الحوكمة من خلال تمكين الأفراد، وتعزيز السلوك الأخلاقي، وتعزيز الالتزام العام بجهود التحول في المؤسسات العامة (المندلوي والدهان، 2025؛ وزارة البيئة والمياه والزراعة، 2025).

2.2.2. البعد الثاني للمتغير المستقل: المساءلة

المساءلة، وهي بُعد آخر، تضمن مسؤولية القادة والمسؤولين عن أفعالهم ونتائجها. وفي إطار مبادرات التحول السعودي، تُعزز المساءلة السلوك الأخلاقي والتطبيق العادل للقواعد، مما يُطمئن الموظفين على حيادهم. ومن خلال مساءلة صانعي القرار، يُخفف هذا البُعد من مخاوف المحسوبية أو سوء الإدارة، مما يُقلّل من مقاومة التغيير ويُعزز الامتثال المؤسسي العام (عبد الحميد ونجلاء، 2025؛ وزارة البيئة والمياه والزراعة، 2025). وفي السياق السعودي، تتوافق المساءلة مع تركيز رؤية 2030 على الحوكمة القائمة على الأداء، مما يُشجع القادة على تحقيق نتائج قابلة للقياس في برامج الإصلاح. كما أنها تُعزز ثقافة الثقة من خلال ربط المسؤوليات بالعواقب، وتحفيز الموظفين على المشاركة الإيجابية. وتشمل التحديات فرض

المساءلة في الهياكل الهرمية، ولكن من الممكن التخفيف من ذلك من خلال وضع مقاييس واضحة وإشراف دقيق. كما يدعم هذا البُعد الشفافية من خلال توفير آليات للمراجعة والتصحيح. وبشكل عام، تُعزز المساءلة الحوكمة من خلال بناء الثقة، والحد من التشكيك، وضمان تنفيذ جهود التحول بنزاهة وكفاءة في المؤسسات الحكومية (Al-Maghzom et al., 2016؛ اليماني، 2024).

2.2.3. البعد الثالث للمتغير المستقل: المشاركة

تتضمن المشاركة، كأحد أبعاد الحوكمة، إشراكًا شاملاً لأصحاب المصلحة في التخطيط وصنع القرار. في البيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية، تُمكن المشاركة الموظفين من خلال تقدير مساهماتهم، وتعزيز الشعور بالمسؤولية تجاه التحولات. يعالج هذا النهج التعاوني الشكاوى المحتملة مبكرًا، مما يُقلل من المعارضة، ويُسهّل تنفيذ البرامج من خلال قبول أوسع والتزام جماعي. في إطار رؤية ٢٠٣٠، تُسهم المشاركة في سد الفجوات الهرمية، مُشجعةً على تنوع وجهات النظر لتحسين الإصلاحات (Al-Faryan, 2017). كما تُعزز التحفيز من خلال جعل الموظفين يشعرون بالتقدير، مما يؤدي إلى مستويات مشاركة أعلى. تنشأ التحديات من الأعراف الثقافية التي تُفضّل القرارات من أعلى إلى أسفل، ولكن الآليات المُهيكلية، مثل اللجان الاستشارية، يُمكنها التغلب على ذلك. كما يُكمل هذا البُعد المساءلة من خلال توزيع المسؤوليات. وبشكل عام، تُعزز المشاركة الحوكمة من خلال تشجيع الابتكار، وتخفيف حدة المقاومة، وضمان تغيير مستدام في المؤسسات العامة من خلال رؤية وجهود مشتركة (Meteb, 2016).

2.2.4. البعد الرابع للمتغير المستقل: الفعالية

الفعالية، وهو البُعد الرابع، يُركز على تحقيق أهداف الحوكمة بكفاءة من خلال هياكل وممارسات كفؤة. وفي سياق تحويل المؤسسات السعودية، يضمن هذا البُعد تبسيط العمليات وتحقيق نتائج قابلة للقياس، مما يُظهر جدوى التغييرات. ومن خلال تقليل أوجه القصور وتحقيق مكاسب سريعة، يُقلل هذا البُعد من التشكيك، مما يُقلل من المقاومة ويدعم نتائج الإصلاح المستدامة (الحربي والرابغي، 2024). وتماشياً مع أهداف الكفاءة في رؤية 2030، تُحسن الفعالية استخدام الموارد لتحقيق أقصى تأثير. كما أنها تبني الثقة من خلال التقدم الملموس، مما يُشجع على مشاركة الموظفين. تشمل التحديات قيود الموارد في القطاع العام، ولكن يُمكن لمقاييس الأداء مُعالجة هذه التحديات. ويتكامل هذا البُعد مع الشفافية من خلال توفير بيانات قابلة للتحقق. وبشكل عام، تُعزز الفعالية الحوكمة من خلال تحقيق النتائج، وتعزيز القدرة على التكيف، وضمان النجاح طويل الأمد في برامج التحول الحكومي (علي وآخرون، 2024).

2.3. المتغير التابع: مقاومة التغيير

مقاومة التغيير هي المتغير التابع، وتُشير إلى المعارضة التي يُبديها الأفراد أو المجموعات في المؤسسات الحكومية تجاه برامج التحول. في المملكة العربية السعودية، تشمل هذه المقاومة عوائق سلوكية أو سلوكية

أو هيكلية تعيق التقدم. يستكشف البحث كيف تُعدّل الحوكمة هذه المقاومة، بهدف الكشف عن آليات الحد منها لتسهيل تبني الإصلاحات وتطوير المؤسسات بسلاسة (اليمني، 2024). في ظل رؤية 2030، غالبًا ما تتبع المقاومة من عدم اليقين أو الجمود الثقافي، مما يؤثر على نجاح البرامج. يمكن لأبعاد الحوكمة الفعالة التخفيف من هذه المقاومة من خلال تعزيز الثقة والمشاركة. تشمل التحديات قياس الطبيعة متعددة الجوانب للمقاومة، إلا أن المسوحات والنماذج تُفيد في هذا الصدد. يُتيح تعديل الحوكمة للمتغير رؤى ثاقبة للسياسات. بشكل عام، يُمكن فهم المقاومة من وضع استراتيجيات مُحددة لقبول التغيير في القطاعات العامة (البارقي، 2021).

2.4. الدراسات السابقة:

2.4.1. عرض الدراسات السابقة:

2.4.1.1. الدراسات باللغة العربية:

دراسة إبراهيم (2017)، بعنوان: "أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية".

أجرى إبراهيم (2017) دراسة تطبيقية حول مدى مساهمة إدارة التغيير الفعالة في التطوير التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية السعودية، مع التركيز بشكل خاص على التغلب على التحديات الإدارية المستمرة، مثل عدم وضوح الرؤية المؤسسية، والهياكل التنظيمية الإشكالية، وصعوبات التواصل عبر المستويات الهرمية، ومقاومة الأنظمة الحديثة، وارتفاع معدل دوران الموظفين. استخدم الباحث منهجًا وصفيًا تحليليًا، حيث اعتمد على استبيان مُهيكل وُزِعَ على موظفي بلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض، محققًا نسبة استجابة عالية، حيث تم استرداد 147 استبيانًا مُكتملاً من أصل 153 استبيانًا تم توزيعها، مما شمل الإدارة العليا ورؤساء الأقسام والمشرفين والموظفين التنفيذيين. قدمت النتائج دليلاً واضحاً على أن إدارة التغيير المنهجية تُعزز بشكل كبير برامج التدريب، وتُحسن عمل الإدارات والخطط التشغيلية، وتُسهّل إعادة هيكلة المنظمة، وتدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتُسرع اعتماد التقنيات المتقدمة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى عمر المجيبين أو مؤهلاتهم التعليمية أو مناصبهم الإدارية. بشكل عام، تم تقييم التغيير والتطوير التنظيمي بشكل إيجابي، وإن كان بمستوى متوسط، مما يُشير إلى وجود مجال لمزيد من التقدم. وبناءً على ذلك، أوصى الباحث بإجراء دراسات أوسع نطاقاً تُدمج أبعاداً إضافية للتطوير التنظيمي، مع التركيز بشكل أكبر على تدريب الموارد البشرية والتحليل المستمر للاحتياجات، وتصميم برامج تدريبية مُصممة خصيصاً، وإنشاء وحدات بحث وتطوير مُخصصة، والاستفادة من الخبرات الخارجية، وتشجيع اقتراحات الموظفين من خلال اجتماعات استشارية منتظمة، وإيلاء اهتمام خاص للجوانب السلوكية وعمليات التواصل أثناء تنفيذ التغيير.

دراسة سالم والسلمي (2020)، بعنوان: "معايير تطبيق آليات الحوكمة وأثرها على تطوير الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء في المؤسسات الحكومية السعودية: دراسة ميدانية".

أجرى سالم والسلمي (2020) بحثاً ميدانياً حول آليات الحوكمة المطبقة فعلياً في المؤسسات الحكومية السعودية الرئيسية، وآثارها المترتبة على التواصل التنظيمي، وأداء الموظفين، والتنافسية المؤسسية بشكل عام، مع تحديد معوقات التطبيق الفعال. استخدم الباحثان منهج المسح الوصفي، وصمما استبياناً مخصصاً، وجّه إلى عينة هادفة من 200 موظف يعملون في ثلاث مؤسسات رائدة - أرامكو، والبنك المركزي السعودي، والشركة السعودية للكهرباء - تم اختيارها لجهودها الرائدة في إرساء ثقافات حوكمة شاملة. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة اتبع في الغالب نهجاً إلزامياً، واعتمد بشكل كبير على بطاقات الأداء المتوازن للمراقبة، وشدد على الشفافية والمساءلة والمعاملة العادلة والتقييم الدوري للأداء، وأظهرت علاقات إيجابية مهمة بين أنظمة الحوكمة القوية، وأنماط التواصل المحسنة، والمعاملة العادلة، وتقليل عوائق التطبيق، مع وجود اختلافات مؤسسية ملحوظة لصالح بعض المؤسسات. وبناءً على هذه النتائج، أوصى الباحثان بإجراء بحوث تطبيقية إضافية حول فعالية الحوكمة، وضمان التوافق الكامل بين أوصاف الوظائف القيادية ومبادئ الحوكمة، وإنشاء وحدات مؤسسية متخصصة مسؤولة عن الإشراف على أنشطة الحوكمة وإجراء تقييمات منتظمة، وتعزيز الآليات التي تعزز الإفصاح والسلوك المهني والتطوير المستمر لممارسات الحوكمة في جميع المؤسسات الحكومية السعودية.

دراسة البارقي (2021)، بعنوان: "الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية".

أجرى البارقي (2021) دراسة مفصلة لمختلف الصعوبات التي تُعيق الحوكمة الفعالة لمبادرات التغيير داخل وزارة التعليم السعودية، بهدف تحديد هذه العقبات واقتراح حلول عملية تُعزز عمليات التحول في القطاع التعليمي. اعتمد الباحث منهجية المسح الوصفي، واستخدم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وطُبقت على عيّنتين مختلفتين ومتكاملتين: الأولى ضمّت 394 من كبار المسؤولين ورؤساء الأقسام في مدينة الرياض، والثانية ضمّت 216 من مديري ومساعد مديري مكاتب التعليم في عدة مناطق، بما في ذلك حائل والأحساء والرياض وجدة وجازان. كشفت النتائج عن مستوى عالٍ من الاتفاق بين المستجيبين بشأن وجود صعوبات إدارية وثقافية وتنظيمية ومتعلقة بالموارد، حيث احتلت التحديات الإدارية المرتبة الأولى، تليها المشكلات المرتبطة بالثقافة التنظيمية والمجتمعية، ثم القيود التنظيمية العامة، وأخيراً محدودية الموارد. وبناءً على هذه النتائج، واستناداً إلى الأدبيات السابقة والخبرة العملية في القيادة التربوية، طرح الباحث مجموعة واسعة من التوصيات المصممة لتخفيف من هذه الصعوبات، بما في ذلك تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في تطوير المبادرة، وتكييف المبادرات المستوردة مع السياق المحلي، وإعداد المجال التعليمي مسبقاً، وسن التشريعات الداعمة، ومأسسة المبادرات ضمن الخطط الاستراتيجية، وتمكين القادة

المؤهلين، وضمان الشفافية من خلال التقارير المنتظمة، وتدريب الموظفين على إدارة المقاومة، ووضع معايير اختيار صارمة لفرق المبادرة.

دراسة العتيبي (2023)، بعنوان: "الحوكمة كمدخل لتعزيز فاعلية أداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030م".

ركز العتيبي (2023) على بناء إطار عمل مقترح للحوكمة قادر على رفع الفعالية الإدارية لرؤساء الأقسام في كليات التربية السعودية، ومواءمته بشكل واضح مع الأهداف الأوسع لرؤية 2030 والمتطلبات المتطورة لمؤسسات التعليم العالي. استخدم الباحث تصميمًا وصفيًا تحليليًا ارتباطيًا، وطوّر استبيانًا شاملاً لتقييم التوافر الحالي لأبعاد الحوكمة والمتطلبات اللازمة للانتقال الناجح نحو تطبيق الحوكمة بالكامل، وطُبّق على أعضاء هيئة التدريس في خمس جامعات موزعة جغرافيًا، وحصل على 391 إجابة صحيحة. أظهر التحليل درجة عالية من تطبيق الحوكمة بين رؤساء الأقسام، إلى جانب اتفاق متوسط حول متطلبات الانتقال، وكشف عن وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات الحوكمة الفعّالة وتحسين الأداء الإداري، دون وجود فروق جوهرية تُعزى إلى الرتبة الأكاديمية أو سنوات الخبرة. وقد دفعت هذه النتائج الباحث إلى صياغة توصيات مفصلة تهدف إلى إضفاء الطابع المؤسسي على ثقافة الحوكمة، بما في ذلك إنشاء بيانات مهمة واضحة لكل كلية، ونشر مبادئ الحوكمة في جميع أنحاء مجتمع الجامعة، وإنشاء مجالس حوكمة تشاركية ومجالس أمناء، واختيار القادة الأكاديميين على أساس تنافسي وجدارة، وتطوير قواعد بيانات مؤسسية شاملة، والإفصاح العام عن مؤشرات الأداء والتقارير المالية، والتنفيذ المنهجي لإطار الحوكمة المقترح لتعزيز المنافسة والتنسيق والتوافق المستدام مع أهداف التعليم العالي الوطني بموجب رؤية 2030.

دراسة اليماني (2024)، بعنوان: "استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية: دراسة تحليلية لجهود التحول الوطني لتحقيق رؤية 2030".

أجرى اليماني (2024) بحثًا شاملاً حول الدور المحوري الذي تلعبه استراتيجيات إدارة التغيير في تمكين المؤسسات الحكومية السعودية من تحقيق الأهداف الطموحة لرؤية 2030، مع التركيز بشكل خاص على كيفية تسهيل هذه الاستراتيجيات للتحول الوطني مع معالجة كل من الفرص والتحديات في الإدارة العامة. اعتمد الباحث إطارًا منهجيًا مختلطًا يجمع بمهارة بين البيانات الكمية التي جمعت عبر استبيانات منظمة والرؤى النوعية المستمدة من مقابلات معمقة مع خبراء ذوي خبرة في الإدارة الحكومية، مما يضمن فهمًا غنيًا ومتعدد الأبعاد لهذه الظاهرة. وقد استندت الدراسة إلى عينة من 166 مشاركًا يمثلون وظائف ومستويات إدارية متنوعة في العديد من المؤسسات الحكومية السعودية، مما وفر منظورًا واسعًا وتمثيليًا لممارسات التحول. أظهرت النتائج توافقًا ملحوظًا بين استراتيجيات إدارة التغيير المُصمَّمة جيدًا ونتائج التحول الوطني الناجحة، مُسلِّطة الضوء على المساهمة الجوهرية للقيادة التحولية في ترسيخ ثقافة تنظيمية تُرَجَّب بالابتكار، وتتقبل التغيير، وتُشجّع على التكيف الاستباقي. كما شددت الدراسة على الأهمية الحاسمة للسياسات

الحكومية الداعمة، وتعزيز التعاون بين القطاعات، وقنوات التواصل الفعّالة، والتطوير المستمر للموظفين. بناءً على هذه الرؤى، أوصى الباحث بتعزيز قدرات القيادة التحويلية من خلال برامج تدريبية مُوجّهة، وإنشاء آليات تواصل فعّالة على جميع المستويات الإدارية، وإطلاق مبادرات مُستمرة لتنمية المهارات، وتهيئة بيئات مُحفّزة للابتكار، وتعميق الشراكات بين القطاعين العام والخاص، والاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية الحديثة، وتطبيق مؤشرات أداء رئيسية لرصد تقدّم التحوّل واستدامته بشكل منهجي.

2.4.1.2. الدراسات باللغة الانكليزية:

دراسة (Alenezi et al. (2021)، بعنوان: "التحديات التي تواجه قادة القطاع العام السعودي خلال مرحلة التغيير".

أجرى (Alenezi et al. (2021) دراسةً تفسيريةً للتحديات الواقعية التي واجهت قادة المستوى المتوسط المسؤولين عن تطبيق تغيير تكنولوجي كبير في مؤسستين سعوديتين في قطاع الصحة العامة، في إطار أجندة الإصلاح الأوسع نطاقاً لرؤية 2030، مع توثيق الاستراتيجيات التكيفية التي استخدمها هؤلاء القادة للتغلب على المقاومة وضمان تحقيق نتائج ناجحة. استخدم الباحثون نهجاً نوعياً لدراسة الحالة، حيث أجروا مقابلات سرديّة معمقة وغير منظمة مع ستة من قادة الأقسام و21 مرؤوساً شاركوا بشكل مباشر في تطبيق نظام بيانات جديد للتأمين الصحي في مجلس الضمان الصحي التعاوني ومدينة الملك فهد الطبية، مع إجراء تحليل موضوعي باستخدام برنامج NVivo لاستخلاص رؤى قيمة من تجارب المشاركين المعيشية. أبرزت النتائج عوامل مُقيّدة متعددة، منها الهياكل الهرمية الجامدة، والتأخيرات البيروقراطية، وثقافة تفاوت السلطة، ومحدودية استقلالية اتخاذ القرار، والحساسيات الجنسانية، ومقاومة الموظفين الشديدة. إلا أنها كشفت أيضاً عن نجاح القادة في تذليل هذه العقبات من خلال تعزيز التواصل متعدد القنوات، والتحول المدروس نحو القيادة المُركّزة على الموظف، وزيادة المرونة، وتوفير فرص حقيقية للمشاركة، واستراتيجيات تحفيزية غير مالية متنوعة، مثل التدريب والدعم المعنوي، والعمل جنباً إلى جنب مع الموظفين. ولذلك، أوصت الدراسة بوضع سياسات تحفيزية أوضح وأكثر اتساقاً في جميع أنحاء القطاع، وإنشاء آليات تنسيق منهجية بين الإدارات، وتمكين أكبر للقيادات الوسطى في أدوار المناصرة، وتبني ممارسات قيادية داعمة وتشاركية على نطاق أوسع، لتحسين معدلات نجاح التغيير بشكل ملحوظ في جميع أنحاء القطاع العام السعودي.

دراسة (Boshnak et al. (2023)، بعنوان: "آليات حوكمة الشركات وأداء الشركات في المملكة العربية السعودية قبل وأثناء تفشي كوفيد-19".

أجرى (Boshnak et al. (2023) تحقيقاً معمقاً في التأثير المتطور لآليات حوكمة الشركات على الأداء التشغيلي والمالي والسوقي للشركات السعودية المدرجة، وقارنوا بشكل متعمد فترة ما قبل الجائحة بالظروف الصعبة التي فرضها تفشي كوفيد-19، وذلك لفهم كيفية تأثير هياكل الحوكمة على المرونة

خلال الأزمات. جمع الباحثون بيانات شاملة من 258 تقريرًا سنويًا تغطي 129 شركة غير مالية مدرجة في السوق المالية السعودية عبر ثمانية عشر قطاعًا خلال عامي 2019 و2020، وطبقوا مزيجًا متسلسلاً من تحليلات الانحدار أحادية المتغير وثنائية المتغير ومتعددة المتغيرات المتطورة، بما في ذلك نماذج الآثار العشوائية، على مجموعة واسعة من متغيرات الحوكمة مثل حجم مجلس الإدارة، وتكرار الاجتماعات، والاستقلالية، والخبرة، ومستويات التعليم، والتنوع بين الجنسين، وخصائص لجنة التدقيق، مع التحكم في حجم الشركة، والرافعة المالية، والسيولة. كشفت النتائج أنه خلال فترة الجائحة، كان لمجالس الإدارة الأكبر حجمًا والاجتماعات المفرطة تأثير سلبي على أداء السوق، في حين أن مجالس الإدارة ذات الخبرة الأكبر والمؤهلات التعليمية العليا، وخاصة إشراك الأعضاء الإناث، عززت بشكل كبير كل من نتائج السوق والتشغيل، مع ظهور التنوع بين الجنسين كعامل حماية حاسم في أوقات عدم اليقين. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بقوة بأن يعطي المنظمون السعوديون وقادة الشركات الأولوية لمجالس الإدارة الأصغر حجمًا والأكثر تركيزًا، والحد من الاستقلال غير الضروري عندما لا يضيف قيمة، والتركيز على توظيف المديرين ذوي الخبرة والتعليم، وتعزيز التنوع بين الجنسين بشكل نشط في مجالس الإدارة لتعزيز المرونة التنظيمية والأداء المستدام خلال الأزمات المستقبلية.

دراسة (2024) Althuaini، بعنوان: "دراسة العلاقة بين الحوكمة والتميز المؤسسي في جامعة حائل".

ركزت دراسة (2024) Althuaini على كشف قوة وطبيعة العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحقيق التميز المؤسسي، وتحديدًا في جامعة حائل، سعيًا منها لتقديم إرشادات قائمة على الأدلة لتعزيز الأداء الإداري والأكاديمي داخل مؤسسة تعليم عالٍ سعودية. استخدم الباحث منهجية وصفية تحليلية جمعت بين مراجعة وثائقية شاملة لأطر الحوكمة والتميز، وتطبيق عملي لاستبيان مُصمم خصيصًا لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، تلاه تحليل إحصائي مفصل باستخدام برنامج SPSS لإثبات الارتباطات وتحديد الفجوات. أشارت النتائج إلى أنه على الرغم من أن ممارسات الحوكمة والتميز المؤسسي تُطبق حاليًا بمستويات منخفضة نسبيًا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إلا أن هناك ارتباطًا إيجابيًا قويًا ودالًا إحصائيًا بين تعزيز تطبيق الحوكمة ومستويات أعلى من التميز المؤسسي، مما يؤكد دور الحوكمة كعامل تمكين قوي للأداء الجامعي بشكل عام. وبناءً على ذلك، طرح الباحث سلسلة من التوصيات العملية، بما في ذلك إنشاء أدوات قياس منهجية وبطاقات أداء لمراقبة الالتزام بالحوكمة، وإعطاء الأولوية للشفافية واعتماد أنظمة الحوكمة الإلكترونية، وضمان توافر البنية التحتية اللازمة وآليات التمكين، وصقل مهارات أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر في أبعاد التميز، ومواءمة ممارسات الحوكمة بشكل مستمر مع الأهداف المؤسسية الاستراتيجية لدفع التحسين المستدام والتميز في جامعة حائل.

دراسة (2025) Rouissi، بعنوان: "مواجهة التغيير: دور استراتيجيات إدارة التغيير والعوامل الثقافية في المؤسسات السعودية".

أجرى (Rouissi 2025) دراسةً شاملةً لكيفية تفاعل استراتيجيات إدارة التغيير المحددة مع العوامل الثقافية السعودية الراسخة للتأثير على مشاركة الموظفين وأدائهم في القطاع الصناعي، بهدف سد الفجوة بين نظريات التغيير العالمية والواقع الاجتماعي والثقافي الفريد للمؤسسات السعودية، مع تأسيس التحليل على نموذج كورت لوين الكلاسيكي لإدارة التغيير. اعتمد الباحث تصميمًا كمياً دقيقاً، حيث طور أداة استبيان منظمة خضعت للتجربة بعناية قبل تطبيقها على 477 موظفًا يمثلون أدوارًا وشركات مختلفة في المشهد الصناعي السعودي، مع تحليل البيانات لاحقاً باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام أحدث إصدارات برنامجي SPSS و Amos. أظهرت النتائج بوضوح أن التواصل الشفاف والمتكرر، ومشاركة الموظفين الهادفة في صنع القرار، وبرامج التدريب الموجهة، وسلوكيات القيادة الداعمة، جميعها مارست آثاراً إيجابية قوية وهامة على كل من المشاركة والأداء، في حين لعبت الأبعاد الثقافية السعودية - وخاصةً تفاوت السلطة العالي والجماعية - دوراً معتدلاً، وإن كان ذا دلالة إحصائية، بدلاً من أن تكون محركاً مباشراً، مما يشير إلى أن الثقافة تُشكل استقبال مبادرات التغيير أكثر مما تُحدد نتائجها بشكل مباشر. بناءً على هذه الرؤية، أوصى الباحث بأن تستثمر المؤسسات السعودية بشكل كبير في برامج تطوير القيادة التي تراعي الاعتبارات الثقافية، وأن تُنشئ هياكل صنع قرار شاملة، وأن تُدمج الوعي الثقافي في جميع مبادرات التدريب، وأن تُعزز التفاهم والتعاون بين الثقافات، وأن تُؤمّن جهود التغيير باستمرار مع أهداف التحول الوطني في إطار رؤية 2030 لتحقيق تحسين تنظيمي دائم ومستدام.

دراسة (Filfilan 2025)، بعنوان: "تأثير حوكمة الشركات على أداء الابتكار التكنولوجي في المملكة العربية السعودية".

قدمت دراسة (Filfilan 2025) أدلة تجريبية مباشرة على مدى تأثير آليات حوكمة الشركات التي أُدخلت بعد الإصلاحات التنظيمية لعام 2017 على أداء الابتكار التكنولوجي بين الشركات السعودية المدرجة، حيث تناولت علاقة لم تُستكشف سابقاً في السياق المحلي. استخدم الباحث تصميم لوحة كمية، وجمع البيانات من التقارير السنوية واستطلاعات الرأي التنفيذي لـ 100 شركة غير مالية عبر القطاعات الرئيسية بين عامي 2021 و 2023، وطبق عملية تحليلية متسلسلة تتضمن إحصاءات وصفية، وتحليل ارتباط بيرسون، ونماذج انحدار متعددة تحكمت في حجم الشركة وتأثيرات القطاع. أظهرت النتائج أن زيادة استقلالية مجلس الإدارة ووجود لجنة تدقيق نشطة عززت بشكل كبير كلاً من كثافة البحث والتطوير وإنتاج براءات الاختراع، في حين أن ازدواجية الرئيس التنفيذي - حيث يشغل نفس الشخص منصبَي الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة - مارست تأثيراً سلبياً واضحاً على تدابير الابتكار. لم يُظهر تركيز الملكية أي تأثير يُذكر، بينما فسرت متغيرات الحوكمة مجتمعةً جزءاً كبيراً من التباين في أداء الابتكار. وبناءً على ذلك، أوصى الباحث بشدة بأن تعزز الشركات السعودية والهيئات التنظيمية استقلالية مجالس الإدارة، وأن تضمن لجان تدقيق فعّالة، وأن تحافظ على فصل واضح بين منصبَي الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، وأن تُعطي الأولوية لتعيين أعضاء مجلس إدارة ذوي مؤهلات عالية ومتنوعين، وأن تواصل تطوير أطر

الحكومة لتعظيم الابتكار التكنولوجي ودعم أهداف التنويع الاقتصادي الأوسع للمملكة في إطار رؤية 2030.

2.4.2. مناقشة وتحليل الدراسات السابقة ونتائجها:

2.4.2.1. ثغرات الدراسات السابقة ونقاط ضعفها:

تتمثل إحدى الفجوات البحثية المهمة في هذه الدراسات في محدودية إمكانية التعميم بسبب ضيق أطر العينة واعتمادها على تصميمات مقطعية في الغالب، مما يفشل في رصد الديناميكيات طويلة المدى للإصلاحات التنظيمية السعودية في ظل رؤية 2030. يقتصر تحليل إبراهيم (2017) على بلدية واحدة، بينما يقتصر تحليل (2024) Althuaini على جامعة واحدة، ودراسة (2021) Alenezi et al. على كيانين صحيين، ودراسة سالم والسلمي (2020) على ثلاث مؤسسات متقدمة، بينما يجمع كل من اليماني (2024)، و(2025) Rouissi، والعتيبي (2023)، والبارقي (2021)، و(2025) Filfilan، و(2023) Boshnak et al. البيانات في نقطة زمنية واحدة. يمنع هذا النهج الاستدلال السببي، ومراقبة تطور ممارسات الحوكمة أو التغيير، وتوسيع نطاق النتائج بثقة لتشمل القطاعين العام والخاص السعوديين الأوسع، حيث يمكن للاختلافات الإقليمية والقطاعية أن تُغير النتائج. ينبغي أن تتضمن الدراسات المستقبلية عناصر طويلة لتوفير أدلة أقوى على استدامة تأثير السياسات. يؤدي الاعتماد على أخذ العينات الملائمة في العديد من الحالات إلى تحيز محتمل، حيث قد لا يُمثل المشاركون الطيف الكامل لوجهات النظر في المشهد الإداري للمملكة. يُبرز هذا التحدي الحاجة إلى استراتيجيات أخذ عينات أكثر تنوعًا وتمثيلاً لتعزيز قابلية تطبيق النتائج.

يُمثل تحيز المنهجية المشتركة نقطة ضعف ثابتة، لا سيما في التحقيقات التي تعتمد بشكل كبير على الاستبيانات. يعتمد اليماني (2024)، وإبراهيم (2017)، والبارقي (2021)، والعتيبي (2023)، وسالم والسلمي (2020)، و(2024) Althuaini، و(2025) Rouissi بشكل كبير على التصورات الذاتية من نفس المشاركين دون وجود تثليث كافٍ من مصادر مستقلة، مما يعرضهم لخطر الارتباطات المتضخمة بسبب الرغبة الاجتماعية، أو تأثيرات التحيز الإدراكي، أو تأثيرات المزاج المؤقتة. حتى (Boshnak et al. 2023) و(2025) Filfilan يدمجون عناصر إدراكية في نماذجهم. يتجنب (2021) Alenezi et al. هذا من خلال المقابلات ولكنه يفتقر إلى التحقق الكمي. هذا التحدي حاد في السياقات السعودية الهرمية حيث قد تكون الاستجابات الصريحة مقيدة، مما يشير إلى الحاجة إلى أساليب مختلطة مع مقاييس موضوعية مثل مؤشرات الأداء لتعزيز الصلاحية. يمكن للدراسات المستقبلية أن تجمع بين المسوحات والسجلات الأرشيفية للحد من هذه الثغرات المنهجية وتوفير رؤى أكثر موثوقية حول فعالية الحوكمة أو قبول التغيير.

تُعامل الأبعاد الثقافية بشكل غير متساوٍ، وغالبًا ما يكون سطحيًا، مما يخلق فجوة تفسيرية كبيرة على الرغم من أهميتها في السياق السعودي. على الرغم من أن (Rouissi 2025) يُنمذج بوضوح الاعتدال الثقافي، ويدمج (Alenezi et al. 2021) من خلال سرديات غنية، إلا أن الأبحاث التي تركز على الحوكمة والتي أجراها العتيبي (2023)، و (Filfilan 2025)، و (Boshnak et al. 2023)، وسالم والسلمي (2020)، و (Althuaini 2024)، واليماني (2024)، وإبراهيم (2017)، والبارقي (2021) عادةً ما تذكر الثقافة بشكل عابر دون قياس أو نمذجة دورها الاعتدالي على آليات مثل الشفافية أو المساءلة. يحد هذا الإغفال من تفسيرات أسباب نجاح أو فشل بعض الممارسات في مجتمع تُشكل فيه الأعراف الدينية والقيم القبلية قبول الإصلاح. يتطلب معالجة هذا الأمر عملاً مستقبلياً لدمج أدوات ثقافية معتمدة، ربما بالاستفادة من أطر المقارنة الثقافية، لتوفير رؤى ثقافية دقيقة تُسهم في تحسين تنفيذ رؤية 2030 في مختلف المناطق والقطاعات. يُخاطر النهج الحالي بتبسيط التأثيرات الثقافية بشكل مُفرط، مما يُقلل من عمق الاستنتاجات للتطبيق العملي.

التكامل النظري متواضع في العديد من المساهمات، مما يخلق نقاط ضعف مفاهيمية تعيق القيمة المقارنة. يتبنى اليماني (2024)، وإبراهيم (2017)، والبارقي (2021)، والعتيبي (2023)، وسالم والسلمي (2020) أطراً واسعة للتغيير أو الحوكمة دون اختبار دقيق للنظريات المتنافسة، أو تحديد شروط حدودية، أو دراسة التفاعلات بين القواعد الرسمية والمعايير غير الرسمية. يذكر (Rouissi 2025)، و (Alenezi et al. 2021)، و (Boshnak et al. 2023)، و (Filfilan 2025)، و (Althuaini 2024) مقاومة التغيير بشكل متكرر، لكنهم نادراً ما يطبقونها عملياً بمفاهيم متعددة الأبعاد، مما يحد من العمق. وهذا يقلل من القدرة على فهم المسارات السببية للإصلاحات السعودية ويترك فجوات في تفسير التناقضات عبر القطاعات. ينبغي أن تتضمن الأبحاث المستقبلية تحليلات الوساطة والنماذج المتنافسة لبناء أسس تفسيرية أقوى وتعزيز الدقة العلمية في هذا المجال المتنامي.

إن فجوات التطبيق العملي ونقص التحقق من المتابعة يُضعفان القيمة التطبيقية لهذه الدراسات. على الرغم من أن كل بحث - من (Boshnak et al. 2023) و (Filfilan 2025) في المجال المؤسسي إلى (Alenezi et al. 2021) و (Rouissi 2025) واليماني (2024) في البيئات العامة والصناعية - ينتهي بقوائم توصيات طويلة مثل برامج التدريب أو مجالس الحوكمة أو قنوات الاتصال، إلا أنه لا يقدم تقديرات للتكلفة أو خطراً تدريجية للتنفيذ أو استراتيجيات للتغلب على الجمود البيروقراطي. يسرد إبراهيم (2017) والبارقي (2021) اقتراحات دون معالجة قيود الموارد الشائعة في المؤسسات السعودية. لا تتضمن أي دراسة متابعة طويلة للتحقق من اعتماد التدخلات الموصى بها أو فعاليتها، مما يترك دليلاً حاسماً فارغاً بشأن استدامة الإصلاح.. ويمكن مواجهة هذا التحدي من خلال الشراكة مع المنظمات لإجراء اختبارات تجريبية وتقييم الأثر في العمل المستقبلي.

2.4.2.2. الاختلافات في الغرض والمنهجية والنتائج بين الدراسات السابقة:

تختلف الدراسات اختلافاً كبيراً في أهدافها المركزية ونطاقها. يبحث اليماني (2024)، وإبراهيم (2017)، وRouissi (2025)، وAlenezi et al. (2021) بشكل أساسي في ممارسات إدارة التغيير وتأثيرها على نجاح التحول، وانخراط الموظفين، وتحفيزهم، وتقليل مقاومتهم في البيئات الحكومية والصناعية. في المقابل، يركز البارقي (2021)، والعتيبي (2023)، وسالم والسلمي (2020)، وAlthuaini (2024)، وFilfilan (2025) على آليات الحوكمة كعوامل دافعة للتميز المؤسسي، والفعالية الإدارية، وجودة الاتصالات، والابتكار التكنولوجي. يتبنى Boshnak et al. (2023) بشكل فريد منظوراً مقارناً للأزمات من خلال دراسة آثار الحوكمة قبل جائحة كوفيد-19 وأثناءها، مع تسليط الضوء على عوامل الطوارئ. يؤدي هذا التباين في الغرض إلى اختلاف التركيز: إذ تُشدد دراسات التغيير على الديناميكيات السلوكية والثقافية، وتُركز أبحاث الحوكمة على الإصلاحات الهيكلية والتنظيمية، وتُركز دراسات الأزمات على المرونة في مواجهة الصدمات الخارجية.

يُضفي اختيار العينات ومصادر البيانات مزيداً من التميز. يستخرج كلٌّ من Rouissi (2025)، واليماني (2024)، وFilfilan (2025) عينات كبيرة متعددة المؤسسات أو على مستوى السوق للحصول على آراء شاملة، بينما يقتصر إبراهيم (2017)، وAlthuaini (2024)، وAlenezi et al. (2021) على مؤسسة واحدة أو عدد قليل من المؤسسات لمزيد من التعمق. يتميز Boshnak et al. (2023) وFilfilan (2025) باستخدام بيانات لوحة ثانوية موضوعية من التقارير السنوية، على النقيض من الاستبيانات الإدراكية التي تهيمن على اليماني (2024)، وRouissi (2025)، والعتيبي (2023)، وسالم والسلمي (2020)، والبارقي (2021)، وإبراهيم (2017)، وAlthuaini (2024). وهذا يُنتج مقاييس قابلة للتحقق في دراسات المجموعات مقابل رؤية ذاتية في الاستطلاعات.

يتراوح التطور التحليلي بين النمذجة المتقدمة والوصف الأساسي. يستخدم Rouissi (2025) وBoshnak et al. (2023) نمذجة المعادلات الهيكلية وانحدار التأثيرات العشوائية للكشف عن تأثيرات الاعتدال والطوارئ، بينما يستخدم Alenezi et al. (2021) التحليل الموضوعي النوعي للسرديات الغنية، ويطبق إبراهيم (2017)، والبارقي (2021)، وAlthuaini (2024)، وسالم والسلمي (2020)، والعتيبي (2023) الإحصاءات الوصفية، والارتباطات، واختبارات t للأنماط الأبسط. تُنتج هذه الاختلافات رؤية سببية دقيقة في الأعمال المتقدمة، مقارنةً بالنظرات العامة الوصفية في أعمال أخرى.

تُحدث التغطية القطاعية تبايناً إضافياً. تُرسي الإدارة العامة عمل اليماني (2024)، وإبراهيم (2017)، والبارقي (2021)، وسالم والسلمي (2020)، بينما يشكل التعليم العالي أساس دراسة العتيبي (2023) وAlthuaini (2024)، وتُشكل الصحة أساس دراسة Alenezi et al. (2021)، يُشكّل القطاع الصناعي أساس دراسة Rouissi (2025)، وتُوفّر الشركات غير المالية المُدرجة بيئة مناسبة لـ Boshnak et al.

2023). al. و (2025) Filfilan، مما أسفر عن استنتاجات خاصة بكل قطاع حول عوامل النجاح والعقبات ذات الصلة.

كما تختلف متغيرات النتائج والتكامل الثقافي بشكل ملحوظ. يهيمن انخراط الموظفين وتقليل مقاومتهم على أبحاث إدارة التغيير، ويُميز التميز المؤسسي والفعالية الإدارية الحوكمة التعليمية، وتُحدّد العوائد المالية ومقاييس الابتكار التحقيقات المؤسسية، ولا تظهر النمذجة الثقافية المنهجية إلا في دراسة (Rouissi 2025) مع معالجة سردية غنية في دراسة (Alenezi et al. 2021)، بينما تُعامل معظم الدراسات الأخرى الثقافة كخلفية وليست كمتغير فاعل.

2.4.2.3. المزايا والفرص ونقاط القوة التي تتمتع بها الدراسات السابقة:

تُظهر الدراسات مجتمعة توافقًا قويًا مع أجندة الإصلاح لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، مُقدمة أدلةً آنيةً ووثيقة الصلة تُعزز قيمتها العملية لصانعي السياسات والمسؤولين. يُقدم اليماني (2024) و (Rouissi 2025) رؤىً ثاقبةً في إدارة التغيير خلال مراحل التحول النشط، بينما يُقيّم العتيبي (2023)، وسالم والسلمي (2020)، و (Filfilan 2025) لوائح الحوكمة لما بعد عام 2017، مُرتبطةً مباشرةً بالأولويات الوطنية. تُضيف دراسة (Boshnak et al. 2023) قوةً فريدةً من خلال إظهار مرونة الحوكمة خلال الأزمات، والتي يُكملها (Alenezi et al. 2021) باستراتيجيات القيادة الواقعية في القطاع العام. يُساهم إبراهيم (2017) والبارقي (2021) في تحليلاتٍ أساسيةٍ للتحديات الإدارية، ويُوسّع (Althuaini 2024) هذا ليشمل التميز في التعليم العالي. يُتيح هذا التوافق فرصًا للتطبيق عبر القطاعات، مما يسمح للمؤسسات العامة باقتباس حوكمة مُركزة على الابتكار من دراسة (Filfilan 2025) أو الاعتدال الثقافي من دراسة (Rouissi 2025)، مما يُعزز استراتيجيات الإصلاح المتكاملة في جميع أنحاء المملكة.

يُمثل التنوع المنهجي قوةً أساسية، مما يُتيح التثليث القوي في جميع جوانب العمل. تُهيمن المسوحات الكمية على دراسة اليماني (2024)، ودراسة (Rouissi 2025)، ودراسة العتيبي (2023)، ودراسة (Filfilan 2025)، مُقدمة أدلةً واسعة النطاق، بينما تُقدم دراسة (Alenezi et al. 2021) سردياتٍ نوعيةً غنيةً لمزيد من العمق. تُعزز دراسة (Boshnak et al. 2023) ودراسة (Filfilan 2025) الموضوعية من خلال تحليل بيانات المجموعات، والربط بين الرؤى الإدراكية من دراسة سالم والسلمي (2020) ودراسة البارقي (2021). يضيف إبراهيم (2017) و (Althuaini 2024) دقة وصفية، مما يُتيح فرصًا لتصميمات هجينة مستقبلية تجمع بين نمذجة (Rouissi 2025) والتجارب المعيشية ل (Alenezi et al. 2021). يُخفف هذا التنوع من نقاط الضعف الفردية ويُقدم مجموعة أدوات شاملة للبحوث التنظيمية السعودية.

تبرز قابلية التطبيق العملي كميزة رئيسية، حيث تُقدم كل دراسة توصيات محددة وقابلة للتنفيذ. يُفصل اليماني (2024) و (Rouissi 2025) تدريب القيادة وبروتوكولات التواصل، بينما يقترح العتيبي (2023) والبارقي (2021) أطر حوكمة جاهزة للتكيف. يُوصي (Filfilan 2025) و (Boshnak et al. 2023)

بإعادة هيكلة مجالس الإدارة، مُكملين بذلك تركيز سالم والسلمي (2020) على الوحدات المؤسسية واستراتيجيات (2021) Alenezi et al. التحفيزية. يقترح إبراهيم (2017) و(2024) Althuaini تنمية الموارد البشرية، مما يتيح فرصاً لدمج الدراسات المتقاطعة في إرشادات إصلاحية موحدة. هذا التركيز على الجدوى يعزز فائدتها للقادة السعوديين الذين يواجهون عجلة التحول.

تُشكل الحساسية الثقافية قوةً بارزةً في دراساتٍ مختارة، مُتيحةً فرصاً لتطبيقٍ أوسع. يُنمذج (Rouissi 2025) الاعتدال الثقافي بفعالية، مُرتبطاً بالأوصاف السردية التي قدمها (2021) Alenezi et al. لمسافة السلطة والجماعية. يُكمل هذا الوعي الثقافي الضمني في دراسة اليماني (2024) وإبراهيم (2017)، بينما تُؤائم دراساتٍ في مجال الحوكمة، مثل دراسة العتيبي (2023)، وسالم والسلمي (2020)، و(Filfilan 2025)، التوصيات مع المعايير المحلية. يدعم (2023) Boshnak et al. التنوع بين الجنسين، مُرتبطاً بمشاركة أصحاب المصلحة في دراسة البارقي (2021). يُوسّع (2024) Althuaini هذا ليشمل التعليم، مُوفراً أساساً لبحوثٍ مستقبلية تُدمج العناصر الثقافية عبر القطاعات من أجل استراتيجيات رؤية 2030 أكثر دقة.

يُمثل الإظهار الجماعي للدراسات للحوكمة والتغيير كرافعتين مُكملتين نقطة قوةٍ أساسية. يُسلط العتيبي (2023)، وسالم والسلمي (2020)، و(Filfilan 2025) الضوء على الحوكمة الهيكلية كركيزة أساسية، داعمةً الممارسات السلوكية في دراسات اليماني (2024)، و(Rouissi 2025) وإبراهيم (2017). يُظهر (2023) Boshnak et al. تكامل المرونة، ويربط بين تكتيكات القيادة التي وضعها (Alenezi et al. 2021) وحوكمة المبادرات التي وضعها البارقي (2021). يربط (2024) Althuaini هذا بالتميز، مُتيحاً فرصاً لإصلاحات ثنائية المسار تجمع بين استقرار الحوكمة ومرونة التغيير لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات السعودية.

2.4.2.4. أوجه التشابه في الغرض والمنهجية والنتائج بين الدراسات السابقة:

تتشترك الدراسات في الهدف الشامل المتمثل في تحسين أداء المؤسسات السعودية في ظل التحول نحو رؤية 2030. تسعى دراسات اليماني (2024)، و(Rouissi 2025) والعتيبي (2023)، و(Filfilan 2025)، و(Boshnak et al. 2023)، والبارقي (2021)، وسالم والسلمي (2020)، و(Althuaini 2024)، وإبراهيم (2017)، و(Alenezi et al. 2021) إلى آليات عملية لرفع الفعالية، وتقليل المقاومة، ومواءمة المؤسسات مع الأهداف الوطنية، مما يُنتج وحدة موضوعية ملحوظة عبر القطاعات والمناهج. يعزز هذا الهدف المشترك مجموعة متماسكة من المعارف اللازمة للإصلاح.

تُشكل الاستبيانات المُهيكلية العمود الفقري المنهجي السائد. ثمان دراسات - اليماني (2024)، و(Rouissi 2025) والعتيبي (2023)، وسالم والسلمي (2020)، والبارقي (2021)، وإبراهيم (2017)، و(Althuaini 2024)، والمكونات المختلطة في اليماني (2024) - وزعت أدوات مقياس ليكرت على

الموظفين أو المديرين أو أعضاء هيئة التدريس، وحللت باستخدام برنامج SPSS، وقدمت جداول متشابهة للمتوسطات والارتباطات ومعاملات الموثوقية. يعزز هذا الاتساق قابلية المقارنة عبر المجموعة.

تبرز جودة القيادة وفعالية التواصل كعوامل نجاح عالمية. أثبتت القيادة التحويلية أو الداعمة أهميتها في دراسات اليماني (2024)، وRouissi (2025)، وAlenezi et al. (2021)، بينما تقود القيادة الشفافة نتائج الحوكمة في دراسات العتيبي (2023)، وسالم والسلمي (2020)، وFilfilan (2025). يُصنّف التواصل الواضح متعدد الاتجاهات باستمرار بين أقوى العوامل المتنبئة في كل دراسة، من (Boshnak et al. (2023 إلى إبراهيم (2017) والبارقي (2021).

يُشكّل التدريب المستمر وتنمية الموارد البشرية موضوعاً متكرراً آخر. خلص إبراهيم (2017)، واليماني (2024)، وRouissi (2025)، والعتيبي (2023)، والبارقي (2021)، وسالم والسلمي (2020) إلى أن برامج بناء المهارات ضرورية لقبول التغيير ومأسسة الحوكمة، مع تأكيد (Althuaini (2024، وAlenezi (2021)، وFilfilan (2025) على هذا الأمر فيما يتعلق بالتميز والابتكار، كاشفين عن إجماع واسع النطاق بشأن رأس المال البشري.

يُحدّد جميع المؤلفين قيوداً هيكلية وثقافية متشابهة، لكنهم يُعربون عن ثقة مشتركة في الحلول. ويظهر الجُمود البيروقراطي، والمسافة الهرمية، وقيود الموارد بشكل متكرر من (Alenezi et al. (2021 إلى (Boshnak et al. (2023، لكن كل دراسة تؤكد أن آليات القيادة والتواصل والتدريب والحوكمة المحسنة يمكنها التغلب على هذه التحديات، مما ينتج عنه سرد متماسك للتحدي والجدوى عبر المساهمات لجميع الدراسات السابقة.

2.4.3. ربط الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

يجد البحث الحالي حول دور الحوكمة في الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية خلال برامج التحول صدقاً وتوافقاً قوياً مع اليماني (2024) وإبراهيم (2017)، حيث يؤكد كلاهما على استراتيجيات إدارة التغيير باعتبارها ضرورية للتطوير التنظيمي في سياقات القطاع العام. من خلال البناء على تحليل اليماني متعدد الأساليب لجهود رؤية 2030 ودراسة إبراهيم التطبيقية للتحديات الإدارية، يمكن أن يستفيد البحث الحالي من تركيزهما على تدريب الموظفين والتواصل لتحسين أبعاد الحوكمة مثل المشاركة والفعالية. يسمح هذا الارتباط للدراسة الحالية بتوسيع رؤاها من خلال دمج الحوكمة كعامل تمكين هيكلي، ومعالجة الثغرات في كيفية تخفيف الآليات الرسمية للمقاومة التي حددها إبراهيم في الهياكل الهرمية. يكمل (Rouissi (2025 وAlenezi et al. (2021 هذا الأمر من خلال تسليط الضوء على العوامل الثقافية وسلوكيات القيادة في عمليات التغيير، مما يوفر فرصاً لدمج الاعتدال الثقافي في الإطار الحالي لفهم أكثر دقة لديناميكيات القطاع العام السعودي.

يقدم البارقي (2021) والعتيبي (2023) أسساً قيّمة للبحث الحالي من خلال استكشافهما لصعوبات الحوكمة في التعليم ودورها في تعزيز الفعالية الإدارية في ظل رؤية 2030. ويمكن للدراسة الحالية أن تبني على تحديد البارقي للعقبات الإدارية والثقافية من خلال تطبيق أساليب مسح مماثلة على المؤسسات الحكومية، والاستفادة من توصيات مثل مشاركة أصحاب المصلحة لتعزيز أبعاد الشفافية والمساءلة. يوفر نهج العتيبي (2023) الارتباطي للحوكمة في الجامعات نموذجًا لاختبار العلاقات بين معايير الحوكمة وتقليل المقاومة، مما يسمح للعمل الحالي بتكييف هذا مع سياقات القطاع العام. يربط سالم والسلمي (2020) و Althuaini (2024) الحوكمة بتحسين الأداء والتميز المؤسسي، مما يوفر فرصًا لدمج تركيزهم على التواصل والتنمية البشرية في جوانب المشاركة والفعالية في النموذج الحالي، وبالتالي إنشاء إطار أكثر شمولاً يربط بين التطبيقات التعليمية والحكومية.

يقدم Boshnak et al. (2023) و Filfilan (2025) وجهات نظر حوكمة الشركات التي يمكن أن يستفيد منها البحث الحالي من خلال رسم أوجه التشابه بين القدرة على الصمود في الأزمات ومقاومة التحول في البيئات الحكومية. يسلط تحليل Boshnak et al. (2023) المقارن للأزمات لخصائص مجلس الإدارة خلال جائحة كوفيد-19 الضوء على التنوع بين الجنسين والخبرة كنقاط قوة، والتي يمكن للدراسة الحالية البناء عليها لاستكشاف كيف تقلل العوامل المتشابهة في الحوكمة من مقاومة القطاع العام. يوفر فحص Filfilan (2025) لتأثير الحوكمة على الابتكار أساسًا لتوسيع نطاق المساءلة والشفافية لتعزيز التغيير التكيفي في المؤسسات الحكومية. يربط Rouissi (2025) هذه الأمور من خلال نمذجة الدور المعتدل للثقافة في التغيير، مما يسمح للبحث الحالي بربط رؤى الشركات بتحديات القطاع العام التي حددها Alenezi et al. (2021)، مما يخلق فرصًا لتحقيق فوائد عبر القطاعات في القيادة والتكامل الثقافي.

تكمن العلاقة بين هذه الدراسات والبحث الحالي في تركيزهما المشترك على التغلب على المقاومة من خلال آليات منظمة، كما هو موضح في دراسة إبراهيم (2017) والبارقي (2021)، والتي تُفصّل المشاكل الإدارية وصعوبات الحوكمة. يمكن أن تستفيد الدراسة الحالية من البناء على مناهجها الوصفية لتطوير نموذج أكثر تكاملاً يجمع بين إدارة التغيير وأبعاد الحوكمة. يقدم Alenezi et al. (2021) وسالم والسلمي (2020) أدلة نوعية وقائمة على المسح حول استراتيجيات القيادة والتواصل، مما يتيح فرصًا لتحسين تركيز الإطار الحالي على المشاركة. يسمح هذا الارتباط بالتقدم التدريجي من تحديد التحديات إلى اقتراح حلول قائمة على الحوكمة، مما يعزز الأهمية العملية للدراسة في الإدارة العامة السعودية.

يتوافق اليماني (2024) و Rouissi (2025) بشكل وثيق مع البحث الحالي من خلال تناول استراتيجيات التغيير والعوامل الثقافية، مما يوفر أساسًا يُبنى عليه لتحليل دور الحوكمة في الحد من المقاومة. يمكن أن تستفيد الدراسة الحالية من منهجيتها المختلطة وتقنيات النمذجة لدمج الاعتدال الثقافي في أبعاد الحوكمة. ويوسع العتيبي (2023) و Althuaini (2024) نطاق هذا النهج ليشمل التميز في التعليم، مما

يُتيح فرصًا لتكييف نتائجهما الارتباطية مع السياقات الحكومية، وربط فعالية القيادة بالشفافية والمساءلة. وهذا يخلق سرًا متماسكًا للاستفادة من الرؤى التعليمية في تحول القطاع العام.

يرتبط (Boshnak et al. (2023) و Filfilan (2025) بالبحث الحالي من خلال تركيزهم على تأثير الحوكمة على الأداء والابتكار، مما يسمح للدراسة الحالية بالبناء على مرونة الأزمات وخصائص مجالس الإدارة لاستكشاف ديناميكيات مماثلة في مقاومة الحكومة. يمكن أن يستفيد العمل الحالي من أساليب بيانات المجموعات لاختبار أبعاد الحوكمة بمرور الوقت. يقدم سالم والسلمي (2020) والبارقي (2021) تحليلات للتواصل والصعوبات، مما يتيح فرصًا لدمجها مع نقاط قوة الشركات لبناء نموذج شامل للقطاع العام.

يجمع هذا الترابط النهائي جميع الدراسات، حيث يستفيد البحث الحالي من رؤى القيادة النوعية التي قدمها (Alenezi et al. (2021 وتركيز إبراهيم (2017) على التنمية لبناء نموذج حوكمة شامل. وتنشأ فرص من ربط هذه الرؤى بنظرية الاعتدال الثقافي التي قدمها (Rouissi (2025 ومنظور (Boshnak et al. (2023 للأزمات، مما يُنشئ إطارًا متسلسلاً يُعزز البحث التنظيمي السعودي من خلال الاستفادة المتكاملة من مناهج متنوعة.

2.5. الإطار النظري:

2.5.1. الإطار النظري للحوكمة:

يُصوّر هذا الإطار النظري للحوكمة كنظام متعدد الجوانب من الآليات والعمليات والمؤسسات المصممة لممارسة السلطة وإدارة الموارد والوساطة في المصالح سعياً لتحقيق الأهداف الجماعية، لا سيما في البيئات الحكومية. وانطلاقاً من النظرية المؤسسية ومبادئ الوكالة، يؤكد هذا الإطار على دور الحوكمة في تعزيز الشرعية والكفاءة والأداء من خلال مواءمة الإجراءات التنظيمية مع التوقعات المجتمعية والمعايير القانونية. وفي السياق السعودي، يُدمج هذا الإطار التطور من النماذج البيروقراطية التقليدية إلى الأنظمة الحديثة المُركزة على الأداء، والتي تدعم أهداف رؤية 2030 في التنوع الاقتصادي والإصلاح الإداري (الحربي والرابغي، 2024). ويُسلّط الضوء على الحوكمة كأداة استراتيجية للمؤسسات العامة، تُدمج أبعاداً كالشفافية والمشاركة لمواجهة تحديات كالفساد وانعدام الكفاءة. ويُشكّل الإطار أساساً للدراسة، حيث يربط مبادئ الحوكمة بالنتائج التنظيمية، ويدرس تأثيرها على المقاومة خلال عمليات التحول. ويُمكن هذا النهج من إجراء تحليل دقيق لكيفية تعزيز الحوكمة للتكيف والثقة، مما يُوفر أساساً للاختبار التجريبي وتوصيات السياسات في الإدارة العامة السعودية (البارقي، 2021).

2.5.1.1. مفهوم الحوكمة:

تُعرف كلمة الحوكمة Governance بأنها كلمة إغريقية قديمة تعني قدرة ومهارة ربان السفينة على قيادة السفينة إلى بر الأمان في أثناء العواصف والأعاصير والأمواج العاتية. وتشير الحوكمة إلى مجموعة الأنظمة والعمليات والممارسات التي تُوجّه المؤسسات الحكومية وغير الحكومية وتُراقب وتُحاسب لتحقيق أهدافها بكفاءة وعدالة (الحصري، 2024). وتشمل الآليات التي تُمارس من خلالها السلطة العامة، وتُتخذ القرارات، وتُخصّص الموارد، ويُمكن أصحاب المصلحة - داخل المؤسسة وخارجها - من التأثير على النتائج. بخلاف الإدارة التقليدية، التي تُركّز بشكل رئيسي على تنفيذ الأوامر ضمن هيكل هرمي، تُركّز الحوكمة على التوجيه الاستراتيجي، وموازنة المصالح المتنافسة، وضمان ممارسة السلطة بطريقة مسؤولة وشرعية. في القطاع العام، تُحدّد الحوكمة كيفية صياغة السياسات، وكيفية مراقبة الأداء، وكيفية استجابة المؤسسات لاحتياجات المواطنين مع الحفاظ على التوافق مع الأهداف الوطنية (عبد العظيم، 2025).

في سياق المؤسسات الحكومية، تتجاوز الحوكمة الإدارة اليومية. فهي تُرسي قواعد اللعبة، وتُحدّد المسؤوليات بين مختلف المستويات والكيانات، وتُهيئ الظروف اللازمة للأداء المستدام. يغطي هذا المفهوم العناصر الرسمية كالقوانين واللوائح والهياكل التنظيمية وهيئات الرقابة، بالإضافة إلى العناصر غير الرسمية كالثقافة التنظيمية والمعايير الأخلاقية وعلاقات الثقة بين القادة والموظفين. تضمن الحوكمة الفعالة بقاء المؤسسات العامة قادرة على تقديم الخدمات وتنفيذ الإصلاحات والتكيف مع التحديات الجديدة دون فقدان الشرعية أو التماسك (الرحيمان وبوهيا، 2025؛ وزارة البيئة والمياه والزراعة، 2025).

في إطار التحول في المملكة العربية السعودية، اكتسبت الحوكمة أهمية خاصة. تنص رؤية 2030 صراحةً على أن الحوكمة القوية هي أحد العوامل الأساسية لتحقيق الأهداف الوطنية الطموحة. ويُنظر إليها على أنها الأداة الأساسية لتحويل المؤسسات الحكومية من الإدارة المركزية التقليدية إلى أنظمة حديثة موجهة نحو النتائج تعطي الأولوية للشفافية والمساءلة ومشاركة المواطنين والأداء القابل للقياس. وبالتالي، فإن الحوكمة ليست مجرد أداة تقنية، بل هي إطار استراتيجي يوجه القطاع العام بأكمله خلال التغييرات العميقة التي يتطلبها برنامج الإصلاح الشامل في المملكة (اليمني، 2024).

2.5.1.2. نشأة الحوكمة وتطورها التاريخي:

لقد وُجدت ممارسة الحكم المنظم والمساءلة منذ الحضارات القديمة، إلا أن المفهوم الحديث للحوكمة كمجال مستقل ظهر في أواخر القرن العشرين. وجاءت الانطلاقة الحاسمة في ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي عندما بدأت منظمات التنمية الدولية باستخدام المصطلح بشكل منهجي. وقد حدد تقرير البنك الدولي لعام ١٩٨٩ حول أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى "أزمة الحوكمة" كسبب أساسي لفشل برامج الإصلاح الاقتصادي، مسجلاً بذلك أول اعتراف مؤسسي كبير بهذا المفهوم. وطوال تسعينيات القرن الماضي، أصبح "الحوكمة الرشيدة" شرطاً أساسياً للمساعدات الإنمائية، مع الترويج للشفافية والمساءلة وسيادة القانون والمشاركة كمتطلبات عالمية للتقدم المستدام (عبد العظيم، 2025).

خلال الفترة نفسها، تطورت حوكمة الشركات بسرعة استجابةً للفضائح المالية في الأسواق الغربية. أرست تقارير مثل تقرير كادبوري لعام 1992 في المملكة المتحدة ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات لعام 1999 معايير عالمية للرقابة على مجالس الإدارة والإفصاح وحقوق المساهمين. وعلى الرغم من تركيزها في البداية على القطاع الخاص، إلا أن العديد من هذه الأفكار - ولا سيما التأكيد على الرقابة المستقلة والمساءلة الواضحة - تم تكيفها لاحقاً مع برامج إصلاح القطاع العام في جميع أنحاء العالم (عبد العظيم، 2025؛ الرحيمان وبوهيا، 2025؛ جدي وحنصال، 2024).

ووسعت الأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هذا المفهوم ليشمل الحوكمة الديمقراطية وحقوق الإنسان والمؤسسات الشاملة. وبحلول أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، أصبحت الحوكمة موضوعاً رئيسياً في خطاب التنمية العالمي، حيث يتم قياسها من خلال مؤشرات مثل مؤشرات الحوكمة العالمية للبنك الدولي (WGI)، وتم دمجها في الاستراتيجيات الوطنية في كل من البلدان المتقدمة والنامية (محمد ومحمود، 2022).

في المملكة العربية السعودية، بدأ الانخراط المنهجي في الحوكمة الحديثة في منتصف العقد الأول من القرن الحادي والعشرين من خلال المشاركة في المعايير الدولية والمبادرات الإقليمية. ومثل إطلاق رؤية 2030 في عام 2016 نقطة التحول الحاسمة. رفعت الرؤية الحوكمة الفعالة إلى أولوية وطنية استراتيجية، مما أدى إلى استحداث أطر تنظيمية جديدة، وهيئات لمراقبة الأداء، ومؤسسات لمكافحة الفساد، ووحدات

تنفيذية في مختلف الجهات الحكومية. وقد مثل هذا تحولاً واضحاً من الإدارة الهرمية التقليدية إلى نموذج حوكمة معاصر يجمع بين أفضل الممارسات الدولية والقيم الثقافية والدينية للمملكة (القحطاني، 2019).

2.5.1.3. مبادئ الحوكمة:

تتمثل أكثر مبادئ الحوكمة شيوعاً في القطاع العام في الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وسيادة القانون، والاستجابة، والإنصاف والشمول، والفعالية والكفاءة، والتوجه نحو التوافق، وتدابير مكافحة الفساد. وتتطلب الشفافية توفير معلومات كافية بصيغ مفهومة، واتخاذ القرارات بشفافية. وتضمن المساءلة محاسبة المسؤولين والمؤسسات العامة على أفعالهم من خلال آليات رقابة مستقلة، وفرض عقوبات واضحة عند الضرورة (علي وآخرون، 2024).

وتتطلب المشاركة إتاحة فرص لجميع أصحاب المصلحة المعنيين للتأثير على عمليات صنع القرار، إما بشكل مباشر أو من خلال ممثلين شرعيين، مما يعزز مسؤولية الإصلاحات. وتتص سيادة القانون على خضوع كل فرد ومؤسسة لنفس القوانين الشفافة والمطبقة بإنصاف. وتُلزم الاستجابة المؤسسات بخدمة أصحاب المصلحة ضمن أطر زمنية معقولة، بينما تضمن العدالة والشمولية عدم استبعاد أي فئة بشكل منهجي من المزايا أو عمليات صنع القرار (الحصري، 2024).

وتعني الفعالية والكفاءة تحقيق الأهداف المنشودة مع تحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد. وينطوي التوجه نحو التوافق على التوفيق بين المصالح المختلفة للوصول إلى اتفاق واسع النطاق بشأن السياسات والاستراتيجيات. مكافحة الفساد، التي تُعتبر غالباً مبدأً ونتيجةً في آنٍ واحد، تنشأ تلقائياً عند تطبيق المبادئ الأخرى باستمرار (الشامي، 2025؛ وزارة البيئة والمياه والزراعة، 2025).

في السياق السعودي، تُكمل هذه المبادئ العالمية قيمً إسلاميةً كالعدل والشورى والأمانة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر. تُترجم رؤية 2030 هذه المبادئ إلى مبادرات ملموسة: بوابات بيانات مفتوحة ولوحات أداء لتعزيز الشفافية، وهيئة وطنية لمكافحة الفساد (نزاهة) للمساءلة، ومنصات لآراء المواطنين للمشاركة، وقياس منتظم للفعالية والكفاءة وفقاً للمؤشرات العالمية (Althuaini, 2024).

هذه المبادئ مترابطة؛ فالضعف في أحدها يُقوّض المبادئ الأخرى. على سبيل المثال، يُقوّض غياب الشفافية المساءلة، وتُقلل المشاركة المحدودة من الاستجابة، ويُهدد غياب سيادة القانون العدالة. عند تطبيقها بشكل منهجي، فإنها تُهيئ بيئةً مؤسسيةً قابلةً للتنبؤ وعادلة وجديرةً بالثقة، مما يُقلل بشكل كبير من مقاومة التغيير التنظيمي ويُسهّل التنفيذ الناجح لبرامج التحول واسعة النطاق (Al-Maghzom et al., 2016).

2.5.1.4. أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية:

يُعد التطبيق المتسق لمبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية أمراً أساسياً لنجاح برامج التحول الوطني. أولاً، تُحسّن هذه المبادئ بشكل مباشر الأداء المؤسسي وإدارة الموارد. تُقلل العمليات الشفافة وآليات المساءلة

القوية من الهدر، وتُقلل من فرص الفساد، وتضمن توجيه الأموال العامة نحو النتائج المرجوة. في سياق رؤية ٢٠٣٠، حيث تُوظف استثمارات ضخمة في قطاعات متعددة في آنٍ واحد، تُشكّل الحوكمة الرشيدة الضمانة الأساسية ضد انعدام الكفاءة وسوء الإدارة (الرحيمان وبوهيا، 2025).

ثانيًا، تُعدّ مبادئ الحوكمة أساسية لبناء الشرعية والثقة العامة والحفاظ عليها. عندما يُلاحظ الموظفون والمواطنون أن القرارات تُتخذ بشفافية، وأن المسؤولين يُحاسبون، وأن أصواتهم تُسمع من خلال قنوات مشاركة حقيقية، فإنهم يكونون أكثر ميلاً لدعم مبادرات الإصلاح الطموحة. في المقابل، يُؤلّد التعتيم أو المحسوبية المُتصوّرة شكوكًا ومقاومة نشطة. في المؤسسات التي تشهد تغييرًا سريعًا، يُحوّل التطبيق الواضح للشفافية والإنصاف والشمولية المعارضين المحتملين إلى مساهمين فاعلين، مما يُقلل بشكل كبير من العوائق الداخلية أمام تنفيذ الإصلاح (العنبي، 2023؛ وزارة البيئة والمياه والزراعة، 2025).

ثالثًا، تُوفّر الحوكمة القوية المرونة والقدرة على التكيف المؤسسية اللازمتين لتجاوز تعقيدات التحول. فالمؤسسات القائمة على قواعد واضحة، وقياس مستمر للأداء، واتخاذ قرارات شاملة، قادرة على تحديد المخاطر مبكرًا، وتعديل الاستراتيجيات بمرونة، والحفاظ على التماسك بين مبادرات الإصلاح المترابطة. خلال فترات التغيير الهيكلي والثقافي العميق، تُشكّل مبادئ الحوكمة إطارًا مستقرًا يمنع الفوضى ويُمكن الابتكار. في المملكة العربية السعودية، حيث تُطالب رؤية 2030 بتحويل متزامن للأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، تُمثّل الحوكمة الفعّالة آلية تنسيق لا غنى عنها تضمن التوافق، والزخم المُستدام، والنجاح النهائي في جميع أنحاء القطاع العام (الشريف، 2020).

2.5.1.5. معوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية:

يواجه تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية عوائق هيكلية وثقافية متعددة، غالبًا ما تُعزز بعضها البعض. أول هذه العوائق الرئيسية هو الجمود البيروقراطي المتجذر، وإرث التقاليد الإدارية شديدة المركزية والهرمية. ففي العديد من المؤسسات العامة، تركزت سلطة اتخاذ القرار تاريخيًا في القمة، مع تفويض محدود وثقافة تُثبّط المبادرة في المستويات الأدنى. يُؤلّد هذا الإرث مقاومة لآليات الشفافية والمشاركة، إذ قد يرى كبار المسؤولين في الانفتاح المتزايد تهديدًا لسلطتهم، بينما يخشى الموظفون في المستويات المتوسطة والدنيا الانتقام للتعبير عن آرائهم. وتُصعّب البيئة المُنفرة للمخاطرة الناتجة عن ذلك إنشاء هيئات رقابة مستقلة أو أنظمة مساءلة قائمة على الأداء دون مواجهة معارضة سلبية أو نشطة من داخل المؤسسة نفسها (Althuai, 2024).

ومن العوائق المهمة الثانية نقص الموارد البشرية المؤهلة القادرة على تصميم أنظمة الحوكمة الحديثة وتشغيلها ومراقبتها. تتطلب الحوكمة الفعّالة مهارات متخصصة في قياس الأداء، وإدارة المخاطر، وتحليل البيانات، وإشراك أصحاب المصلحة، والامتثال للوائح التنظيمية، وهي مهارات غالبًا ما تكون نادرة لدى كوادر الإدارة العامة التقليدية المُدرّبة أساسًا على المسائل القانونية والإجرائية بدلًا من الإدارة الاستراتيجية.

علاوة على ذلك، فإنّ الوتيرة السريعة لبرامج التحوّل لا تترك سوى القليل من الوقت لبناء القدرات الشاملة، مما يخلق حلقة مفرغة: فضعف القدرات يُبطئ تطبيق الحوكمة، مما يُقوّض بدوره أهداف التحوّل ويُفاقم تآكل الثقة في جهود الإصلاح. ويتفاقم هذا القيد على الموارد البشرية بسبب المنافسة من القطاع الخاص، الذي يُمكن أن يُقدّم رواتب أعلى وتطوّرًا وظيفيًا أسرع للأفراد الموهوبين (القحطاني، 2019).

تُشكّل العوامل الثقافية والسلوكية عقبة ثالثة. ففي البيئات التي تتسم بتفاوت كبير في النفوذ والتركيز الشديد على الولاء الشخصي، قد يتردد الموظفون في استخدام قنوات المشاركة الرسمية أو الإبلاغ عن المخالفات من خلال آليات الإبلاغ الرسمية، خوفًا من النبذ الاجتماعي أو الإضرار بمسيرتهم المهنية. وبالمثل، قد يتعارض مفهوم محاسبة كبار المسؤولين علنًا مع الأعراف الراسخة لاحترام السلطة وتجنب المواجهة العلنية. تُبطئ هذه الأنماط الثقافية تبني مبادرات الشفافية وعمليات التدقيق المستقلة، إذ قد يُفسر كلّ من القادة والموظفين هذه الإجراءات على أنها علامات على انعدام الثقة، وليست أدوات معيارية للتحسين المؤسسي (المندلاوي والدهان، 2025).

وأخيرًا، تُشكّل البنية التحتية التكنولوجية غير الكافية وأنظمة المعلومات المُجزأة عائقًا عمليًا أمام تطبيق الحوكمة. لا تزال العديد من المؤسسات الحكومية تعتمد على العمليات الورقية أو المنصات الرقمية المعزولة وغير المتوافقة، مما يُصعّب إنتاج بيانات أداء دقيقة وفي الوقت المناسب أو تبادل المعلومات بين الجهات. فبدون أنظمة رقمية متكاملة، تُصبح الشفافية سطحية، ويستحيل الرصد الآني، ويظل اتخاذ القرارات القائمة على البيانات طموحًا. يُشكّل تضافر هذه العقبات الهيكلية والبشرية والثقافية والتكنولوجية بيئةً صعبةً تتطلب تسلسلاً دقيقًا لإصلاحات الحوكمة، ودعمًا من خلال التزام سياسي مستدام وتخصيص الموارد (عبد العظيم، 2025).

2.5.1.6. آليات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية:

يتطلب التطبيق الناجح للحوكمة في المؤسسات الحكومية مزيجًا من الآليات القانونية والتنظيمية والتكنولوجية والسلوكية التي تُعزز بعضها البعض. على الصعيدين القانوني والتنظيمي، يُعدّ وضع أطر عمل واضحة وشاملة أمرًا بالغ الأهمية. ويشمل ذلك إصدار مدونات حوكمة مخصصة للقطاع العام، وتعزيز صلاحيات هيئات الرقابة، مثل ديوان المحاسبة وهيئات مكافحة الفساد، ودمج متطلبات الحوكمة في القوانين التي تحكم الخدمة المدنية، والميزانية، والمشتريات، وإدارة الأداء. تُوفّر هذه الأطر السلطة الرسمية والمعايير القابلة للتنفيذ اللازمة للانتقال من المبادئ التوجيهية الطوعية إلى الممارسة الإلزامية في جميع الجهات الحكومية (محمد ومحمود، 2022).

على الصعيد التنظيمي، يُشكّل إنشاء وحدات ولجان متخصصة آلية بالغة الأهمية. وقد أنشأت العديد من الدول، بما فيها المملكة العربية السعودية، وحدات تنفيذ مرتبطة مباشرة بالقيادة السياسية العليا لرصد التقدم المحرز في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ولجانًا للأداء المؤسسي داخل كل وزارة، ومجالس مستقلة

تضم أعضاء خارجيين للإشراف على الجهات العامة الرئيسية. تؤدي هذه الهياكل وظائف متعددة: فهي تُرَسِّخ مراجعة الأداء الدورية، وتُقدِّم وجهات نظر خارجية، وتُنشئ مناصرين داخليين لمبادئ الحوكمة. إضافةً إلى ذلك، يُشير تعيين كبار مسؤولي الحوكمة أو مسؤولي النزاهة في المستويات العليا إلى الالتزام ويُوفِّر جهاتٍ محوريةً لتنسيق جهود التنفيذ عبر الإدارات (الرحيمان وبوهيا، 2025؛ وزارة البيئة والمياه والزراعة، 2025).

أصبحت الآليات القائمة على التكنولوجيا محوريةً بشكل متزايد لتطبيق الحوكمة. تُمكن أنظمة تخطيط موارد المؤسسة المتكاملة (ERP)، ومستودعات البيانات المركزية، ولوحات المعلومات العامة من التتبع الفوري لمؤشرات الأداء الرئيسية، وموافقات سير العمل الآلية، والنشر العلني للنتائج. تُسهم المنصات الرقمية لملاحظات المواطنين، وأنظمة المشتريات الإلكترونية التي تضمن تقديم عطاءات تنافسية وشفافة، ومشاريع البلوك تشين التجريبية لإدارة العقود، جميعها في تفعيل الشفافية والمساءلة. وعند دمجها مع الخدمات الإلكترونية الإلزامية وسياسات البيانات المفتوحة، تُحوِّل هذه الأدوات المبادئ المجردة إلى ممارسات يومية، وتُقلِّل بشكل كبير من فرص اتخاذ القرارات التقديرية التي قد تؤدي إلى عدم الكفاءة أو الفساد (عبد الحميد ونجلاء، 2025).

وأخيراً، تُعدّ آليات التغيير السلوكي والثقافي لا غنى عنها للحوكمة المستدامة. تُسهم برامج التدريب الشاملة التي تستهدف جميع مستويات الخدمة المدنية، ومبادرات تطوير القيادة التي تُركز على اتخاذ القرارات الأخلاقية، وحملات التواصل الداخلي التي تُبرز قصص النجاح، في تغيير ثقافة المؤسسة نحو تقبل الشفافية والمساءلة كمعايير لا كأمور مفروضة. كما تُشجع أنظمة الحوافز التي تربط الترقى الوظيفي والمكافآت بالأداء المرتبط بالحوكمة، إلى جانب قنوات حماية المُبلِّغين عن المخالفات، على السلوكيات المرغوبة. وعندما تُوظَّف الآليات القانونية والتنظيمية والتكنولوجية والسلوكية بطريقة منسقة ومتسلسلة، فإنها تُنشئ منظومةً ذاتية التعزيز تُرَسِّخ مبادئ الحوكمة بعمق في النسيج المؤسسي (المندلوي والدهان، 2025).

2.5.1.7. الآثار الاستراتيجية لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية:

للتطبيق الفعال للحوكمة آثار استراتيجية عميقة على المؤسسات الحكومية التي تشهد تحولاً. أولاً، يُعزز بشكل كبير قدرة المؤسسات على التكيف والمرونة. فالمؤسسات التي تعمل وفق قواعد واضحة، وقياس أداء مستمر، وعمليات صنع قرار شاملة، قادرة على اكتشاف المشكلات الناشئة مبكراً، وتعديل الاستراتيجيات بسرعة، والحفاظ على الاتساق بين برامج الإصلاح المعقدة. في عصر التغيير المتسارع - التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي - تُوفِّر الحوكمة إطاراً مستقراً يُمكن من الابتكار بأمان، مما يمنع التشرذم أو تراجع السياسات الذي غالباً ما يُصاحب جهود التحول سيئة التنسيق (المهندي، 2023).

ثانياً، تُعزز الحوكمة القوية شرعية الدولة وثقة الجمهور بها بشكل كبير، محلياً ودولياً. فعندما يُلاحظ المواطنون تحسينات ملموسة في تقديم الخدمات، وإجراءات واضحة لمكافحة الفساد، وفرصاً حقيقية لتقديم

مساهماتهم، تزداد ثقتهم بالمؤسسات الحكومية. يصبح هذا المخزون من الثقة رصيّدًا استراتيجيًا خلال فترات التحول، إذ يُقلل من مقاومة المجتمع للإصلاحات الصعبة، ويُسهّل التعاون مع القطاع الخاص، ويُعزز سمعة البلاد لدى المستثمرين والشركاء الدوليين. وفي السياق السعودي، يدعم تحسين الحوكمة بشكل مباشر هدف رؤية 2030 المتمثل في جعل المملكة قوة استثمارية عالمية ونموذجًا مُلهمًا للتنمية الشاملة (البارقي، 2021).

ثالثًا، يُنشئ تطبيق الحوكمة تآزرًا قويًا عبر منظومة التحول بأكملها. فالمؤسسات الشفافة والخاضعة للمساءلة أكثر قدرة على التنسيق فيما بينها، ومواءمة أهدافها مع الأولويات الوطنية، وتقاسم الموارد بكفاءة. ويُعد هذا التكامل الأفقي والرأسي بالغ الأهمية، لا سيما عندما يتعين على كيانات متعددة العمل معًا في مبادرات شاملة مثل التحول الرقمي، والتنويع الاقتصادي، أو الاستدامة البيئية. ومن خلال وضع معايير مشتركة، ومقاييس أداء مشتركة، وآليات إشراف مشتركة، تُحوّل الحوكمة مجموعة من المؤسسات المنفصلة إلى نظام قطاع عام متماسك وعالي الأداء، قادر على تحقيق النتائج الطموحة التي تتطلبها الاستراتيجيات الوطنية (علي وآخرون، 2024).

2.5.1.8. مداخل متعددة في الحوكمة (الحوكمة الرقمية - حوكمة الشركات - الحوكمة الرشيدة - الحوكمة الشرعية - الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية ESG):

تمثل الحوكمة الرقمية (الحوكمة الإلكترونية) نهجًا متزايد الأهمية، يُوظف تقنيات المعلومات والاتصالات لتعزيز الشفافية والكفاءة ومشاركة المواطنين. ويشمل ذلك خدمات الحكومة الإلكترونية، ومبادرات البيانات المفتوحة، وأنظمة الهوية الرقمية، ومنصات التقييم الإلكتروني التي تتيح رصد الأداء في الوقت الفعلي والتفاعل المباشر بين المواطنين والمسؤولين. في القطاع العام، تُحوّل الحوكمة الرقمية العمليات الورقية التقليدية إلى سير عمل مؤتمت وقابل للتتبع، مما يُقلل بشكل كبير من فرص التأخير والانضباط. وقد وضعت المملكة العربية السعودية الحوكمة الرقمية في صميم تحوّلها من خلال إنشاء هيئة الحكومة الرقمية ووضع أهداف طموحة لتقديم الخدمات عبر الإنترنت (عبد العظيم، 2025).

تم تكييف الحوكمة المؤسسية (حوكمة الشركات)، التي طُوّرت في الأصل للشركات الخاصة، لتشمل الجهات العامة والشركات المملوكة للحكومة. ويُركّز هذا النهج على استقلالية مجلس الإدارة، والفصل الواضح بين أدوار الملكية والإدارة، وضوابط داخلية فعّالة، وحقوق المساهمين (أو المواطنين). في المؤسسات الحكومية، يُطبّق هذا النهج من خلال إنشاء مجالس مهنية للشركات العامة، وعقود أداء لكبار المديرين التنفيذيين، وعمليات تدقيق خارجية منتظمة. وقد أثّرت لوائح حوكمة الشركات السعودية الصادرة عن هيئة السوق المالية على كيانات القطاع العام، وخاصةً تلك التي تعمل في الأنشطة التجارية، مما عزز الانضباط والمساءلة (علي وآخرون، 2024).

تُشكّل الحوكمة الرشيدة النهج الأوسع والأكثر اعترافاً عالمياً، إذ تتضمن المبادئ الأساسية للشفافية والمساءلة والمشاركة وسيادة القانون والفعالية التي تروج لها المنظمات الدولية. وهي تُشكّل أساساً لإصلاح القطاع العام عالمياً، وقد تم اعتمادها صراحةً في خطط تنفيذ رؤية 2030. تُشدّد أطر الحوكمة الرشيدة على وضع السياسات الشاملة، وتدابير مكافحة الفساد، والتحسين المستمر، مما يوفر نموذجاً شاملاً يمكن تكيفه مع السياقات الوطنية مع الحفاظ على قابلية المقارنة مع المعايير العالمية (موسى، 2024).

تُمثّل الحوكمة الشرعية نهجاً مميزاً يدمج المبادئ القانونية والأخلاقية الإسلامية في الرقابة التنظيمية. وهي تُركّز على العدالة والأمانة والشورى ومنع الضرر، مع وجود هيئات رقابة شرعية متخصصة تضمن الامتثال في المؤسسات المالية وغيرها. في المملكة العربية السعودية، وضعت لوائح حوكمة الشريعة الإسلامية الصادرة عن البنك المركزي السعودي وهيئة السوق المالية معايير مفصلة للمؤسسات المالية الإسلامية، بينما تستند تطبيقات القطاع العام الأوسع إلى القيم الإسلامية للمساءلة أمام الله والمجتمع لتعزيز السلوك الأخلاقي في جميع الجهات الحكومية (الحارثي، 2025).

يكتسب نهج الحوكمة البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG)، الذي انبثق أصلاً من مجتمع الاستثمار، زخماً متزايداً في الإدارة العامة في ظل مواجهة الحكومات لتحديات الاستدامة. تتطلب أطر الحوكمة البيئية والاجتماعية والحوكمة من المؤسسات قياس الأثر البيئي والمسؤولية الاجتماعية وجودة الحوكمة والإبلاغ عنها. وقد أدمجت المملكة العربية السعودية مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والحوكمة في استراتيجيات صناديق الثروة السيادية، وتطبقها بشكل متزايد على المشاريع العامة، لا سيما في مجال تحول الطاقة وتطوير المشاريع الضخمة (Bamahros et al., 2022). هذه النهج المتعددة لا تتعارض مع بعضها البعض؛ بل إن المؤسسات الحكومية الناجحة تجمع استراتيجياً عناصر من كل منها - الأدوات الرقمية لتحقيق الكفاءة، والانضباط المؤسسي للمساءلة، ومبادئ الحوكمة الرشيدة للشرعية، وقيم الشريعة للأسس الأخلاقية، ومعايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والحوكمة للاستدامة - مما يخلق نموذجاً هجيناً يناسب الأولويات الوطنية والتوقعات العالمية على نحو فريد (المندلاوي والدهان، 2025).

2.5.2. الإطار النظري لمقاومة التغيير:

يُصوّر هذا الإطار النظري لمقاومة التغيير هذه المقاومة كاستجابة نفسية وسلوكية طبيعية للتهديدات أو الاضطرابات المُتصوّرة في الروتين التنظيمي، استناداً إلى نماذج مثل نموذج كوتر ذو الخطوات الثماني. في المؤسسات الحكومية السعودية، تشمل هذه المقاومة حواجز سلوكية وسلوكية وهيكلية متأثرة بعوامل ثقافية وهرمية. يربط الإطار بين المقاومة والحوكمة، مستكشفاً كيف يُمكن للمبادئ المنظمة التخفيف من حدتها خلال عمليات التحول. يُوفر هذا أساساً للدراسة لتحليل ديناميكيات القطاع العام واقتراح استراتيجيات لإنجاح الإصلاح (المهendi، 2023).

2.5.2.1. مفهوم مقاومة التغيير:

تُعرّف مقاومة التغيير في النظرية التنظيمية بأنها المعارضة السلوكية أو العاطفية أو المعرفية التي يُظهرها الأفراد أو المجموعات عندما يشعرون بأن تغييرًا مُقترحًا يُهدد مصالحهم أو روتينهم أو مكانتهم أو هويتهم. وهي ليست مجرد رد فعل سلبي، بل هي استجابة نفسية واجتماعية طبيعية لاختلال التوازن القائم. في سياق المؤسسات الحكومية، تتجلى المقاومة في شكل إحجام أو معارضة نشطة للسياسات أو الهياكل أو العمليات أو التقنيات الجديدة المُستخدمة خلال برامج التحول. ويمكن أن تتراوح بين التباطؤ المُبهم وانخفاض الإنتاجية، والنقد الصريح، وتباطؤ العمل، أو العمل الجماعي المُنسَّق ضد مبادرات الإصلاح (المهندي، 2023؛ المبارك والبحري، ٢٠٢٥).

نظريًا، تُفهم مقاومة التغيير من منظورات متعددة. تنظر إليها المناهج النفسية كآلية دفاعية تُحفّزها حالة عدم اليقين، أو الخوف من عدم الكفاءة، أو فقدان السيطرة. تُركّز وجهات النظر الاجتماعية على معايير الجماعة، وعلاقات القوة، والتهديدات التي تُهدّد الهوية المهنية، بينما تُسلّط الرّؤى النظامية الضوء على عدم التوافق بين التغيير والهياكل التنظيمية القائمة أو أنظمة المكافآت. في بيئات القطاع العام، غالبًا ما تحمل المقاومة بُعدًا سياسيًا إضافيًا، إذ قد يفسر الموظفون الإصلاحات على أنها تحولات في توزيع السلطة أو الموارد بين الإدارات أو المناطق أو الفئات السكانية. وبالتالي، فإن المقاومة ليست مجرد عرقلة غير منطقية؛ بل إنها غالبًا ما تُشير إلى مخاوف مشروعة بشأن العدالة أو الجدوى أو العواقب غير المقصودة التي قد تُعرّض نجاح الإصلاح للخطر إذا تم تجاهلها (عبد العظيم، 2025).

في المؤسسات الحكومية السعودية التي تشهد تحولًا في رؤية 2030، تتجلى مقاومة التغيير بشكل واضح نظرًا لحجم وسرعة الإصلاحات غير المسبوقه. فالموظفون الذين قضوا عقودًا في بيئات مستقرة تُدار بالإجراءات يواجهون فجأة توقعات أداء جديدة، أو تدفقات عمل رقمية، أو كيانات مُدمجة، أو مبادرات خصخصة. لذا، يشمل المفهوم ردود الفعل على المستوى الفردي (القلق، والشك، والانسحاب) والديناميكيات على المستوى الجماعي (الحمائية الإدارية، وتداول الشائعات، والشكاوى الرسمية). إن فهم المقاومة كظاهرة متعددة الأوجه - بدلاً من مجرد عناد - يسمح للباحثين والممارسين بمعالجتها بشكل بناء بدلاً من قمعها (القحطاني، 2019).

2.5.2.2. أسباب مقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية:

السبب الرئيسي لمقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية هو الشعور بتهديد للأمن الوظيفي وآفاق التطور المهني. غالبًا ما تتضمن برامج التحول واسعة النطاق إعادة الهيكلة والأتمتة وأنظمة التقييم القائمة على الأداء، مما يثير مخاوف من التسريح أو خفض الدرجة الوظيفية أو التقاعد المبكر القسري. في البيئات التي يُنظر فيها تقليديًا إلى التوظيف العام على أنه دائم ومستقر، فإن أي مبادرة تبدو أنها تُضعف هذا العقد الاجتماعي تُثير قلقًا عميقًا. قد يفسر الموظفون الإصلاحات القائمة على الكفاءة على أنها لغة مُشفرة

لتقليل عدد الموظفين، حتى عندما تُركز الاتصالات الرسمية على إعادة تأهيل المهارات والتنقل الداخلي (اليمني، 2024).

السبب الرئيسي الثاني هو فقدان السلطة والمكانة والسيطرة. غالبًا ما ينظر المدراء المتوسطون والعليا الذين بنوا نفوذهم من خلال شبكاتهم الشخصية وسلطاتهم التقديرية إلى اللامركزية والشفافية الرقمية والإجراءات الموحدة على أنها تحديات مباشرة لمناصبهم. وبالمثل، تُقاوم الإدارات التي كانت تُسيطر تاريخيًا على الميزانيات أو تدفقات المعلومات المبادرات التي تُعيد توزيع الموارد أو تُبرز أدائها للآخرين. في الثقافات شديدة الهرمية، قد يُنظر إلى احتمالية وجود هياكل أكثر تسطحًا أو زيادة المساءلة الأفقية على أنها تخفيض للترتبة الشخصية والمهنية، مما يدفع إلى سلوك دفاعي (عبد العظيم، 2025).

تُقدم العوامل الثقافية والنفسية مستوى ثالثًا من التفسير. لقد استوعب العديد من موظفي القطاع العام عقلية تتجنب المخاطرة وتركز على الامتثال، والتي تشكلت نتيجة عقود من التركيز على اتباع القواعد بدلاً من تحقيق النتائج. تتعارض برامج التحول التي تتطلب الابتكار، والتوجه نحو خدمة العملاء، وقبول الفشل كجزء من عملية التعلم مع هذه القيم الراسخة. بالإضافة إلى ذلك، يُولد التغيير السريع عبئًا معرفيًا زائدًا وإرهاقًا عاطفيًا، مما يؤدي إلى الانسحاب أو التشكيك. عندما يُنظر إلى التواصل حول أسباب التغيير وفوائده وجدوله الزمني على أنه غير كافٍ أو غير متسق، يملأ الموظفون فراغ المعلومات بسيناريوهات أسوأ الاحتمالات، مما يعزز مقاومتهم (إبراهيم، 2017).

2.5.2.3. أنواع مقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية:

يمكن تصنيف مقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية وفقًا لعدة أبعاد، أولها المقاومة العلنية مقابل المقاومة السرية. المقاومة العلنية ظاهرة وعلنية: مذكرات رسمية تُعرب عن القلق، أو عرائض، أو بيانات إعلامية، أو معارضة نقابية لتدابير إصلاحية محددة. أما المقاومة السرية فهي أكثر شيوعًا ويصعب اكتشافها؛ وتشمل التباطؤ المتعمد، أو الالتزام المفرط بالإجراءات القديمة، أو التنفيذ الانتقائي، أو حجب المعلومات، أو عدم التعاون السلبي. في البيئات البيروقراطية، تُعد المقاومة السرية فعالة بشكل خاص لأنها تتيح للموظفين الظهور بمظهر الملتزمين مع تحييد مبادرات التغيير بفعالية (الحربي والرابغي، 2024).

يُميز تصنيف ثانٍ بين المقاومة الفردية والجماعية. تنشأ المقاومة الفردية من المخاوف الشخصية، أو نقص المهارات، أو الخلافات الأيديولوجية، وعادةً ما تتجلى في التغيب عن العمل، أو تقليل الجهد، أو طلبات التقاعد المبكر. أما المقاومة الجماعية فتنشأ عندما تشعر المجموعات - الإدارات، أو الكوادر المهنية، أو الفروع الإقليمية - بوجود تهديد مشترك. غالبًا ما تُنسق هذه المقاومة عبر شبكات غير رسمية، وقد تتفاقم إلى حملات منظمة تُؤخر أو تُعرقل مشاريع التحول بشكل كبير. في المؤسسات السعودية، ظهرت المقاومة الجماعية أحيانًا على أسس إقليمية أو قبلية عندما بدت الإصلاحات مُحابية لمناطق أو جماعات مُعيّنة على حساب أخرى (البارقي، 2021).

تتضمن المقاومة النشطة محاولات مُتعمّدة لعرقلة التغيير أو إبطاله، مثل الضغط على صنّاع القرار، أو تسريب معلومات سلبية، أو تقديم طعون قانونية. على النقيض من ذلك، تقبل المقاومة السلبية التغيير ظاهريًا بينما تُقوّضه من خلال التقاعس عن العمل - تلبية متطلبات إعداد التقارير الجديدة بأقل قدر من البيانات، أو حضور دورات تدريبية دون تطبيق ما تعلّمته، أو ببساطة انتظار "زوال" الإصلاح. تنتشر المقاومة السلبية بشكل خاص في المؤسسات العامة لأن التطوّر الوظيفي نادرًا ما يعتمد على التبنّي الاستباقي للتغيير (القحطاني، 2019).

وأخيرًا، يُمكن تصنيف المقاومة إلى عقلانية مقابل عاطفية. تستند المقاومة العقلانية إلى مخاوف جوهرية بشأن الجدوى، أو التكلفة، أو التوقيت، أو العواقب غير المقصودة، ويمكنها بالفعل تحسين تصميم الإصلاح إذا وُجّهت بشكل بناء. تتبع المقاومة العاطفية من الخوف، أو الاستياء، أو فقدان الهوية، وهي أقل استجابة للحجج المنطقية. عمليًا، تجمع معظم أشكال المقاومة بين كلا العنصرين: فقد يُعبّر الموظفون عن انتقادات عقلانية، بينما يُحركهم في المقام الأول إدراكهم للتهديد العاطفي. يُمكن إدراك هذه الأنواع المختلفة قادة التغيير من تطبيق استراتيجيات مُتباينة بدلًا من اتباع استجابات مُوحدة (العتيبي، 2023).

2.5.2.4. دور إدارة التغيير في الحد من مقاومة التغيير:

تُعَدّ إدارة التغيير بمثابة نظام منهجي لتقليل المقاومة وتعظيم القبول طوال دورة حياة التحوّل. ويتمثل دورها الأساسي في نقل الوعي بالحاجة إلى التغيير من مرحلة الوعي إلى مرحلة الفهم والقبول، وصولاً إلى الالتزام. في المؤسسات الحكومية، تبدأ إدارة التغيير الفعّالة بصياغة سردية مقنعة تربط أهداف التحوّل الوطني بمصالح الأفراد والإدارات. عندما يرى الموظفون كيف ستُحسّن إصلاحات رؤية ٢٠٣٠ تقديم الخدمات، وفرص العمل، والفخر الوطني، يزداد استعدادهم لتحمل الصعوبات قصيرة الأمد بشكل ملحوظ. يُقلّل التواصل الواضح والمتسق ومتعدد القنوات - من خلال اللقاءات العامة، وتحديثات الإنترنت، ومقاطع فيديو القيادة، وشهادات الزملاء - من حالة عدم اليقين ويُبدد الخوف الناجم عن الشائعات (البيمان، 2024).

ومن الوظائف الأساسية الثانية لإدارة التغيير رسم خرائط أصحاب المصلحة والمشاركة المُستهدفة. فمن خلال تحديد مصادر المقاومة المحتملة مُبكّرًا - سواءً كانت إدارات مُحددة، أو مستويات إدارية عليا، أو مجموعات مهنية - يُمكن للقادة تصميم تدخلات مُخصصة. غالبًا ما يتم استقطاب المشكّكين ذوي النفوذ العالي من خلال إشراكهم في لجان التصميم، مما يمنحهم شعورًا بالمسؤولية ويحولهم إلى أبطال. أما المدراء المتوسطون، وهم غالبًا الفئة الأكثر مقاومةً لفقدانهم السيطرة الأكبر، فيحظون باهتمام خاص من خلال برامج تطوير القيادة التي تعيد صياغة دورهم من حراس البوابة إلى مُمكنين. ويُقدّم لموظفي الخطوط الأمامية دعمًا عمليًا - من تدريب وتوجيه وتوصيفات وظيفية مُنقّحة - يُعالج مخاوفهم المتعلقة بمهاراتهم المحددة (المهندي، 2023).

كما تلعب إدارة التغيير دورًا حيويًا في بناء القدرات المؤسسية للتغيير. ويشمل ذلك إنشاء مكاتب لإدارة التغيير أو وحدات دعم التحول، وتطوير شبكات داخلية لوكلاء التغيير، ودمج تقييمات الاستعداد للتغيير في تخطيط المشاريع. وتتيح استطلاعات الرأي الدورية، ومجموعات التركيز، وقنوات التغذية الراجعة المجهولة، للقادة مراقبة مستويات المقاومة وتعديل التكتيكات فورًا. إن الاحتفاء بالمكاسب السريعة والاعتراف العلني بالأفراد والفرق الذين يتبنون طرق عمل جديدة يُؤدّ زخمًا إيجابيًا ودليلاً اجتماعيًا على أن التغيير ممكن ومُجزٍ (إبراهيم، 2017).

وأخيرًا، تُدمج إدارة التغيير مبادئ الحوكمة في عملية التحول نفسها. من خلال نمذجة الشفافية (مشاركة الجداول الزمنية والمخاطر الواقعية)، والمساءلة (تحميل القادة مسؤولية المقاييس المتعلقة بالموظفين)، والمشاركة (المشاركة في إيجاد الحلول مع الموظفين)، تُثبت إدارة التغيير أن الحوكمة ليست فرضًا خارجيًا، بل ممارسة عملية. عندما يختبر الموظفون عمليات تغيير عادلة وشاملة وواضحة، تزداد ثقتهم بالإصلاح المحدد وتحسينات الحوكمة الأوسع، مما يخلق حلقة إيجابية تُقلل من المقاومة. في المؤسسات الحكومية السعودية، أثبتت إدارة التغيير الناجحة أنها تُمثل الفرق بين المبادرات المتعثرة وتلك التي تحقق أهدافها أو تتجاوزها (الحربي والرابغي، 2024).

2.5.2.5. العوامل المؤثرة على مقاومة التغيير:

تحدد عوامل مترابطة عديدة شدة وطبيعة مقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية، وتُعدّ الثقافة التنظيمية من أقوى هذه العوامل. في العديد من كيانات القطاع العام، تُركّز الثقافة البيروقراطية المتجذرة على الاستقرار والتوافق والالتزام بالإجراءات المعمول بها، مُفضّلةً الابتكار أو المخاطرة. غالبًا ما ينظر الموظفون المُندمجون في هذه الثقافة إلى مبادرات التغيير على أنها تهديدات للبيئة المُتوقعة التي ضمنت لهم وظائف دائمة وتقدمًا وظيفيًا واضحًا. عندما تُقدّم برامج التحول تقييمًا قائمًا على الأداء، أو سير عمل رقميًا، أو تعاونًا بين الإدارات، فإنها تتعارض مباشرةً مع الأعراف الراسخة للتسلسل الهرمي، والانعزالية الإدارية، وسلوك اتباع القواعد (البارقي، 2021). كلما زادت قوة الثقافة البيروقراطية التقليدية، وكلما ازداد الانحراف المُتصوّر للتغيير المُقترح عن القيم القائمة، ارتفع مستوى المقاومة. في المؤسسات الحكومية السعودية، حيث يبرز احترام السلطة وتجنب الفشل العام بشكل خاص، يُمكن أن يُحوّل الاختلال الثقافي الإصلاحات المعتدلة إلى مصادر رئيسية للمعارضة (العتيبي، 2023).

يُمثل أسلوب القيادة ومصادقيتها عاملاً حاسماً ثانياً. يُلاحظ الموظفون كيفية إيصال القادة للرؤية، واتباعهم سلوكيات جديدة، وتعاملهم مع النكسات. عندما يُعلن كبار المسؤولين عن تغييرات طموحة مع استمرارهم في العمل من خلال شبكات وامتيازات قديمة، فإن أفعالهم تُقوّض الرسالة وتُثير السخرية. في المقابل، يُقلّل القادة الذين يُظهرون التزاماً شخصياً - من خلال تعلم أنظمة جديدة بأنفسهم، والاعتراف الصريح بالصعوبات، وحماية المُتبنّين الأوائل - من المقاومة بشكل ملحوظ (الحمود والغول، 2022). كما

أن عدالة قرارات القيادة المُتصوّرة مهمة أيضاً: فإذا اعتقد الموظفون أن المكافآت أو العقوبات أو الفرص الجديدة تُوزَّع بالتساوي بدلاً من المحسوبية أو المحاباة، فإنهم يكونون أكثر استعداداً لقبول أي انزعاج. في السياق السعودي، حيث لا تزال الثقة في القيادة قيمة ثقافية جوهرية، تُشكّل أصالة القادة واتساقهم على جميع المستويات بشكل مباشر المناخ العام للقبول أو الرفض (صلاح الدين وعطية، 2018).

يُشكّل توافر الموارد وجودتها عاملاً حاسماً ثالثاً. تشتد المقاومة عندما يُدرك الموظفون أنهم يفتقرون إلى الوقت أو التدريب أو الأدوات أو الميزانية اللازمة لتطبيق التغيير بنجاح. برامج التحول التي تتطلب مهارات رقمية جديدة، وهياكل إعداد تقارير منقحة، أو أهداف أداء أعلى دون استثمار موازٍ في بناء القدرات، تُؤدّ ضغطاً هائلاً وإحباطاً مشروعاً. يستنتج الموظفون أن القيادة إما غير كفؤة أو غير مبالية بالقيود العملية، مما يؤدي إلى الانسحاب أو التخريب النشط. يُعدّ توفير الموارد الكافية - برامج التدريب الشاملة، ووقت التعلم المحمي، والمعدات الحديثة، والجدول الزمني الواقعية - بمثابة إشارة قوية على أن التغيير مُصمّم للنجاح وأن رفاهية الموظفين قيد الدراسة، مما يُقلّل من المقاومة العقلانية والعاطفية (Rouissi, 2025).

تُشكّل فعالية التواصل ومشاركة الموظفين عاملاً حاسماً رابعاً. عندما تكون المعلومات حول أسباب التغيير وفوائده وآلياته وتأثيره الشخصي نادرة أو متأخرة أو تُقدّم من أعلى إلى أسفل فقط، يملأ عدم اليقين الفراغ وتنمو المقاومة بسرعة. تزدهر الشائعات، وتهيمن أسوأ السيناريوهات على المحادثات، وتتآكل الثقة. في المقابل، يُخفّض التواصل المتكرر والشفاف والثنائي الاتجاه، إلى جانب الفرص الحقيقية لتقديم الآراء، المعارضة بشكل كبير. الموظفون الذين يدركون ليس فقط ما يتغير، بل أيضاً أسبابه، والذين يشعرون بأن مخاوفهم قد أُصغي إليها وعولجت كلما أمكن، يتحولون من مدافعين عن الوضع الراهن إلى مشاركين فاعلين في تشكيل مستقبل الدولة. في المؤسسات السعودية، حيث لا تزال آليات التشاور الرسمية قيد التطوير، غالباً ما يُحدد وجود قنوات حوار مُهيكلّة أو غيابها ما إذا كانت المقاومة ستظل قابلة للإدارة أم ستتصاعد إلى حالة من الانفصال الشامل (Alenezi et al., 2021).

2.5.2.6. استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير:

من أكثر الاستراتيجيات فعاليةً المشاركة المبكرة والمستمرة للموظفين على جميع المستويات في تصميم وتخطيط مبادرات التغيير. فبدلاً من تقديم حزم إصلاح متكاملة، يُنشئ قادة التحول مجموعات عمل متعددة الوظائف، ويطلبون الاقتراحات من خلال ورش عمل مُنظمة، ويُجرون تجارب على مناهج جديدة مع وحدات تطوعية. يخدم هذا النهج التشاركي أغراضاً متعددة: فهو يستغل المعرفة الميدانية لتحسين جودة الحلول، ويمنح الموظفين شعوراً بالمسؤولية، ويحوّل المعارضين المحتملين إلى مدافعين مُلتزمين. عندما يرى الموظفون أفكارهم مُدمجة في الخطط النهائية، يُصبحون مُستثمرين شخصياً في النجاح ويدافعون بنشاط عن التغيير أمام زملائهم المُتشككين. في الجهات الحكومية السعودية، حيث يُمكن أن تكون المسافة الهرمية

كبيرة، أثبت إنشاء منصات رسمية لإسماع صوت الموظفين - مثل بوابات الاقتراحات، ومجموعات التركيز، والتمثيل في اللجان التوجيهية - فعاليته بشكل خاص في الحد من المعارضة (Carreno, 2025).

تُمثل حملات التواصل الشاملة التي تُعالج المخاوف العقلانية والعاطفية استراتيجية أساسية أخرى. يجب أن يكون التواصل متكررًا ومتسقًا، وأن يُقدّم عبر قنوات متعددة - مثل اللقاءات العامة، والنشرات الإخبارية، وتحديثات الإنترنت، ومقاطع فيديو القيادة، وشهادات الزملاء - للوصول إلى جميع شرائح القوى العاملة. يجب أن تُقرّ الرسائل بصراحة بالصعوبات، مع التركيز على الأسباب المُقنعة للتغيير، والدعم المُتاح، والوضع المُستقبلي الإيجابي. يناقش القادة بصراحة ما سيفقد وما سيُكتسب، مُظهرين احترامهم لتجارب الموظفين ومُقلّلين من مشاعر التضليل. يلعب سرد القصص دورًا حاسمًا: فالأمثلة الواقعية للأفراد أو الوحدات التي نجحت في التكيف والاستفادة تُوفّر دليلًا اجتماعيًا وأملًا. في السياق السعودي، عزز ربط جهود التحوّل بالفخر الوطني والخطاب الأوسع لرؤية 2030 باستمرار استعداد الموظفين لتحمل المشقة قصيرة الأجل (Rouissi, 2025).

تُشكّل برامج التدريب والدعم المُوجّهة استراتيجية حيوية ثالثة. يُمكن الحدّ بشكل كبير من المقاومة المُتجدّرة في الخوف من عدم الكفاءة أو زيادة العبء من خلال الاستثمار بكثافة في تطوير المهارات قبل وقت كافٍ من بدء تشغيل الأنظمة الجديدة. يجب أن يكون التدريب عمليًا وعمليًا، ويُقدّم في وحدات دراسية سهلة الإدارة مع تطبيق فوري في مكان العمل. إن برامج التوجيه التي تجمع بين المتمرّسين في تبني التغيير والزملاء المترددين، ودعم مكتب المساعدة للأدوات الرقمية الجديدة، وتوفير وقت للتعليم، كلها مؤشرات على التزام حقيقي بنجاح الموظفين (اليمني، 2024). إضافةً إلى ذلك، فإن مراجعة توقعات الأداء وأنظمة المكافآت لتقدير الجهد والتعلم بدلاً من التركيز فقط على النتائج النهائية خلال فترات الانتقال، تمنع العقاب على انخفاض الإنتاجية المؤقت. وقد لاحظت المؤسسات السعودية التي طبقت برامج مكثفة لإعادة تأهيل المهارات مرتبطة بمسارات وظيفية واضحة انخفاضًا ملحوظًا في المقاومة وزيادة في المشاركة (المهندي، 2023).

يُشكل تحقيق مكاسب سريعة والاحتفاء بالنجاح استراتيجية رابعة فعّالة. غالبًا ما تعاني برامج التحوّل من آفاق تنفيذ طويلة، مما يسمح بتفاقم المقاومة. من خلال تحديد المبادرات التي يمكن أن تُحقّق تحسينات ملموسة في غضون أشهر، وتحديد أولوياتها - مثل تبسيط عمليات الموافقة، وتحسين واجهات العملاء، أو تحقيق مكاسب طفيفة في الكفاءة - يُقدّم القادة أدلة ملموسة على أن التغيير يُنتج فوائد. إن التقدير العلني للفرق والأفراد الذين يحققون هذه النجاحات المبكرة، من خلال الجوائز، أو التغطية الإعلامية، أو تقدير القيادة، يُعزز الزخم ويثبت أن المؤسسة قادرة على التحوّل الإيجابي (إبراهيم، 2017). وفي الهيئات الحكومية السعودية، أدى التسلسل المتعمد للمشاريع شديدة الوضوح وعالية التأثير في المراحل المبكرة من تنفيذ رؤية 2030 إلى تحول المزاج التنظيمي مرارًا وتكرارًا من الشك إلى التفاؤل الحذر، مما أدى إلى إضعاف المقاومة في جميع أنحاء المؤسسات (الحربي والرابغي، 2024).

2.5.2.7. تأثير مقاومة التغيير على برامج التحول:

تُحدث المقاومة غير المُدارة آثارًا سلبية عميقة على برامج التحول، بدءًا من التأخيرات الكبيرة في الجداول الزمنية للتنفيذ. فعندما ينخرط الموظفون في ممارسات "العمل وفقًا للقواعد"، أو يمتنعون عن التعاون، أو يطالبون بتوضيحات لا حصر لها، تفقد حتى المبادرات المُصممة جيدًا زخمها. فالمهام البسيطة التي يُفترض أن تستغرق أسابيعًا تتحول إلى أشهر، وتتشل المشاريع التجريبية في التوسع، وتخرج الإصلاحات المترابطة عن مسارها (البارقي، 2021). في الأنظمة الحكومية الكبيرة، حيث يتعين على عشرات أو مئات الجهات التحرك بشكل منسق، تتراكم هذه التأخيرات، مما يُسبب اختناقات تُهدد الأهداف الاستراتيجية بأكملها. وقد شهدت رؤية السعودية ٢٠٣٠، بخططها التنفيذية المترابطة بشكل وثيق، حالات متعددة أدت فيها المقاومة في إحدى الوزارات إلى تأخير مبادرات ذات صلة في وزارات أخرى، مما تطلب تعديلات مكلفة على الجداول الزمنية وتدخلات طارئة (العتيبي، 2023).

ومن الآثار الرئيسية الثانية الزيادة الكبيرة في التكاليف المالية والبشرية. تُجبر المقاومة قادة البرامج على تخصيص موارد إضافية لحمولات تواصل موسّعة، وجلسات تدريبية إضافية، وهياكل مُعدّلة لإدارة التغيير، وأحيانًا الاستعانة بمستشارين خارجيين مُكلفين لحل المشكلات. عادةً ما تتراجع الإنتاجية خلال فترات عدم اليقين المطولة، حيث يركز الموظفون على حماية مناصبهم بدلاً من تقديم الخدمات (الحمود والغول، 2022). تتدهور الروح المعنوية، وترتفع معدلات التغيب، ويبدأ الموظفون الموهوبون في المغادرة إلى بيئات أكثر استقرارًا، مما يخلق فجوات في المعرفة والقدرات تستغرق سنوات لسدها. يمكن أن يؤدي هذا التأثير التراكمي إلى تحويل مبادرات التحول ذات الميزانيات المعقولة إلى مشاريع باهظة التكلفة بشكل كبير، مما يُحوّل الأموال عن أهداف التنمية الجوهريّة (صلاح الدين وعطية، 2018).

لعل أخطر تأثير طويل المدى هو تآكل الثقة والقدرة على التعلم المؤسسي. عندما تنجح المقاومة في إضعاف الإصلاحات أو عرقلتها، فإنها تُعزز الاعتقاد بأن جهود التغيير مجرد ممارسات سياسية مؤقتة وليست التزامات مؤسسية حقيقية. تُقابل إعلانات التحول المستقبلية بمزيد من التشكيك، مما يخلق حلقة مفرغة من السخرية التي تترسخ في الثقافة المؤسسية (عبد العظيم، 2025). كما تُرسل المقاومة الناجحة رسائل قوية حول مكان القوة الحقيقية، وغالبًا ما تُعزز الشبكات غير الرسمية والممارسات التقليدية على حساب الأنظمة الرسمية. في المؤسسات العامة السعودية، أدت حالات فرضت فيها المقاومة تنازلات كبيرة في بعض الأحيان إلى إبطاء الإصلاحات اللاحقة، حيث أصبح القادة أكثر حذرًا وزادت ثقة الموظفين في قدرتهم على انتظار التغييرات غير المريحة (اليمني، 2024).

2.5.3. الإطار النظري لدور الحوكمة في الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية خلال تنفيذ برنامج التحول:

يفترض هذا الإطار النظري أن الحوكمة تُعدّ مُمكنًا استراتيجيًا ووسيطًا يُقلّل بشكل كبير من مقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية خلال برامج التحول واسعة النطاق. واستنادًا إلى النظرية المؤسسية، ونظرية الوكالة، ونماذج إدارة التغيير، يُصوّر الإطار الحوكمة كنظام متعدد الأبعاد يشمل الشفافية والمساءلة والمشاركة والفعالية، ويُعالج بشكل مباشر الأسباب الجذرية للمقاومة - وهي عدم اليقين، وفقدان السيطرة المُتصوّر، وانعدام الثقة، والخوف من المعاملة غير العادلة (البارقي، 2021). عندما تُرسخ مبادئ الحوكمة هذه بقوة، فإنها تُهيئ بيئةً مُتوقعةً وعادلةً وشاملةً تُحوّل التغيير من تهديد مُتصوّر إلى عملية مقبولة، بل ومُرحّب بها. وفي سياق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، يُؤكد الإطار أن آليات الحوكمة القوية لا تُخفّف من حدة المعارضة السلوكية والهيكلية فحسب، بل تُعزّز أيضًا القدرة الإجمالية للمؤسسات العامة على استيعاب الإصلاحات الجذرية واستدامتها، مما يزيد من احتمالية تحقيق نتائج تحول ناجحة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية (المندلاوي والدهان، 2025).

2.5.3.1. تأثير مبادئ الحوكمة على مقاومة التغيير:

تُعد الشفافية من أقوى مبادئ الحوكمة في الحد من مقاومة التغيير، إذ تُواجه بشكل مباشر حالة عدم اليقين وديناميكيات الشائعات التي تُغذي المعارضة. عندما تُطبّق المؤسسات الحكومية إفصاحًا منتظمًا عن أهداف الإصلاح، والجدول الزمني، والآثار المُتوقعة على الوظائف وسير العمل، والاعتراف الصادق بالمخاطر، يحصل الموظفون على معلومات موثوقة تُغني عن التكهّنات القائمة على الخوف، وتُتيح لهم فهمًا واقعيًا (جدي وحنصال، 2024). إن التواصل الشفاف حول ضرورة التغيير، وكيفية اتخاذ القرارات، ونوع الدعم المُقدّم، يُخفّض مستويات القلق بشكل كبير، ويمنع تشكيل تحالفات دفاعية قائمة على معلومات مُضلّلة. في الجهات العامة السعودية، أثبت إنشاء لوحات معلومات الأداء، وبوابات البيانات المفتوحة، وعقد جلسات حوارية مُنظمة لشرح مبادرات رؤية ٢٠٣٠، مرارًا وتكرارًا، أن الموظفين الذين يشعرون بالاطّلاع على المستجدات أقل عرضة لمقاومة أو تخريب العمليات الجديدة، إذ يرون التغيير مشروعًا وقابلًا للإدارة، وليس تعسفيًا ويُشكّل تهديدًا (موسى والقصار، 2024).

تُمارس آليات المساءلة تأثيرًا تخفيفيًا قويًا مماثلًا من خلال معالجة مخاوف المعاملة غير العادلة والتطبيق الانتقائي. فعندما تُطبّق معايير أداء واضحة، وهيئات رقابة مستقلة، وعواقب واضحة على النجاح والفشل، يكتسب الموظفون ثقةً في توزيع أعباء وفوائد التحول بشكل متسق. إن كبار القادة الذين يتحملون مسؤولية واضحة عن الوفاء بالوعود، والذين يحمون من يتحدثون عن صعوبات التنفيذ بدلًا من معاقبتهم، يخلقون جوًا من الأمان النفسي (محمد ومحمود، 2022). ويُعد هذا الشعور بالإنصاف بالغ الأهمية في الثقافات الهرمية حيث كان الموظفون يخشون تاريخيًا استخدام التغيير كذريعة لتصفية حسابات شخصية أو تفضيل

فئات معينة. وقد لاحظت المؤسسات السعودية التي عززت وظائف التدقيق الداخلي وأدخلت عقود أداء للمديرين انخفاضاً ملحوظاً في المقاومة السلبية، حيث يدرك الموظفون أن المساءلة تنطبق على المستويات العليا والدنيا على حد سواء (المهندي، 2023).

وتبرز المشاركة كمبدأ حوكمة أساسي آخر يُحوّل المقاومين المحتملين إلى مساهمين فاعلين. عندما يُمنح الموظفون على جميع المستويات فرصاً حقيقية للتأثير على تصميم الإصلاحات ووتيرتها - من خلال مجموعات العمل، وأنظمة الاقتراحات، والبرامج التجريبية، أو التمثيل في اللجان التوجيهية - فإنهم يكتسبون شعوراً بالمسؤولية تجاه عملية التغيير (المندلأوي والدهان، 2025). يُقلل هذا الشعور بالمسؤولية بشكل كبير من المعارضة العاطفية والسياسية، لأن الأفراد الذين ساهموا في صياغة الحلول يكونون أقل عرضة لمعارضتها لاحقاً. كما تُبرز المشاركة المخاوف العملية مبكراً، مما يسمح بإجراء تعديلات تُحسن الجدوى وتُقلل من المقاومة المنطقية. في السياق السعودي، حققت الوزارات التي شكلت فرق عمل متعددة الوظائف تضم موظفين في الخطوط الأمامية معدلات قبول أعلى باستمرار لمبادرات التحول الرقمي وإعادة الهيكلة، مما يُثبت أن الحوكمة الشاملة تُحوّل طاقة المقاومة إلى مشاركة بناءة (عبد الحميد ونجلاء، 2025).

الفعالية، كمبدأ حوكمة، تُقلل من المقاومة من خلال إظهار نتائج ملموسة وبناء مصداقية لجهود التحول بأكملها. عندما تضع المؤسسات مؤشرات أداء واضحة، وتُحقق مكاسب سريعة وقابلة للقياس، وتُحسن العمليات باستمرار بناءً على الأدلة، يُدرك الموظفون أن التغيير يُنتج فوائد حقيقية بدلاً من الاضطراب الذي لا ينتهي. إن النجاح الملموس في المراحل المبكرة - سواء كان تقديم الخدمات بشكل أسرع، أو تقليل الأعمال الورقية، أو تحسين ظروف العمل - يُنشئ زخماً إيجابياً ودليلاً اجتماعياً على تفوق أساليب العمل الجديدة (الحصري، 2024). يُواجه هذا النهج القائم على الأدلة التشكك والإرهاق من خلال إظهار أن الموارد المُستثمرة في التغيير تُحقق عوائد. شهدت الجهات الحكومية السعودية التي أعطت الأولوية للمشاريع السريعة عالية التأثير والمدعومة بآليات مراقبة وتعديل قوية انخفاضاً كبيراً في المقاومة الإيجابية والسلبية، حيث تحول الموظفون من التشكك إلى الدعم الحذر عندما يرون أدلة ملموسة على التقدم (عبد العظيم، 2025).

إن التطبيق المشترك لمبادئ الحوكمة هذه يُنشئ آثاراً تآزرية أكبر من مجموع الآثار الفردية. تُعزز الشفافية المساءلة بجعل الإجراءات واضحة، وتُعزز المساءلة المشاركة بضمان عدم تجاهل الآراء، وتُعزز المشاركة الفعالية بتحسين جودة الحلول، وتُثبت الفعالية الشفافية بإثبات أن الانفتاح يُؤدي إلى نتائج. عندما تعمل هذه المبادئ الأربعة معاً، فإنها تُهيئ بيئة مؤسسية موثوقة، حيث يُدرك الموظفون التغيير على أنه عادل، ومُستتير، وشامل، وكفؤ (اليمني، 2024). وقد أثبت نهج الحوكمة الشامل هذا فعاليته بشكل خاص في برامج التحول السعودي، حيث تُبلغ المؤسسات التي تُحقق درجات عالية في جميع الأبعاد باستمرار عن انخفاض مستويات المقاومة وارتفاع معدلات نجاح تنفيذ الإصلاحات، مقارنةً بتلك التي تعتمد بشكل أساسي على التوجيهات الإدارية (الرحيمان وبوهيا، 2025).

2.5.3.2. العلاقة المتبادلة بين الحوكمة وإدارة التغيير:

تعمل الحوكمة وإدارة التغيير كمتخصصين متكاملين ومتعاضدين في برامج التحول، حيث توفر الحوكمة الأساس الهيكلي، بينما توفر إدارة التغيير العمليات الديناميكية السلوكية اللازمة للتنفيذ. تُرسي الحوكمة القوية القواعد والمعايير وآليات الرقابة التي تُضفي الشرعية والاستدامة على جهود إدارة التغيير، بينما تُترجم إدارة التغيير الفعالة مبادئ الحوكمة إلى تجارب عملية تُعزز الثقة والقبول بين الموظفين (إبراهيم، 2017). فبدون حوكمة قوية، تُخاطر مبادرات إدارة التغيير بأن تُعتبر حملات مؤقتة يمكن انتظارها أو تقويضها؛ فبدون إدارة تغيير ماهرة، تبقى حتى أفضل أطر الحوكمة مجرد سياسات نظرية تفشل في تغيير السلوك. في المؤسسات الحكومية السعودية، دُمجت وحدات التحول الناجحة كلا النهجين بشكل متزايد، مُدركةً أن الحوكمة بدون إدارة تغيير فعالة تُصبح بيروقراطية جامدة، بينما تُصبح إدارة التغيير بدون حوكمة مُتلاعبة أو قصيرة الأجل (البارقي، 2021).

تتجلى هذه العلاقة المتبادلة بشكل خاص في كيفية تأثير مبادئ الحوكمة على فعالية أنشطة إدارة التغيير الأساسية. تُمكن الحوكمة الشفافة من التواصل الصادق حول الصعوبات والتسويات، وهو أمر أساسي لبناء مصداقية رسائل إدارة التغيير. تضمن الحوكمة المسؤولة أن يُطبّق القادة السلوكيات التي يطلبونها من الآخرين، مُؤقّرةً بذلك القيادة الأصلية التي تُحدّدها أدبيات إدارة التغيير كعاملٍ أساسيٍّ للتغلب على المقاومة. تُوفّر الحوكمة التشاركية القنوات الرسمية التي يُمكن من خلالها تنفيذ أنشطة المشاركة في إدارة التغيير - ورش العمل، وجلسات التقييم، والتصميم المشترك - بتأثيرٍ حقيقيٍّ بدلاً من التشاور الرمزي. في الواقع، حقّقت الوزارات السعودية التي نسّق لجان الحوكمة التابعة لها مع فرق عمل إدارة التغيير تأييداً أعلى بكثير من الموظفين مُقارنةً بتلك التي تعاملت مع المجالين بشكلٍ مُنفصل (Rouissi, 2025).

وأخيراً، تعمل العلاقة في اتجاهين: فإدارة التغيير الناجحة تُعزّز الحوكمة بمرور الوقت من خلال إثبات أن الشفافية والمساءلة والمشاركة تُنتج نتائج أفضل، وبالتالي تُرسّخ الالتزام المؤسسي بهذه المبادئ بما يتجاوز دورة الإصلاح الحالية. عندما يُدرك الموظفون أن مُدخلاتهم أثناء التحوّل تُؤثّر فعلياً على القرارات وتُؤدّي إلى نتائج أفضل، فإنهم يُصبحون أكثر استعداداً لقبول آليات الحوكمة الدائمة مثل تقارير الأداء المُستمرة أو الرقابة المُستقلة. وقد لوحظت هذه الدورة الفاضلة في العديد من الكيانات السعودية، حيث أدت نجاحات إدارة التغيير الأولية أثناء تنفيذ رؤية 2030 إلى خلق طلب دائم على هياكل حوكمة أقوى، مما يدل على أن النهجين معاً يخلقان تحولاً مؤسسياً مستداماً بدلاً من الامتثال المؤقت (Alenezi et al., 2021).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

يقدم الفصل الثالث الإطار المنهجي الشامل الذي يُوجّه البحث. يبدأ الفصل بتوضيح منهجية البحث الشاملة، مُحدّداً منهج البحث، ومبررات الاستراتيجية الكمية المُختارة. يضمن هذا الأساس توافق كل قرار لاحق مع طبيعة مشكلة البحث وسياق القطاع العام السعودي. بعد ذلك، يُقدم الفصل نموذجاً مفاهيمياً وتشغيلياً مُفصّلاً لمتغيرات البحث، مُوضّحاً كيفية هيكلة الحوكمة في أبعادها الأربعة، وكيفية قياس مقاومة التغيير، مُقدّماً بذلك مخططاً واضحاً للاختبار التجريبي بعد ذلك، يُعالج الفصل كل عنصر من عناصر عملية البحث بشكل منهجي. سيصف مجتمع البحث وخصائص العينة، ويشرح المُحدّدات العلمية لحجم العينة، ويُفصّل إجراءات وأدوات جمع البيانات الأولية والثانوية، ويُقدّم خطة التحليل الإحصائي خطوة بخطوة. وأخيراً، يُختتم الفصل بمناقشة صريحة لحدود الدراسة عبر الأبعاد الزمنية والمكانية والموضوعية والبشرية. سيُمكن هذا التسلسل المُنظّم القراء من فهم وتقييم دقة وموثوقية وحدود البحث بأكمله.

3.2. منهج البحث:

من ناحية تحليل البيانات سيعتمد البحث منهجاً وصفيّاً تحليليّاً ارتباطيّاً يُمكن من إجراء دراسة شاملة للعلاقة بين الحوكمة ومقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية خلال تنفيذ برامج التحول. ستجمع هذه المنهجية متعددة الأوجه بين قوة الوصف - لتصوير الوضع الراهن لممارسات الحوكمة ومستويات المقاومة بين الموظفين بدقة - مع التحليل المُفصّل للكشف عن الأنماط الكامنة، وقوة الارتباط لقياس قوة واتجاه الارتباطات إحصائيّاً بين المتغير المستقل (الحوكمة بأبعادها الأربعة) والمتغير التابع (مقاومة التغيير). من خلال دمج هذه المناهج الثلاثة المترابطة، لن تقتصر الدراسة على رسم خريطة للواقع الحالي فحسب، بل ستشرح أيضاً كيف وإلى أي مدى تُسهم أبعاد محددة للحوكمة في الحد من معارضة الموظفين في سياق القطاع العام الفعلي. أما أسلوب البحث من ناحية جمع البيانات فسيكون مختلطاً. سيتم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان مُنظّم ذاتي الإدارة، يُوزّع إلكترونياً على عينة تمثيلية من موظفي الحكومة في جميع أنحاء المملكة، مما يضمن الوصول المباشر إلى التصورات والمواقف والتجارب المباشرة. في الوقت نفسه، سيتم جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة شاملة للأدبيات الأكاديمية والتقارير الرسمية والدراسات السابقة المنشورة في مجالات وقواعد بيانات مُعتمدة. هذا الجمع المُدروس بين البيانات الكمية الأولية من الميدان والرؤى النوعية والنظرية الثانوية من الدراسات الأكاديمية القائمة يُرسخ البحث كدراسة مُختلطة المنهجية ذات توجه كمي مُسيطر. سيُعزز دمج كلا النهجين عمق النتائج وصحتها وأهميتها العملية، مع الحفاظ على الدقة العلمية طوال فترة البحث.

3.3. نموذج متغيرات البحث:

المتغير المستقل: الحوكمة

تُعدّ الحوكمة المتغير المستقل في هذا البحث، حيث تُشير إلى الأنظمة والعمليات والمبادئ التي تُوجّه المؤسسات الحكومية وتُسيطر عليها. في برامج التحول في المملكة العربية السعودية، تؤثر الحوكمة على الديناميكيات التنظيمية من خلال إرساء أطرٍ لصنع القرار، وتخصيص الموارد، وإدارة أصحاب المصلحة. تهدف الحوكمة الفعّالة إلى تذليل العقبات، وتهيئة بيئة ملائمة للتغيير، والحدّ في نهاية المطاف من المقاومة المؤسسية أثناء تنفيذ الإصلاحات.

البعد الأول: الشفافية	البعد الثاني: المساءلة	البعد الثالث: المشاركة	البعد الرابع: الفعالية
تُمثّل الشفافية بُعدًا أساسيًا للحوكمة، وتتطلّب إتاحة الوصول إلى المعلومات والتواصل الواضح للسياسات والقرارات. وفي سياق المؤسسات الحكومية السعودية، تُبني الشفافية الثقة بين الموظفين من خلال إزالة الغموض عن عمليات التحول، وبالتالي الحدّ من المعلومات المُضلّلة والقلق. يُشجّع هذا الانفتاح على المشاركة، حيث يدرك أصحاب المصلحة الأساس المنطقي للتغييرات، مما يُقلّل من مستويات المقاومة أثناء تنفيذ البرنامج.	تضمن المساءلة، وهي بُعد آخر، تحمّل القادة والمسؤولين مسؤولية أفعالهم ونتائجها. في إطار مبادرات التحول السعودي، تُعزز المشاركة السلوك الأخلاقي والتطبيق العادل للقواعد، مما يُطمئن الموظفين على حيادهم. ومن خلال مساءلة صانعي القرار، يُخفف هذا البُعد من مخاوف المحسوبية أو سوء الإدارة، مما يُقلّل من مقاومة التغيير ويُعزز الامتثال المؤسسي الشامل.	تتضمن المشاركة، كأحد أبعاد الحوكمة، إشراكًا شاملاً لأصحاب المصلحة في التخطيط وصنع القرار. وفي البيئات الحكومية السعودية، تُمكن المشاركة الموظفين من خلال تقدير مساهماتهم، وتعزيز الشعور بالمسؤولية تجاه التحولات. ويعالج هذا النهج التعاوني الشكاوى المحتملة مبكرًا، مما يُقلّل من المعارضة، ويُسهّل تنفيذ البرامج من خلال قبول أوسع والتزام جماعي.	تُركّز الفعالية، وهي البُعد الرابع، على تحقيق أهداف الحوكمة بكفاءة من خلال هياكل وممارسات كفّوة. وفي سياق تحويل المؤسسات السعودية، تضمن الفعالية عمليات مُبسّطة ونتائج قابلة للقياس، مما يُظهر جدوى التغييرات. من خلال تقليل أوجه القصور وتحقيق مكاسب سريعة، يُقلّل هذا البُعد من التشكك، مما يُقلّل من المقاومة ويدعم نتائج الإصلاح المستدامة.

المتغير التابع: مقاومة التغيير

مقاومة التغيير هي المتغير التابع، وتُشير إلى معارضة الأفراد أو المجموعات في المؤسسات الحكومية لبرامج التحول. في المملكة العربية السعودية، تشمل هذه المعارضة عوائق سلوكية أو هيكلية أو مواقفية تُعيق التقدم. يستكشف البحث كيف تؤثر الحوكمة على هذه المقاومة، بهدف الكشف عن آليات الحد منها لتسهيل تبني الإصلاحات وتطوير المؤسسات بشكل أكثر سلاسة.

الشكل (1-3) نموذج متغيرات البحث

3.4. مجتمع البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع القوى العاملة في القطاع العام السعودي في جميع المناطق الإدارية الثلاث عشرة في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك موظفي الوزارات والهيئات الحكومية والهيئات العامة والهيئات التنظيمية، وغيرها من الجهات المسؤولة مباشرة عن تنفيذ برامج التحول لرؤية ٢٠٣٠. ووفقاً للتقرير الرسمي للربع الثاني الصادر عن الهيئة العامة للإحصاء في عام ٢٠٢٥، بلغ إجمالي عدد موظفي الحكومة ١,١٨٢,٩٤٠ فرداً. ويشكل المواطنون السعوديون النسبة الأكبر من هذه الفئة، حيث يبلغ عددهم ١,١٤٤,٢٥٩ موظفاً (يمثلون ٩٦,٧٪ من إجمالي القوى العاملة)، بينما يبلغ عدد الموظفين غير السعوديين ٣٨,٦٨١ موظفاً فقط (٣,٣٪ فقط). وتضمن هذه النسبة العالية من المواطنين السعوديين أن المواقف والانطباعات والاستجابات السلوكية تجاه ممارسات الحوكمة والتغيير التنظيمي متجذرة بعمق في القيم الثقافية المحلية والتقاليد القبلية والمبادئ الدينية والهوية الوطنية، مما يجعل هذه الفئة مناسبة بشكل فريد لدراسة مقاومة التغيير في سياق تنظيمي سعودي بحث.

من منظور النوع الاجتماعي، يُظهر السكان توزيعاً متوازناً نسبياً، وإن كان يميل إلى الذكور، حيث يبلغ عدد الموظفين الذكور 663,851 موظفاً (56.1٪) و519,089 موظفة (43.9٪). يعكس هذا التمثيل النسائي الكبير النجاح الملحوظ لسياسات السعودية، ومبادرات تمكين المرأة، والانتهاء التدريجي للعوائق التقليدية أمام مشاركة المرأة في الإدارة العامة. يوفر الجمع بين هيمنة شبه كاملة للجنسية السعودية والتنوع الجنساني الكبير أساساً ثرياً وممثلاً لدراسة كيفية تفاعل مختلف الفئات الديموغرافية مع آليات الحوكمة (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والفعالية) وتفاعلها معها خلال برامج التحول واسعة النطاق، مما يعزز كلاً من الصلاحية الداخلية والأهمية الخارجية لنتائج الدراسة على مستوى القطاع الحكومي بأكمله. وفيما يلي جدول مستمد من التقرير الربع سنوي للهيئة العامة للإحصاء (٢٠٢٥) يوضح التفاصيل الخاصة بمجتمع البحث:

الجدول (3-1) عدد العاملين في القطاع الحكومي السعودي لسنة 2025 بحسب الجنس والجنسية

الجنس	الجنسية	الجنسية		الإجمالي
		السعوديون	غير السعوديين	
الجنس	الذكور	643,448	20,403	663,851
	الإناث	500,811	18,278	519,089
	المجموع	1,144,259	38,681	1,182,940

3.5. خصائص العينة:

سيتم وصف عينة البحث بشكل شامل وتحليلها إحصائياً وفقاً لخمس خصائص ديموغرافية ومهنية أساسية: الجنس، والمنصب الوظيفي، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة التنظيمية. هذه المتغيرات

ليست وصفية فحسب، بل يُتوقع أن تُحدث تأثيرات كبيرة على العلاقة بين أبعاد الحوكمة الأربعة ومستوى مقاومة التغيير. يؤثر الجنس على تصورات العدالة، والتعبير عن الرأي، والشمول؛ فالموظفات، اللاتي واجهن تاريخياً فرص مشاركة أقل، قد يستجيبن بشكل أكثر إيجابية لتعزيز الشفافية ومبادرات المشاركة الحقيقية. تُشكل المناصب الوظيفية اختلافات واضحة في تقييم ممارسات الحوكمة ومستوى مقاومة التغيير؛ فعادةً ما يُظهر الموظفون العاديون حساسية أكبر تجاه التغييرات التي تؤثر في المهام اليومية واستقرارهم الوظيفي، بينما يميل المديرون (مديري الإدارات والمديرون العامون والوكلاء) إلى التركيز على فعالية التنفيذ، وسرعة اتخاذ القرار، ومدى توافق التحول مع الأهداف الاستراتيجية للجهة، مما يجعلهم أكثر تقبلاً للحوكمة القوية طالما تحقق نتائج ملموسة وتحافظ على سلطاتهم التنفيذية.

يُعد العمر وسنوات الخبرة عاملين حاسمين بشكل خاص في الثقافة البيروقراطية السعودية الهرمية. يُظهر الموظفون الأصغر سناً وأصحاب فترات الخدمة القصيرة عموماً قدرة أكبر على التكيف، وثقافة رقمية، وانفتاحاً على الأنظمة الجديدة، بينما يُظهر الموظفون الأكبر سناً والموظفون ذوو الخدمة الطويلة غالباً تمسكاً أقوى بالروتينيات المعمول بها، وتحيزاً أكبر للوضع الراهن، ومقاومة أكبر عند زعزعة أنماط السلطة التقليدية. يُحدد المؤهل العلمي القدرة المعرفية على فهم مبررات الإصلاح المعقدة وآليات الحوكمة؛ ويميل الموظفون الحاصلون على درجة البكالوريوس أو أعلى إلى تقدير الشفافية والمساءلة بسهولة أكبر من ذوي المؤهلات الأقل. ومن خلال التحكم والتحليل المنهجي لهذه الخصائص، تضمن الدراسة أن تعكس النتائج بدقة الحقائق المتنوعة داخل المؤسسات الحكومية السعودية، ويمكن تقسيمها لتقديم توصيات عملية ومحددة لفئات الموظفين المختلفة.

3.6. محددات حجم العينة:

سيتم تحديد حجم العينة بدقة باستخدام جدول وصيغة (Krejcie and Morgan 1970) المعترف بهما دولياً، والتي تُعتبر من أكثر الطرق العلمية موثوقية لحساب عينات تمثيلية من مجتمعات محدودة معروفة، وذلك عند مستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ $\pm ٥\%$. ونظراً لإجمالي عدد الموظفين الحكوميين البالغ ١,١٨٢,٩٤٠ موظفاً، فإن تطبيق هذه الصيغة يُنتج عينة مطلوبة بحد أدنى 385 مستجيباً. وقد تم التحقق من صحة هذا النهج مراراً وتكراراً في الأبحاث التنظيمية والإدارية، بما في ذلك دراسة (Bukhari 2021) واسعة الانتشار، مما يؤكد ملاءمته ومصداقيته في السياق الأكاديمي والمهني المحلي، مع ضمان الدقة الإحصائية وإمكانية تعميم النتائج على جميع القوى العاملة في القطاع العام.

سيتم اختيار العينة الفعلية من خلال أسلوب أخذ عينات عشوائية طبقية يضمن التمثيل النسبي لجميع الفئات الفرعية الرئيسية عبر المناطق الإدارية، وأنواع الوزارات، والفئات الوظيفية، والفئات العمرية، والمستويات التعليمية، وفئات الخبرة. تُقلل هذه الاستراتيجية الطبقية المتطورة من تحيز الاختيار، وتُعزز التمثيل، وتضمن إشراك أصغر حجماً وأكثر أهمية (مثل الموظفات في المناصب العليا) بشكل كافٍ.

ومن خلال محاكاة التركيبة السكانية الدقيقة، يُمكن للبحث أن يؤكد بثقة أن الاستنتاجات المتعلقة بتأثير أبعاد الحوكمة على الحد من مقاومة التغيير تعكس بصدق تجارب وتصورات الموظفين الذين ينفذون برامج التحول لرؤية 2030 في جميع أنحاء المملكة.

وكما تم شرحه وعرضه في دراسة (Bukhari (2021 فإن حساب حجم العينة باستخدام صيغة krejcie and morgan's (1970) يتم عادةً كالتالي:

$$s = \frac{N \times X^2 \times p \times q}{(N - 1) \times d^2 + X^2 \times p \times q}$$

حيث أن:

s = حجم العينة المطلوب

N = حجم المجتمع

X = (المستوى ثقة 95%، فهو تقريباً 1.96)

p = نسبة السكان (عادة 50%)

$(p - 1) = q$

d = هامش الخطأ (يفترض أنه 5%، أو 0.05)

وعندما يتم التعويض في المعادلة نجد مايلي:

$$\frac{1,182,940 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{1,182,939 \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

وبالتالي سوف يكون حجم العينة 384.035609004729 أي تحديداً 385 شخصاً، وبالتالي يجب أن يشارك 385 عاملاً كحد أدنى في الاستبيان.

3.7. خطوات جمع البيانات وأدواتها:

تعتمد الدراسة نهجاً مختلطاً للبيانات يجمع بين المصادر الأولية والثانوية لتحقيق نتائج شاملة وموثوقة. سيتم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان مُهيكل، يُدار إلكترونياً عبر نماذج جوجل، مما يتيح توزيعاً آمناً على جميع المناطق والوزارات السعودية، مع ضمان جمع البيانات بكفاءة وتخزينها تلقائياً. أما البيانات الثانوية، فسيتم الحصول عليها من خلال مراجعة منهجية للأدبيات، تُجرى في قواعد بيانات أكاديمية ورسمية معتمدة، مما يوفر الأساس النظري اللازم والعمق السياقي. تُمكن هذه الاستراتيجية المزدوجة البحث من رصد تصورات الموظفين بشكل آني، مع ترسيخ التحليل في ضوء المعرفة العلمية الراسخة.

يتألف الاستبيان من جزأين منفصلين، بإجمالي ٣٥ سؤالاً. يتكون الجزء الأول من خمسة أسئلة ديموغرافية تجمع معلومات عن الجنس والمنصب الوظيفي والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. أما الجزء الثاني، فيتضمن ٣٠ عبارة للقياس باستخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط، يتراوح بين "أعارض بشدة" و"أوافق بشدة". ضمن هذه العبارات الثلاثين، يُفَعَّل المتغير المستقل (الحوكمة) من خلال أبعاده الأربعة - الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والفعالية - ويُمثَّل كلٌّ منها بخمس عبارات مُصاغة بعناية، بإجمالي 20 عبارة. ويُقاس المتغير التابع (مقاومة التغيير) بالعبارات العشر المتبقية. جميع الأسئلة إلزامية لاستبعاد الإجابات غير المكتملة والحفاظ على جودة البيانات. يظهر نموذج إلكتروني للموافقة المستنيرة في الصفحة الأولى، ويوضح أهداف البحث، والطبيعة الطوعية للمشاركة، وضمانات السرية، والحق في الانسحاب في أي مرحلة دون أي عواقب، ووقت إكمال مُقدَّر بـ 30 دقيقة. تلتزم المشاركة وجميع إجراءات جمع البيانات التزاماً صارماً بالمعايير الأخلاقية من خلال استمارة الموافقة المستنيرة، ومن خلال عرض الاستبيان على لجنة تحكيم مختصة في تحكيم عبارات الاستبيانات للتأكد من الملاءمة لأهداف البحث ومن مطابقة كل عبارة للأبعاد والمتغيرات.

سيتم جمع البيانات الثانوية بشكل منهجي من الدراسات السابقة والمنشورات الرسمية من خلال البحث في قواعد البيانات المعترف بها الصادرة عن دور النشر المرموقة والجامعات والمجلات العلمية المُحكَّمة. يتضمن هذا استخدام مصادر عالية الجودة وموثوقة فقط لبناء الإطار النظري، وتحسين أدوات القياس، ومقارنة النتائج بالبحوث السابقة. ويضمن الجمع بين استبيان أولي مُصمم بدقة ومصادر ثانوية مختارة بعناية سلامة المنهجية، ويعزز صحة النتائج وموثوقيتها، ويعزز مساهمة الدراسة بشكل عام في المعرفة الأكاديمية والتطبيق العملي في سياق تحول القطاع الحكومي السعودي.

3.8. خطوات وأدوات التحليل الإحصائي:

بعد اكتمال جمع البيانات عبر نماذج جوجل، سَتُصَدَّر مجموعة البيانات الكاملة، التي تحتوي على جميع الردود، بتنسيق مُنظَّم مباشرةً إلى برنامج مايكروسوفت إكسل لتسهيل الفحص الأولي، وتخزين النسخ الاحتياطية، والتنظيم المُنظَّم. خلال هذه المرحلة، تُراجع كل إجابة بعناية لتحديد وتصحيح الإدخالات المُكررة أو الأخطاء الفنية التي قد تكون حدثت أثناء الإرسال. بعد ذلك، تُنظَّف البيانات بدقة عن طريق إزالة الاستبيانات غير المُكتملة أو معالجتها بشكل صحيح، وتصفية أي ردود مُكتملة في أوقات قصيرة للغاية تُشير إلى عدم جديتها. بعد التنظيف، تُرقم مجموعة البيانات بالكامل وتُستورد إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وهو برنامج إحصائي موثوق عالمياً يُوفر أدوات شاملة للتحليل الوصفي والاستدلالي، وتمثيلاً بيانياً مُتقدماً، ويضمن الدقة الكاملة، وإمكانية التتبع، وإمكانية إعادة الإنتاج لجميع الإجراءات التحليلية طوال عملية البحث.

تتكون الخطوة التحليلية الأولى من فحص وصفي شامل للخصائص الديموغرافية والمهنية للعينة. سيتم حساب التكرارات والنسب المئوية للجنس والمنصب الوظيفي والفئات العمرية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة التنظيمية. سيتم عرض النتائج في جدول موحد ومنسق بوضوح، مصحوباً بتعليقات مكتوبة مفصلة تفسر أنماط التوزيع وتقارنها بالهيكل المعروف للقوى العاملة الحكومية السعودية. لكل متغير ديموغرافي، سيتم إنشاء مخطط دائري مصمم باحترافية لتوفير فهم بصري فوري للتمثيل النسبي، مما يتيح للقراء تقييم مدى دقة تمثيل العينة المحصلة للسكان الفعليين، وما إذا كان أي تمثيل زائد أو ناقص لفئات معينة قد يؤثر على التفسيرات اللاحقة.

تركز الخطوة الثانية على تحديد موثوقية أداة القياس واتساقها الداخلي من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ. سيتم حساب هذا المعامل بشكل منفصل للعبارات الخمس المتعلقة بالشفافية، والعبارات الخمس المتعلقة بالمساءلة، والعبارات الخمس المتعلقة بالمشاركة، والعبارات الخمس المتعلقة بالفعالية. وبالتالي ستغطي المجموعة الكاملة المكونة من 20 عبارة تمثل الحوكمة كمتغير مستقل، والعبارات العشر التي تقيس مقاومة التغيير كمتغير تابع، وأخيراً المقياس الكامل المكون من 30 عبارة. تُعتبر القيم التي تتجاوز 0.70 دليلاً على موثوقية مقبولة، بينما تشير القيم التي تزيد عن 0.80 إلى اتساق داخلي قوي إلى ممتاز، مما يؤكد أن الاستبيان يلتقط بشكل موثوق المفاهيم المقصودة في سياق القطاع العام السعودي، ويُبرر استمرار استخدامه في اختبار الفرضيات.

في الخطوة الثالثة، سيتم إجراء إحصاءات وصفية شاملة للكشف عن الاتجاهات السائدة ومستويات الاتفاق بين المشاركين فيما يتعلق بممارسات الحوكمة ومقاومة التغيير. سيتم إنشاء جداول منفصلة بتنسيق احترافي لكل بُعد من أبعاد الحوكمة الأربعة، وجدول مخصص لمقاومة التغيير، وجدول تلخيص شامل للاستبيان بأكمله. يعرض كل جدول التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباينات، مما يسمح بتحديد دقيق لما إذا كان المشاركون يوافقون بشكل عام، أو يظلون محايدين، أو لا يوافقون على العبارات. بعد كل جدول، سيُرفق شرح وتفسير شاملان لتوضيح الآثار العملية للنتائج. علاوةً على ذلك، سيُعرض رسم بياني تكراري مصحوب بمنحنى عمودي متراكب لكل متغير، وذلك لإظهار شكل التوزيع بصرياً، وكشف الانحراف، وتحديد مدى انحراف الاستجابات عن الوضع الطبيعي، مما يُجيب مباشرةً على أسئلة البحث المتعلقة بتصورات الموظفين.

الخطوة الرابعة والأخيرة ستستخدم الإحصاءات الاستدلالية من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه ودلالة العلاقات بين كل بُعد من أبعاد الحوكمة ومستوى مقاومة التغيير. سيتم بناء مصفوفة ارتباط كاملة، تُظهر الارتباطات الزوجية بين جميع المتغيرات، مع تحديد مستويات الدلالة بوضوح عند عتبت 0.05 و 0.01. سيلي ذلك تفسير مفصل، يوضح ما إذا كانت الشفافية والمساءلة والمشاركة والفعالية تُظهر، بشكل فردي، ارتباطات سلبية ودالة مع مقاومة التغيير كما هو مفترض. ستتحقق هذه الخطوة بشكل مباشر من فرضيات البحث الأربع أو تدحضها، موفرةً أدلة قاطعة على أبعاد الحوكمة الأكثر

مساهمة في تقليل مقاومة الموظفين أثناء تنفيذ برامج التحول في جميع المؤسسات الحكومية السعودية. تضمن هذه المراحل التحليلية الخمس الشاملة مجتمعةً الدقة العلمية وعمق الرؤية.

3.9. حدود الدراسة:

3.9.1. الحدود الزمانية:

سُجِرَ البحث حصرياً خلال العام ٢٠٢٥، مما يفرض حدوداً زمنية صارمة على نطاقه واستنتاجاته. سترصد جميع عمليات جمع البيانات وتحليلها تصورات الموظفين، وممارسات الحوكمة، ومستويات مقاومة التغيير كما هي موجودة في هذا العام تحديداً، في ظلّ التنفيذ الجاري لبرامج التحول لرؤية ٢٠٣٠. ولن تبقى المواقف والواقع التنظيمي المسجل في عام ٢٠٢٥ بالضرورة ثابتة في السنوات اللاحقة، إذ ستُغيّر السياسات الجديدة، أو التغييرات القيادية، أو مراحل الإصلاح اللاحقة البيئة. سيُحدّد هذا التصميم المُحدّد زمنياً من الصلاحية الطولية للنتائج، ويُقيّد إمكانية تعميمها على فترات سابقة أو مستقبلية من تحوّل القطاع العام السعودي.

3.9.2. الحدود المكانية:

سنقتصر الدراسة جغرافياً على المؤسسات الحكومية العاملة داخل حدود المملكة العربية السعودية. ورغم اختيار المشاركين من جميع المناطق الإدارية، ستبقى النتائج مرتبطة بالسياق الإداري والثقافي والقانوني والملكي السعودي الفريد. لن تنطبق النتائج تلقائياً على المؤسسات العامة في الدول الأخرى - حتى تلك الموجودة في منطقة الخليج - أو على القطاع الخاص أو المنظمات غير الحكومية داخل المملكة العربية السعودية نفسها. سيقلل هذا التحديد المكاني من إمكانية تطبيق الاستنتاجات عالمياً، وسيزيد من احتمالية وجود تحيزات مرتبطة بالسياق قد لا تتكرر في بيئات وطنية أو قطاعية مختلفة.

3.9.3. الحدود الموضوعية:

سيُركّز البحث عمداً على متغيرات الحوكمة المُحددة مسبقاً فقط - من خلال أبعادها الأربعة: الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والفعالية - ومقاومة التغيير كمتغير تابع. سيتم استبعاد عوامل أخرى ذات أهمية محتملة، مثل أساليب القيادة، وعمق الثقافة التنظيمية، وأنظمة المكافآت، والضغط السياسية، أو جاهزية البنية التحتية التكنولوجية، عمداً من النموذج المفاهيمي وأدوات القياس. هذا النطاق الموضوعي المُركّز، على الرغم من أهميته للعمق، سيُحدّد من شمولية تفسيرات المقاومة، وقد يُغفل متغيرات تفاعلية حاسمة، مما يُقيّد قدرة الدراسة على تقديم رؤية شاملة تماماً لديناميكيات التحول في المؤسسات الحكومية السعودية.

3.9.4. الحدود البشرية:

يقتصر مجتمع البحث وعينته على الأفراد العاملين حاليًا في المؤسسات الحكومية السعودية، بما في ذلك المواطنون السعوديون والوافدون المقيمون في القطاع العام. وسيتم استبعاد الموظفين السابقين، وموظفي القطاع الخاص الذين يخضعون لإصلاحات مماثلة، ومتلقي الخدمات، والمعينين السياسيين رفيعي المستوى العاملين خارج هياكل الخدمة المدنية الاعتيادية. وبالتالي، ستمثل وجهات النظر المجمعة أفرادًا فاعلين فقط، وقد تعاني من تحيز للناجين، أو تحيز للرغبة الاجتماعية، أو تردد في انتقاد ممارسات الحوكمة في نظام هرمي. ستُضيق هذه القيود البشرية تنوع وجهات النظر، وستُقيّد إمكانية تعميم النتائج خارج نطاق مجموعة محددة من موظفي القطاع العام الحاليين.

الفصل الرابع

الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

4.1. المقدمة:

بعد توزيع الاستبيان على 430 موظفًا في القطاع العام السعودي في جميع المناطق الإدارية، بما في ذلك الوزارات والهيئات الحكومية والهيئات العامة والهيئات التنظيمية والهيئات المسؤولة عن تنفيذ برنامج التحول، بهدف قياس انطباعاتهم عن ممارسات الحوكمة ومستويات مقاومة التغيير خلال برامج التحول، تم استرداد 407 إجابات صحيحة. وهذا يتجاوز الحد الأدنى المطلوب لعدد المشاركين، وهو 385 مشاركًا، مما يضمن تمثيلًا إحصائيًا قويًا للمجتمع المستهدف. يتكون المجتمع من جميع الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية السعودية، والبالغ عددهم أكثر من 1.18 مليون فرد وفقًا للإحصاءات الرسمية. وقد تم اختيار العينة باستخدام العينة العشوائية الطبقيّة للحفاظ على التناسب بين المناطق والوزارات والمستويات الوظيفية. وتكمن أهمية ذلك في تحقيق تمثيل عالٍ، وتعزيز إمكانية تعميم النتائج، وتوفير أدلة موثوقة على دور الحوكمة في تسهيل مبادرات التحول لرؤية 2030 في سياقات متنوعة من القطاع العام.

جُمعت البيانات باستخدام نماذج جوجل، مما سهّل الوصول الجغرافي الواسع والاستجابة الآمنة والفعّالة. كانت الأسئلة إلزامية تمامًا لكلّ من الأسئلة الديموغرافية وعناصر الاستبيان، وذلك لتجنب الإدخالات غير المكتملة وضمان اكتمال البيانات. ثم صُدرت الإجابات إلى ملف إكسل للتنظيف والتمثيل العددي قبل إدخالها في برنامج SPSS الإحصائي للتحليل الإحصائي. يدعم هذا النهج دقة النتائج وإمكانية تتبعها وإمكانية إعادة إنتاجها، مع تقليل الأخطاء المرتبطة بإدخال البيانات يدويًا. كما يُتيح معالجة منهجية لمجموعات البيانات الضخمة، وهي سمة نموذجية لأبحاث القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

في البداية، حُلّلت خصائص عينة البحث، وهي الجنس، والمنصب الوظيفي، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، باستخدام التكرارات والنسب المئوية، والتمثيلات المرئية مثل المخططات الدائرية. يُعزز هذا اتساق العينة مع التركيبة السكانية، مما يسمح بتجزئة فعّالة وتحديد الآثار المُعدلة المحتملة على تصورات الحوكمة ومستويات المقاومة. بعد ذلك، حُسب الاتساق الداخلي لعناصر الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث تم اختبار عناصر كل بُعد على حدة. تم تحليل المتغير المستقل عبر أبعاده الأربعة، تليها العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل ككل، ثم العبارات المتعلقة بالمتغير التابع، وأخيرًا العبارات المتعلقة بالاستبيان ككل. كانت النتائج واضحة وصريحة، مما يدل على اتساق قوي وموثوقية عالية، مما يضمن صلاحية الأداة لقياس المفاهيم المقصودة في بيئة القطاع العام السعودي.

تم تحليل اتجاهات الرأي العام للمشاركين في الاستبيان باستخدام الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتباين)، بالإضافة إلى التكرارات والنسب المئوية، مع جداول ومخططات توزيعية منفصلة لكل بُعد من أبعاد الحوكمة ومتغير مقاومة التغيير. أتاحَت هذه التحليلات فهمًا شاملاً

للمواقف السائدة تجاه الشفافية والمساءلة والمشاركة والفعالية، مما وفر رؤى واضحة حول كيفية إدراك الموظفين لممارسات الحوكمة الحالية وعلاقتها بمستويات المقاومة. تدعم هذه النتائج أهداف الدراسة وتعزز الروابط النظرية بين قوة الحوكمة وانخفاض المعارضة خلال برامج التحول، مما يجيب بشكل مباشر على أسئلة البحث.

وأخيراً، تم التحقق من فرضيات البحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون، الذي يقيس اتجاه وقوة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع. وقد ساعد ذلك في تحديد ما إذا كانت الشفافية والمساءلة والمشاركة والفعالية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً وسلبياً بمقاومة التغيير. وقد وفرت هذه التحليلات أدلة إحصائية قوية على مدى مساهمة ممارسات الحوكمة في تخفيف حدة المعارضة، مما يدعم الحجة الرئيسية للدراسة، ويقدم تداعيات عملية لتعزيز نجاح التحول في المؤسسات الحكومية السعودية.

4.2. تحليل خصائص العينة المشاركة في البحث:

يوضح الجدول التالي خصائص عينة البحث، التي تتكون من ٤٠٧ مستجيبين من القطاع العام السعودي. ويعرض الجدول التكرارات المطلقة والنسب المئوية للجنس، والمنصب الوظيفي، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. ويضمن هذا التوزيع التفصيلي صورة متوازنة وتمثيلية للموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية في جميع المناطق الإدارية. ويعزز تنوع العينة موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم على نطاق أوسع، إذ يتجاوز عدد موظفي القطاع العام ١,١٨ مليون موظف. كما يدعم قدرة الدراسة على دراسة كيفية تأثير الخلفيات الشخصية والمهنية المختلفة على تصورات ممارسات الحوكمة ومستويات مقاومة التغيير خلال برامج التحول، مما يوفر أساساً متيناً للتحليلات الإحصائية اللاحقة وتفسير النتائج.

الجدول (4-1) الخصائص الديموغرافية للعينة المشاركة في البحث

المتغيرات	المجموعات	التكرار	النسبة المئوية للتكرار
الجنس	ذكر	252	61.92
	أنثى	155	38.08
	المجموع	407	100
المنصب الوظيفي	موظف	335	82.31
	مدير إدارة	55	13.51
	مدير عام	9	2.21
	وكيل مساعد	5	1.23
	وكيل وزارة	3	0.74
	المجموع	407	100
العمر	أقل من 30 سنة	144	35.38
	من 30 إلى 40 سنة	148	36.36
	من 40 إلى 50 سنة	84	20.64
	من 50 إلى 60 سنة	31	7.62
	المجموع	407	100

18.90	77	ثانوية عامة	المؤهل العلمي
20.90	85	دبلوم متوسط	
39.30	160	بكالوريوس	
10.10	41	دبلوم عالي	
9.30	38	ماجستير	
1.50	6	دكتوراه	
100	407	المجموع	
16.46	67	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
20.15	82	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
36.36	148	من 10 سنوات إلى 15 سنة	
15.48	63	من 15 سنوات إلى 20 سنة	
11.55	47	أكثر من 20 سنة	
100	407	المجموع	

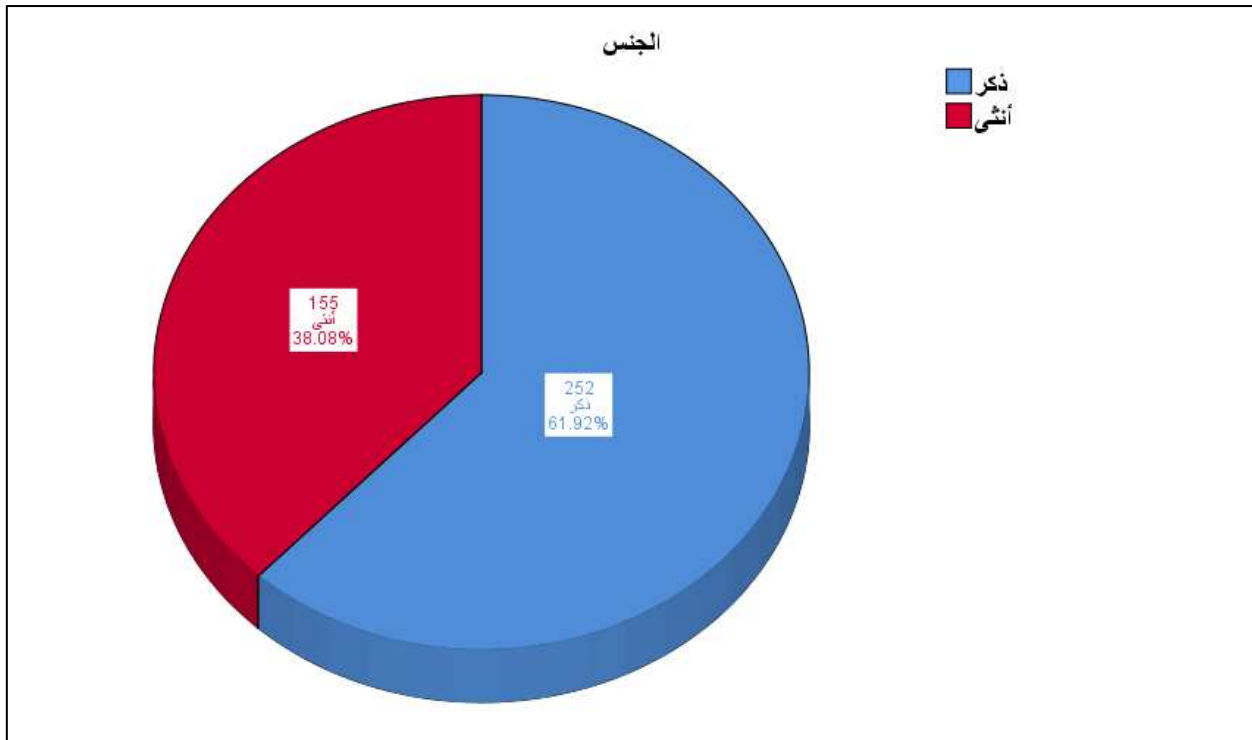
4.2.1. تفسير نتائج التحليل:

4.2.1.1. تفسير نتائج الجنس (النوع):

يُظهر التوزيع الجنساني في عينة البحث ٢٥٢ مشاركاً من الذكور (٦١,٩٢٪) و ١٥٥ مشاركة من الإناث (٣٨,٠٨٪). تعكس هذه الأغلبية الذكورية، التي بلغت ٢٥٢ من أصل ٤٠٧ مشاركين، التركيبة الحالية للقوى العاملة في القطاع العام السعودي، حيث لا يزال الرجال يشغلون غالبية المناصب، لا سيما في الأدوار التشغيلية والإدارية الوسطى في الوزارات والهيئات الحكومية. في الوقت نفسه، يُظهر وجود ١٥٥ مشاركة من الإناث، يمثلن ما يقرب من ٤٠٪ من العينة، التقدم الكبير المحرز من خلال سياسات ومبادرات التوطين الهادفة إلى زيادة مشاركة المرأة في المؤسسات الحكومية على مدى العقد الماضي. يُعد هذا التمثيل النسائي الكبير ذا قيمة خاصة للدراسة الحالية، نظراً لاختلاف ديناميكيات الإدماج والسلطة والتعرض لبرامج التحول. تُقدم إجاباتهم البالغ عددها 155 رؤى بالغة الأهمية حول كيفية إدراك ممارسات الحوكمة، وخاصة الشفافية والمشاركة، من قبل فئة ديموغرافية غالباً ما كانت ممثلة تمثيلاً ناقصاً في عمليات صنع القرار داخل المؤسسات العامة.

وعلاوة على ذلك، فإن التركيبة الجنسانية، التي تضم 252 ذكراً و155 أنثى، تُعزز أهمية الدراسة بالنسبة للتركيز الصريح لرؤية 2030 على التمكين الاقتصادي للمرأة وتكافؤ الفرص. وتُقدم الموظفات، اللاتي التحق الكثير منهن بالقطاع العام مؤخراً، وغالباً في أدوار أُنشئت أو وُسِّعت من خلال مبادرات الإصلاح، وجهات نظر متميزة حول العدالة ووضوح التواصل وشمولية آليات الحوكمة. وتضمن مشاركة 155 امرأة أن النتائج المتعلقة بالمساءلة والمشاركة لا تهيمن عليها فقط وجهات نظر الذكور الراسخة، بل تتضمن تجارب مجموعة مستهدفة بنشاط من قبل جهود التحول الوطني. هذا التوزيع المتوازن بين الجنسين، وإن كان لا يزال يميل نحو الذكور، والبالغ 252 ذكراً و155 أنثى، يدعم بالتالي استنتاجات أكثر رسوخاً حول ما إذا كانت مبادئ الحوكمة القوية تُقلل بنجاح من مقاومة كلا الجنسين، مما يسهم في وضع توصيات

قائمة على الأدلة لخلق عمليات تحول أكثر إنصافاً وفعالية في المؤسسات الحكومية السعودية. والمخطط الدائري التالي يوضح التفاصيل:



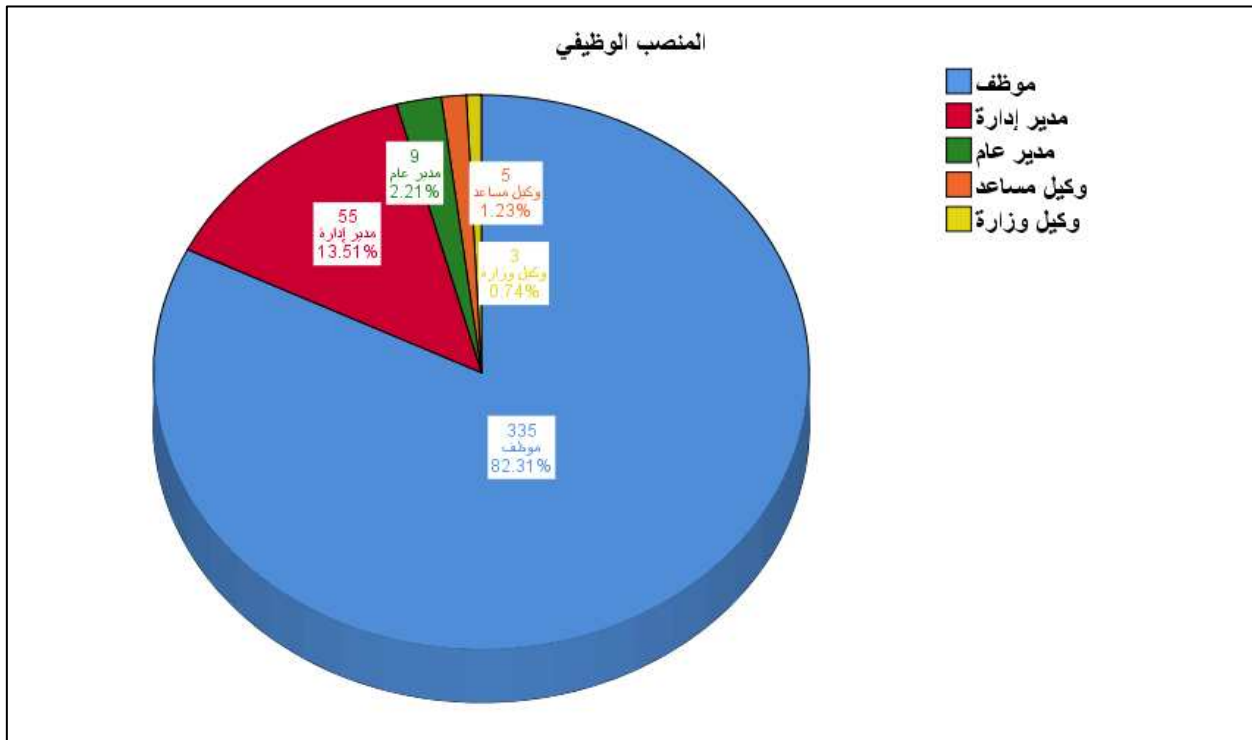
الشكل (4-1) توزيع العينة بناءً على النوع

4.2.1.2. تفسير نتائج المناصب الوظيفية:

يكشف توزيع المناصب الوظيفية عن تركيز قوي على مستوى الموظفين، حيث كان 335 مُستجيباً (82.31%) موظفين دائمين، بينما لا تتجاوز نسبة المناصب الإدارية والقيادية 72 مُستجيباً (17.69%). وتحديداً، كان 55 مُستجيباً (13.51%) مديري أقسام، و9 (2.21%) مديري عامين، و5 (1.23%) وكلاء مساعدين، و3 (0.74%) وكلاء وزارات. يعكس هذا التوزيع الكبير لـ 335 موظفاً في الخطوط الأمامية بدقة الهيكل الهرمي النموذجي لمؤسسات القطاع العام السعودي، حيث تُنفذ الغالبية العظمى من الموظفين العمليات اليومية بدلاً من صياغة الاستراتيجية. تُعد هيمنة 335 موظفاً منتظماً ميزة خاصة للدراسة، إذ يتأثر هؤلاء الأفراد بشكل مباشر بالتغيرات اليومية في سير العمل، والأنظمة الرقمية، ومتطلبات الأداء، وهياكل إعداد التقارير المطبقة في إطار برامج التحول. وتتمتع إجاباتهم، البالغ عددها 335، بنقل كبير في تحديد مستويات المقاومة المؤسسية العامة، وفي تقييم ما إذا كانت آليات الحوكمة، كالشفافية والمشاركة، تُعتبر حقيقية أم مجرد خطابية.

ومع ذلك، يُقدّم التمثيل المحدود نسبياً للقيادة العليا - 3 وكلاء وزارة فقط، و5 وكلاء وزارة مساعدين، و9 مدراء عامين، و55 مدير إدارة - تبايناً جوهرياً. فهؤلاء المستجيبون ذوو الرتب العليا، وعددهم 72، عادةً ما يمتلكون نفوذاً أكبر على تخصيص الموارد، وتفسير السياسات، ووتيرة تنفيذ الإصلاحات داخل

جهاتهم. ويتيح إدراجهم، على الرغم من صغر أعدادهم المطلقة، للبحث رصد الاختلافات المحتملة في كيفية إدراك الحوكمة على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي. قد يُعطي كبار المديرين، الذين يُمثلهم هؤلاء الأفراد الـ 72، الأولوية للفعالية والمساءلة نظرًا لمسؤوليتهم المباشرة عن تحقيق نتائج قابلة للقياس، بينما يُرجّح أن يُركز موظفو الخطوط الأمامية، البالغ عددهم 335 موظفًا، على العدالة والوضوح والدعم العملي في العمل اليومي. وبالتالي، يُثري هذا التوزيع الهرمي لـ 335 موظفًا مقابل 72 مديرًا التحليل بكشفه عن مدى اختلاف صدى مبادئ الحوكمة القوية عبر المستويات، ومصادر المقاومة، مما يُقدّم رؤية دقيقة حول التدخلات المُستهدفة اللازمة لضمان التأييد في جميع أنحاء الهيكل التنظيمي. والمخطط الدائري التالي يوضح التفاصيل بشكل مرئي:



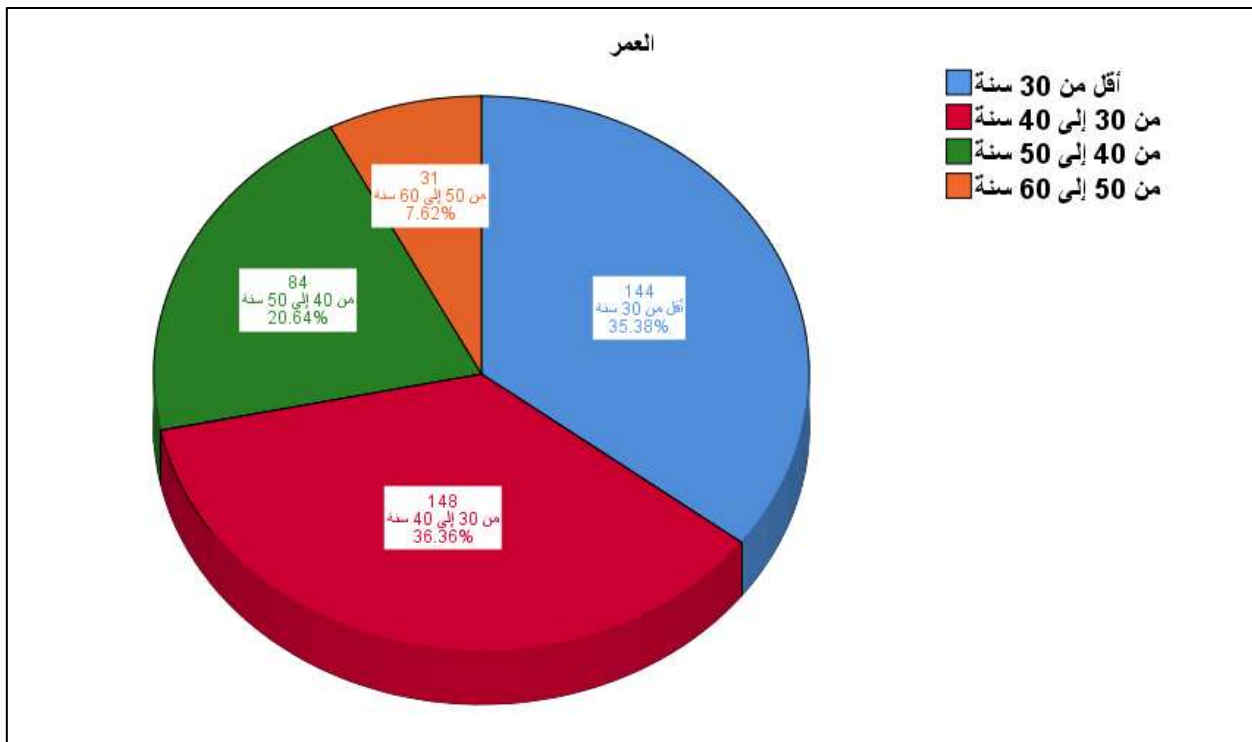
الشكل (2-4) توزيع العينة بناءً على المنصب الوظيفي

4.2.1.3. تفسير نتائج الأعمار:

يُظهر التوزيع العمري للعينة سمةً شبابيةً واضحة، حيث كان ١٤٤ مُستجيبًا (٣٥,٣٨٪) دون سن الثلاثين، و١٤٨ مُستجيبًا (٣٦,٣٦٪) بين ٣٠ و ٤٠ عامًا، بإجمالي ٢٩٢ فردًا (٧١,٧٤٪) دون سن الأربعين. ويبلغ عدد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين ٤٠ و ٥٠ عامًا ٨٤ (٢٠,٦٤٪)، بينما يبلغ عدد من تتراوح أعمارهم بين ٥٠ و ٦٠ عامًا ٣١ فقط (٧,٦٢٪). ويعكس هذا التركيز الواضح لـ ٢٩٢ مُستجيبًا دون سن الأربعين، بدقة، التجديد المُستمر للقوى العاملة في القطاع العام السعودي من خلال سياسات العودة، وحوافز التقاعد المُبكر لكبار السن، والتوظيف المكثف للخريجين الشباب في الوظائف الحكومية خلال العقد الماضي. إن هيمنة 292 موظفًا أصغر سنًا مفيدة للغاية للدراسة، حيث تتميز هذه الفئة

الديموغرافية عمومًا بقدرتها على التكيف مع الابتكار التكنولوجي وسير العمل الرقمي والثقافات الموجهة نحو الأداء المرتبطة بمبادرات التحول في رؤية 2030. توفر إجاباتهم رؤى مهمة حول كيفية تلقي ممارسات الحوكمة من قبل الجيل المتوقع أن يقود ويدعم تنفيذ الإصلاحات طويلة الأجل.

ومع أن النسبة الصغيرة نسبيًا من 31 موظفًا تتراوح أعمارهم بين 50 و60 عامًا، على الرغم من واقعيتها في ضوء أنماط التقاعد واتجاهات التوظيف الحديثة، إلا أنها تقدم قيمة مقارنة مهمة. يمتلك هؤلاء المستجيبون الـ 31 الأكثر خبرة ذاكرة مؤسسية أعمق وارتباطًا أقوى بالممارسات البيروقراطية الراسخة، مما يجعلهم أكثر عرضة لتجربة أو التعبير عن مقاومة عند تعطيل طرق العمل التقليدية. إن إدراجهم، إلى جانب 84 مستجيبًا تتراوح أعمارهم بين 40 و50 عامًا والذين يمثلون جيلًا انتقاليًا، يمكن البحث من تحديد الاختلافات المحتملة بين الأجيال في تصورات الشفافية والمساءلة والمشاركة. إن الميل الشبابي لـ 292 مشاركًا تحت سن الأربعين يعزز قدرة الدراسة على رصد مواقف أولئك الذين سيرثون نتائج التحول، في حين أن 115 مشاركًا تبلغ أعمارهم 40 عامًا فأكثر يوفر تمثيلًا كافيًا لتسليط الضوء على المجالات التي قد تتطلب تدخلات الحوكمة فيها تركيزًا خاصًا لتقليل المقاومة في جميع الفئات العمرية بشكل فعال. والمخطط الدائري التالي يوضح التفاصيل:



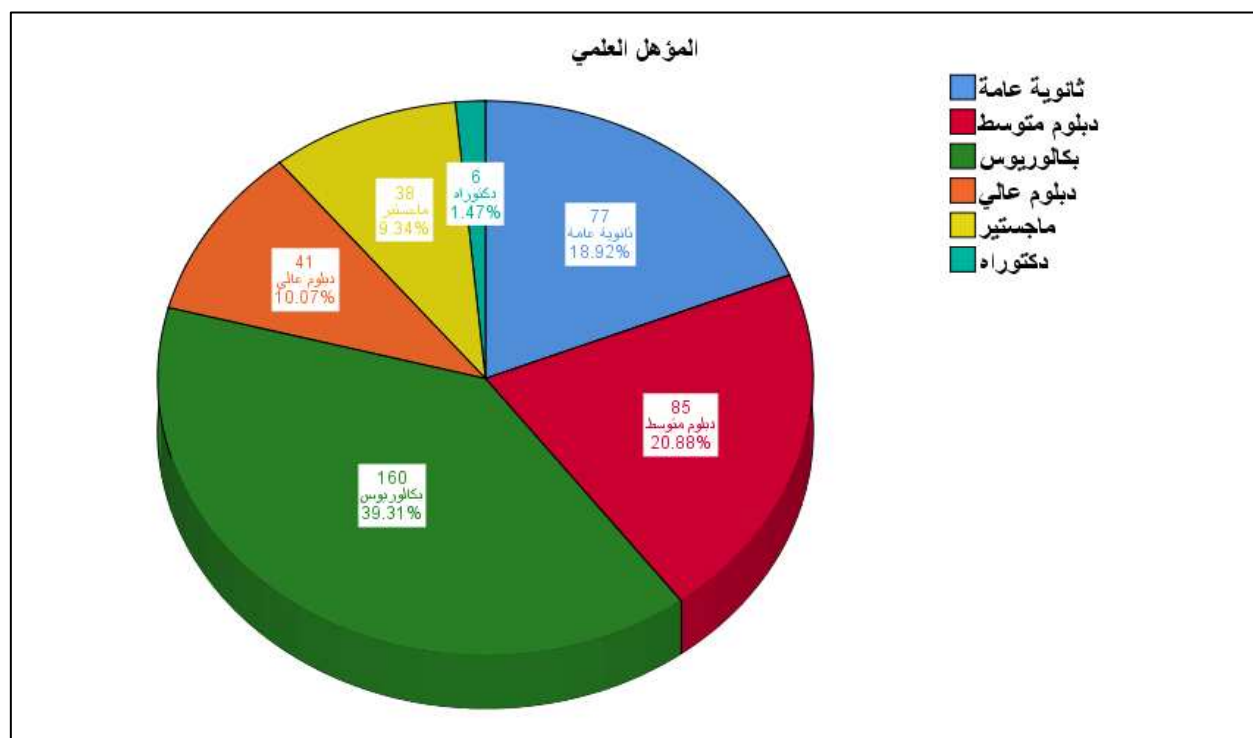
الشكل (4-3) توزيع العينة بناءً على العمر

4.2.1.4. تفسير نتائج المؤهلات العلمية:

يكشف ملف المؤهلات العلمية عن عينة ذات تعليم عالٍ، حيث يحمل 245 مشاركًا (60.20%) درجة البكالوريوس على الأقل: 160 (39.30%) حاصلون على درجة البكالوريوس، و41 (10.10%) حاصلون

على دبلومات عليا، و38 (9.30%) حاصلون على درجة الماجستير، و6 (1.50%) حاصلون على درجة الدكتوراه. في المقابل، يحمل 162 مشاركًا (39.80%) شهادات الثانوية العامة (77 فردًا، 18.90%) أو دبلومات متوسطة (85 فردًا، 20.90%). يعكس هذا التوزيع، الذي شمل 245 مشاركًا من خريجي الجامعات، ارتفاع المعايير التعليمية في القطاع العام السعودي، مدفوعةً بتركيز رؤية 2030 على بناء اقتصاد قائم على المعرفة ورفع متطلبات الكفاءة للوظائف الحكومية. وتُعد النسبة الكبيرة من المشاركين الحاصلين على تعليم عالٍ (245 مشاركًا) ميزةً خاصة للدراسة، إذ ترتبط مستويات التأهيل الأعلى عمومًا بقدرة تحليلية أكبر على فهم مفاهيم الحوكمة المعقدة، ومقاييس الأداء، والأسس الاستراتيجية لبرامج التحول. ومن المرجح أن يُقدّر هؤلاء الموظفون مقصد مبادرات الشفافية وأنظمة المساءلة القائمة على الأدلة.

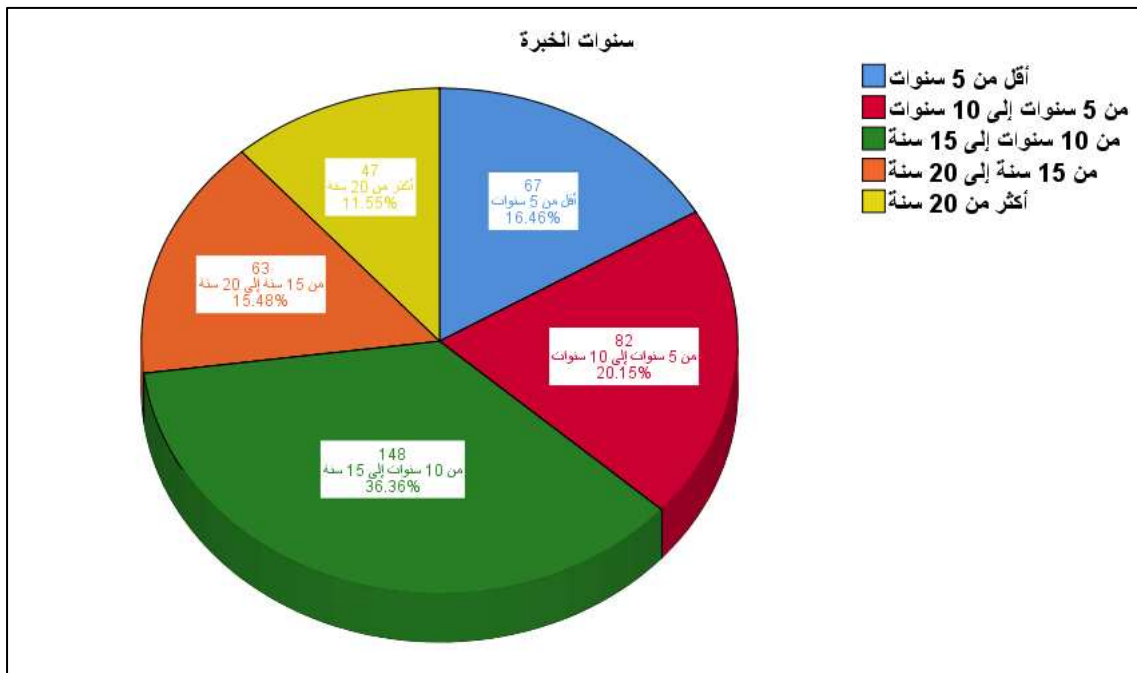
يضمن وجود 162 مشاركًا حاصلين على شهادات الثانوية العامة أو المتوسطة أن تظل العينة مُمثّلةً لجميع موظفي القطاع العام، بمن فيهم العاملون في الدعم الإداري والأدوار الفنية الذين قد تكون لديهم تجارب مختلفة مع التغيير. وغالبًا ما يواجه هؤلاء الأفراد الـ 162 التأثير الأكثر مباشرة للتحول الرقمي، وتوحيد سير العمل، ومتطلبات إعداد التقارير الجديدة، مما يجعل تصوراتهم حاسمة لفهم تحديات التنفيذ العملي على المستوى التشغيلي. وبالتالي فإن التنوع التعليمي - 245 حاصلين على مؤهلات جامعية مقابل 162 حاصلين على تعليم ثانوي أو متوسط - يسمح للبحث بفحص ما إذا كانت مبادئ الحوكمة تتردد بشكل متساوٍ عبر مستويات التأهيل أو ما إذا كانت هناك حاجة إلى جهود إضافية في مجال الاتصال وبناء القدرات للموظفين الأقل تدريبًا أكاديميًا لتقليل المقاومة بشكل فعال أثناء برامج التحول. والمخطط الدائري التالي يوضح التفاصيل:



4.2.1.5. تفسير نتائج سنوات الخبرة:

يُظهر توزيع سنوات الخبرة صورةً متوازنةً لمنتصف المسار المهني، حيث أمضى 148 مُستجيبًا (36.36%) مدة خدمة تتراوح بين 10 و15 عامًا، و82 (20.15%) مدة خدمة تتراوح بين 5 و10 سنوات، و67 (16.46%) مدة خدمة أقل من 5 سنوات، و63 (15.48%) مدة خدمة تتراوح بين 15 و20 عامًا، و47 (11.55%) مدة خدمة تزيد عن 20 عامًا. وتُمثل أكبر مجموعة من 148 مُستجيبًا ممن أمضوا مدة خدمة تتراوح بين 10 و15 عامًا أفرادًا عايشوا الممارسات البيروقراطية التقليدية والموجات الأولى من إصلاحات رؤية 2030، مما يجعلهم فئةً حاسمةً لتقييم دور الحوكمة في إدارة الفترة الانتقالية. وتُعدّ إجاباتهم ذات أهمية في الكشف عن مدى نجاح آليات الحوكمة في الربط بين الثقافات المؤسسية القديمة والجديدة.

يُمثل الحضور الملحوظ لـ 67 مُستجيبًا بخبرة تقل عن 5 سنوات و47 بخبرة تزيد عن 20 عامًا تباينًا قيمًا. يميل الموظفون الجدد البالغ عددهم 67، والذين غالبًا ما يكونون مُعتمدين على التكنولوجيا الرقمية ويُوظفون بموجب أطر الكفاءات الحديثة، إلى إظهار انفتاح أكبر على التغيير، ولكن قد يفتقرون إلى فهم عميق للتاريخ المؤسسي. أما الموظفون القدامى البالغ عددهم 47، فيحملون معهم معرفة إجرائية واسعة، وربما تمسكًا أقوى بالمعايير الراسخة، مما يجعلهم أكثر عرضة للمقاومة عند تغيير الممارسات الراسخة. وبالتالي، يُمكن توزيع الخبرات المتوازن - 148 في منتصف المسار المهني، و149 بخبرة 10 سنوات أو أقل، و110 بخبرة تزيد عن 15 عامًا - الدراسة من تحديد كيفية تأثير التثبيت الوظيفي على تصورات الشفافية والمساءلة والمشاركة، مما يُقدم رؤى ثاقبة حول الاستراتيجيات المُستهدفة اللازمة لضمان التأييد في جميع مراحل المسار المهني خلال برامج التحول. وفيما يلي مخطط دائري يُظهر التفاصيل:



الشكل (4-5) توزيع العينة بناءً على سنوات الخبرة

4.2.2. تحليل الآثار المترتبة على البيانات الديموغرافية:

يحمل التركيب الديموغرافي للعينة، بأغلبيتها الواضحة من الذكور (٢٥٢ ذكرًا مقابل ١٥٥ أنثى) وتركيزها الكبير من الموظفين الدائمين (٣٣٥ من أصل ٤٠٧)، آثارًا مهمة على تفسير تصورات الحوكمة ومستويات المقاومة. تعني هيمنة الموظفين على المستوى التشغيلي أن الاستجابات تعكس بالأساس وجهة نظر الأكثر تأثرًا بالتغيرات اليومية في سير العمل والأدوات الرقمية ومتطلبات الأداء. تعزز هذه الهيمنة المباشرة قدرة الدراسة على رصد المقاومة الحقيقية المتأصلة في تحديات التنفيذ العملي بدلًا من المخاوف الاستراتيجية، مما يجعل النتائج ذات أهمية خاصة لتصميم آليات حوكمة تحظى بالقبول على مستوى التنفيذ، حيث يُحدد في النهاية نجاح التحول أو فشله.

تشير طبيعة العينة الشابة وذات التعليم الجيد نسبيًا (٧١.٧٤% دون سن الأربعين، و٦٠.٢٠% حاصلون على درجة البكالوريوس على الأقل) إلى قوة عاملة أكثر انفتاحًا على التحديث والأنظمة الموجهة نحو الأداء، مقارنةً بالفئات الأكبر سنًا والأقل تأهيلًا التي لوحظت في دراسات سابقة للقطاع العام السعودي. ويشير هذا التركيب الديموغرافي إلى أن المقاومة، عند وجودها، أقل نابعة من الرفض الصريح للتغيير، وأكثر نابعة من ثغرات مُتصورة في العدالة أو التواصل أو الدعم - وهي ثغرات يمكن للحوكمة الفعالة معالجتها بشكل مباشر. كما يزيد المستوى التعليمي العالي من احتمالية فهم المشاركين لبنود الاستبيان المعقدة المتعلقة بالشفافية والمساءلة، مما يعزز موثوقية العلاقات المقاسة.

يُعد التمثيل الكبير للموظفين في منتصف مسيرتهم المهنية (١٤٨ بخبرة تتراوح بين ١٠ و١٥ عامًا) ذا قيمة خاصة، لأن هذه المجموعة غالبًا ما تشغل الطبقة الوسطى المتجمدة التي يمكنها إما تسهيل أو عرقلة تنفيذ الإصلاحات. وتوفر إجاباتهم رؤيةً حاسمة حول ما إذا كانت مبادئ الحوكمة قوية بما يكفي لكسب تأييد الموظفين ذوي الخبرة الذين يتمتعون بالذاكرة المؤسسية والتأثير التشغيلي، مما يُمثل مؤشرًا على القبول المؤسسي الأوسع.

وأخيرًا، يُشير الحضور المحدود للقيادة العليا (١٧ مشاركًا فقط ممن هم فوق مستوى مدير القسم) إلى أن تصورات الفعالية الاستراتيجية والمساءلة على مستوى الإدارة العليا قد تكون ضعيفة. ومع ذلك، يعكس هذا بدقة ديناميكيات صنع القرار الحقيقية في المؤسسات السعودية، ويؤكد أن نجاح التحول يعتمد بشكل كبير على ممارسات الحوكمة التي تصل إلى القاعدة التشغيلية الواسعة وتُقنعها، بدلًا من الاعتماد فقط على التوجيهات من أعلى إلى أسفل من كادر قيادي صغير.

4.3. اختبارات الصدق المعنوي والموثوقية للاستبيان (الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان):

فيما يتعلق بالصدق المعنوي للاستبيان، عُرض كامل الاستبيان على لجنة خبراء متخصصة لتحكيم وتقييم الأسئلة الديموغرافية والعبارات. وأُجريت التعديلات اللازمة، وفقاً لما حدده الخبراء. أما بالنسبة لموثوقية الاستبيان وصلاحيته واتساقه الداخلي، فقد تم قياسها باستخدام معاملات ألفا كرونباخ، الموضحة في الجدول التالي. يقيس هذا المعامل درجة التجانس والارتباط بين عبارات كل بُعد، ومدى تقييمها مجتمعةً للبناء النظري المقصود بدقة وثبات، مما يضمن اتساق نتائج الأداة عبر مختلف المستجيبين والمناسبات. وقد كانت النتائج عالية، وكان الاتساق الداخلي مرتفعاً؛ لذا، يُعتبر الاستبيان أداةً عالية الموثوقية والصلاحيّة لقياس ممارسات الحوكمة ومقاومة التغيير في بيئة القطاع العام السعودي خلال برامج التحول.

الجدول (4-2) معاملات ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان بحسب المتغيرات والأبعاد

المتغير	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل: الحوكمة	البعد الأول: الشفافية	5	0.763730
	البعد الثاني: المساءلة	5	0.786648
	البعد الثالث: المشاركة	5	0.740641
	البعد الرابع: الفعالية	5	0.804032
مجموع عبارات المتغير المستقل			0.938679
المتغير التابع: مقاومة التغيير			0.879152
مجموع عبارات المتغير التابع			0.879152
مجموع عبارات الاستبيان			0.957910

4.3.1. موثوقية المتغير المستقل: الحوكمة

خضعت موثوقية المتغير المستقل، الحوكمة، لفحص دقيق عبر أبعاده الأساسية الأربعة - الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والفعالية - باستخدام معامل ألفا كرونباخ لتحديد الاتساق الداخلي للعبارات ضمن كل بُعد وعلى مستوى المتغير ككل. تؤكد عملية الاختبار الشاملة هذه أن العبارات تعكس بدقة وترابط تصورات الموظفين لآليات الحوكمة في مؤسساتهم، مما يوفر أساساً متيناً وموثوقاً به للتحليلات اللاحقة لكيفية تأثير هذه الأبعاد على مقاومة التغيير أثناء تنفيذ برامج التحول في إطار رؤية ٢٠٣٠.

4.3.1.1. اتساق عبارات البعد الأول: الشفافية

حققت العبارات الخمس التي تقيس بُعد الشفافية معامل ألفا كرونباخ قدره ٠,٧٦٣٧٣٠. تتجاوز هذه القيمة الحدّ المقبول على نطاق واسع وهو 0.70، مما يدل على اتساق داخلي قوي، ويؤكد أن العبارات تُقيّم بشكل موثوق ومتناسك تصورات الموظفين للانفتاح في تبادل المعلومات، ووضوح عمليات صنع القرار، وإمكانية الوصول إلى البيانات المتعلقة بمبادرات التحول داخل مؤسساتهم. وتضمن هذه الموثوقية أن يكون بُعد الشفافية عنصراً قوياً في بناء الحوكمة.

4.3.1.2. اتساق عبارات البُعد الثاني: المساءلة

سُجّلت العبارات الخمسة التي تُقيّم بُعد المساءلة معامل ألفا كرونباخ قدره 0.786648. تُظهر هذه النتيجة المرتفعة بشكل ملحوظ اتساقًا داخليًا ممتازًا، مما يؤكد أن العبارات تقيس بفعالية وبشكل موحد مدى تحمل القادة والمسؤولين مسؤولية أفعالهم وقراراتهم ونتائجهم طوال تنفيذ برامج التحول، مما يعزز الثقة في مساهمة هذا البُعد في متغير الحوكمة العام.

4.3.1.3. اتساق عبارات البُعد الثالث: المشاركة

حقّق بُعد المشاركة، المكوّن من خمس عبارات، معامل ألفا كرونباخ قدره 0.740641. تعكس هذه القيمة الثابتة اتساقًا داخليًا جيدًا، مما يؤكد أن العبارات تُقيّم بنجاح وتماسك درجة المشاركة الحقيقية للموظفين، وإدماجهم في التخطيط، وتأثيرهم على عمليات صنع القرار المتعلقة بمبادرات التحول، مما يُرسّخ المشاركة كركيزة أساسية في إطار الحوكمة.

4.3.1.4. اتساق عبارات البُعد الرابع: الفعالية

حقّق بُعد الفعالية، بعباراته الخمس، أعلى معامل ألفا كرونباخ فردي، وهو 0.804032. تشير درجة الموثوقية الممتازة هذه بوضوح إلى أن العبارات تقيس بدقة وتجانس تصورات تحقيق أهداف الحوكمة بكفاءة، وتحقيق نتائج قابلة للقياس، والكفاءة العامة في إدارة جهود التحول، مما يعزز قوة ودقة هذا البُعد في إطار الحوكمة الأوسع.

4.3.1.5. الموثوقية الكلية للمتغير المستقل

عند جمع جميع العبارات العشرين للمتغير المستقل (الحوكمة)، بلغ معامل ألفا كرونباخ قيمةً ممتازةً بلغت 0.938679. تؤكد هذه القيمة العالية للغاية موثوقيةً كليةً وتناسقًا داخليًا ملحوظين عبر الأبعاد الأربعة - الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والفعالية - مما يضمن قياس بنية الحوكمة بدقة واستقرارًا وتماسكًا استثنائيين طوال فترة الدراسة، مما يوفر أساسًا موثوقًا للغاية لدراسة علاقتها بمقاومة التغيير.

4.3.2. موثوقية المتغير التابع: مقاومة التغيير

تم تقييم موثوقية المتغير التابع، مقاومة التغيير، بدقة من خلال عباراته العشرة للتحقق من الاتساق الداخلي واستقرار الإجابات المتعلقة بمختلف أشكال المعارضة السلوكية والبنوية والمواقفية التي أظهرها الموظفون تجاه برامج التحول في المؤسسات الحكومية. ويؤكد معامل الموثوقية المرتفع أن المقياس يعكس باستمرار الطبيعة المتعددة الجوانب للمقاومة عبر عينة متنوعة من المستجيبين في القطاع العام السعودي.

4.3.2.1. الموثوقية الكلية للمتغير التابع

أسفرت العبارات العشر التي تقيس مقاومة التغيير مجتمعةً عن معامل ألفا كرونباخ قدره ٠,٨٧٩١٥٢. تُظهر هذه النتيجة القوية والمرضية للغاية اتساقًا داخليًا ممتازًا، مما يؤكد أن العبارات تُقيّم بشكل موثوق الطيف الكامل للمعارضة - بدءًا من عدم التعاون السلبي وصولاً إلى المقاومة الإيجابية - التي أظهرها الموظفون أثناء تنفيذ مبادرات التحول، مما يجعل المتغير التابع مقياسًا قويًا وموثوقًا لاختبار الفرضيات.

4.3.3. موثوقية الاستبيان الإجمالية

حقق الاستبيان الكامل، الذي يشمل جميع العبارات الثلاثين لكل من المتغير المستقل (الحوكمة) والمتغير التابع (مقاومة التغيير)، معامل ألفا كرونباخ كليًا قدره ٠,٩٥٧٩١٠. تشير هذه القيمة العالية بشكل استثنائي إلى اتساق داخلي متميز في جميع أجزاء الأداة، مما يؤكد متانتها ودقتها وملاءمتها كأداة قياس موحدة لدراسة العلاقة بين ممارسات الحوكمة ومقاومة التغيير في سياق القطاع العام السعودي.

عند النظر في العبارات الثلاثين مجتمعة للاستبيان، كان معامل ألفا كرونباخ ذو قيمة استثنائية وعالية، مما يعزز موثوقية الأداة الاستثنائية وقدرتها على تحقيق نتائج مستقرة ودقيقة وقابلة للتكرار عند تطبيقها على فئات مماثلة من موظفي الحكومة الخاضعين لبرامج التحول.

4.4. الإجابة عن أسئلة البحث من خلال تفسير نتائج واتجاه رأي المشاركين:

يوضح الجدول التالي القيم المعيارية لمقياس ليكرت الخماسي، والتي ستُستخدم لمقارنة النتائج المعيارية بالنتائج الفعلية لتحديد درجة الاتفاق والاختلاف بين المشاركين. يضمن هذا الجدول معيارًا موحدًا وموضوعيًا لتفسير المتوسطات الحسابية المستقاة من إجابات المشاركين، ويُعتبر مهمًا في تحويل البيانات الرقمية الخام إلى وصف ذي معنى للمواقف السائدة داخل المؤسسات الحكومية السعودية. كما يُعزز دقة النتائج وقابليتها للمقارنة عبر أبعاد الحوكمة الأربعة ومتغير مقاومة التغيير، مما يُمكن من تصنيف تصورات الموظفين من اختلاف شديد إلى اتفاق قوي بطريقة منهجية.

الجدول (3-4) الجدول المعياري لمقياس ليكرت الخماسي لمعرفة اتجاه الرأي العام

اتجاه الرأي لمقياس ليكرت الخماسي	
المتوسط	اتجاه الرأي
من 1 إلى 1.79	أعارض بشدة
من 1.80 إلى 2.59	أعارض
من 2.60 إلى 3.39	حيادي
من 3.40 إلى 4.19	أوافق
من 4.20 إلى 5	أوافق بشدة

4.4.1. تحليل اتجاه الرأي العام لإجابات المشاركين بالنسبة للشفافية:

يُحلل الجدول التالي إجابات المشاركين حول البعد الأول للحوكمة، وهو الشفافية، ويُظهر اتجاه الرأي العام بمقارنة متوسط درجات المشاركين بالمتوسطات المعيارية في الجدول المعياري. يُجيب هذا التحليل على السؤال البحثي الأول: "كيف تؤثر الشفافية في الحوكمة على الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية خلال تنفيذ برامج التحول؟". يُقدم هذا التحليل صورة واضحة عن كيفية إدراك الموظفين لانفتاح ممارسات تبادل المعلومات، ويضمن تفسيراً موضوعياً لمدى قوة الشفافية الحالية بما يكفي لبناء الثقة وتقليل المقاومة الناجمة عن عدم اليقين، مما يوفر أساساً متيناً لفهم العلاقة بين الحوكمة وقبول التحول، وهو أمر بالغ الأهمية لنجاح تنفيذ مبادرات رؤية 2030 في جميع جهات القطاع العام.

الجدول (4-4) اتجاه الرأي العام بالنسبة للشفافية

الشفافية									
أعارض بشدة	أعارض	حيادي	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	اتجاه الرأي	
24	18	23	263	79	3.87	0.97	0.94	أوافق	يتم مشاركة المعلومات المتعلقة بأهداف برنامج التحول في الوقت المناسب مع جميع الموظفين.
7	0	9	57	334	4.75	0.66	0.44	أوافق بشدة	يتم نشر تقارير التقدم المحرز والتحديات التي تواجه مبادرات التحول الجارية بشكل واضح.
20	17	32	258	80	3.89	0.93	0.87	أوافق	يتم التواصل بشفافية حول عمليات صنع القرار المتعلقة ببرامج التحول، مما يسمح للموظفين بفهم الأساس المنطقي لكل قرار.
26	20	28	270	63	3.80	0.98	0.96	أوافق	يتمتع الموظفون بسهولة الوصول إلى الوثائق والبيانات المتعلقة بالتغييرات المدخلة في إطار برامج التحول.
24	17	29	277	60	3.82	0.94	0.88	أوافق	تتعامل القيادة في المؤسسة بشكل استباقي مع الشائعات من خلال توفير معلومات دقيقة وكاملة حول جهود التحول.
المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية					أوافق				
الانحراف المعياري للمتوسطات الحسابية					0.65				
التباين للمتوسطات الحسابية					0.42				

حققت العبارة المتعلقة بالمشاركة السريعة للمعلومات حول أهداف برنامج التحول متوسطاً قدره ٣,٨٧، مما وضعها ضمن فئة "الموافق". وافقت أغلبية كبيرة - ٦٤,٦٢٪ من المشاركين (٢٦٣ فرداً) و ١٩,٤١٪ (٧٩ فرداً) بشدة على وصول هذه المعلومات إلى الموظفين بسرعة، بينما أعرب ١٠,٣٢٪ فقط عن عدم موافقتهم و 5.65٪ عن حيادهم. يشير هذا المستوى المرتفع نسبياً من الموافقة إلى أن معظم الموظفين يشعرون بأنهم على دراية كافية بالأهداف الشاملة لمبادرات التغيير. ومع ذلك، فإن وجود أقلية لا يستهان بها ممن لا يزالون محايدين أو غير راضين يشير إلى وجود بؤر للتواصل المتأخر أو الانتقائي، مما قد يؤدي إلى تأجيج حالة من عدم اليقين في بعض الإدارات أو المناطق، ويساهم في مقاومة محلية قد تقوض جهود الإصلاح الأوسع.

سجّلت العبارة المتعلقة بالنشر الواضح لتقارير التقدم والتحديات التي تواجه مبادرات التحول الجارية أعلى متوسط قدره 4.75، مما يجعلها ضمن نطاق "موافق بشدة". وقد أبدى 82.06٪ من المشاركين (334 فرداً) موافقتهم الشديدة، بينما أبدى 14.00٪ (57 فرداً) موافقتهم، مع عدم تسجيل أي اعتراض تقريباً. وتُظهر هذه الاستجابة الإيجابية الاستثنائية أن المؤسسات الحكومية السعودية قد قطعت شوطاً كبيراً في الإبلاغ العلني عن النجاحات والعقبات، وهي ممارسة تُبدد القلق الناجم عن الشائعات بشكل مباشر، وتُعزز المصداقية. ويبدو أن هذه الشفافية بشأن الصعوبات، بدلاً من تقديم صورة مثالية مصطنعة، تُعزز ثقة الموظفين وتُقلل بشكل كبير من المقاومة العاطفية للتغيير من خلال إضفاء طابع إنساني على عملية الإصلاح وإظهار إدراك القيادة للواقع.

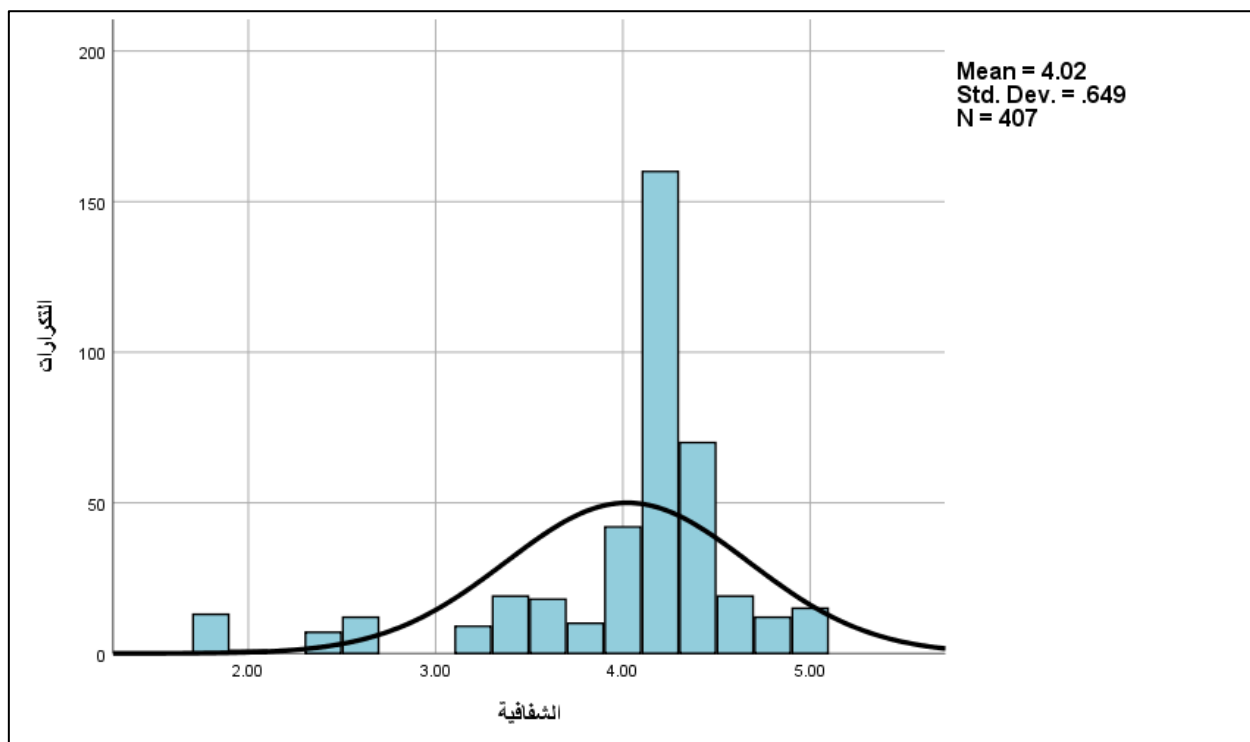
حصلت العبارة التي تُشير إلى التواصل الشفاف لمبررات صنع القرار على متوسط 3.89، مما يجعلها ضمن نطاق "موافق". حيث وافق 63.39٪ (258 مشاركاً) ووافق 19.66٪ (80 مشاركاً) بشدة، بينما شكّلت نسبة الاختلاف والحياد معاً أقل من 17٪. يعكس الاتفاق العام القوي تقدماً ملحوظاً في تفسير أسباب القرارات، وهو أمر ضروري للحد من الانطباعات السلبية عن التغيير العشوائي. ومع ذلك، يشير المتوسط المنخفض قليلاً مقارنةً بتقارير التقدم إلى أنه على الرغم من فعالية توصيل النتائج، إلا أن عمق أو اتساق شرح الأسباب قد يتطلب تحسیناً لدى أقلية من الموظفين الذين لا يزالون غير متأكدين من سبب اتخاذ خيارات محددة.

حصلت العبارة التي تشير إلى سهولة الوصول إلى المستندات والبيانات المتعلقة بتغييرات التحول على متوسط 3.80، وهو ما يزال ضمن نطاق "الموافق". وافقت أغلبية واضحة - 66.34٪ (270 مشاركاً) و 15.48٪ (63 مشاركاً) على سهولة الوصول، بينما ظل 18.18٪ محايدين أو غير موافقين. يشير هذا إلى أنه على الرغم من أن مبادرات البيانات المفتوحة الرسمية والمستودعات الرقمية قد حسّنت إمكانية الوصول، إلا أن العوائق العملية - مثل الواجهات المعقدة، والأذونات المحدودة، أو الرقمنة غير المكتملة - لا تزال قائمة في بعض الجهات، مما يخلق بؤراً من الإحباط قد تغذي المقاومة لدى الموظفين الذين يشعرون بالاستبعاد من المعلومات الأساسية اللازمة لفهم المتطلبات الجديدة والتكيف معها.

بلغ متوسط الموافقة على العبارة التي تُظهر تعامل القيادة الاستباقي مع الشائعات 3.82، وهي أيضًا نسبة موافقة. ووافق 68.06% (277 مشاركًا) و14.74% (60 مشاركًا) بشدة على أن القادة يعالجون المعلومات المضللة بسرعة، بينما أبدى حوالي 17% حيادهم أو معارضتهم. وتُبرز هذه النتيجة انطباعًا إيجابيًا بشكل عام عن استجابة القيادة، إلا أن وجود أقلية ملحوظة من المؤيدين والمعارضين يُشير إلى أن إدارة الشائعات لا تزال غير متسقة عبر المؤسسات أو المستويات الهرمية، مما يفسح المجال لتحسينات الحوكمة في هذا المجال الحيوي لبناء الثقة.

بشكل عام، حقق بُعد الشفافية متوسطًا قدره 4.02، مما يضعه في فئة "الموافق" بتفاوت منخفض (انحراف معياري للمتوسطات 0.65)، مما يشير إلى توافق واسع بين المشاركين. يُدرك الموظفون بوضوح درجة كبيرة من الانفتاح في تبادل المعلومات والتواصل بشأن برامج التحول، لا سيما في نشر تقارير التقدم والتحديات. ويبدو أن هذه الشفافية القوية تلعب دورًا حيويًا في بناء الثقة والشرعية لمبادرات التغيير، مما يُسهم بشكل مباشر في تقليل المقاومة الناجمة عن عدم اليقين، ويخلق بيئة أكثر ملاءمة لتطبيق رؤية 2030 في القطاع العام.

يُظهر التوافق الثابت بين جميع العبارات الخمسة، إلى جانب الدرجة العالية الاستثنائية في تقارير التقدم، أن المؤسسات الحكومية السعودية قد نجحت في ترسيخ العديد من ممارسات الشفافية الرئيسية التي تتوافق مع المعايير الدولية للحوكمة الرشيدة وأولويات الإصلاح الوطنية. وتشير الردود المحايدة والسلبية، وإن كانت طفيفة نسبيًا، وإن كانت لا تزال قائمة، إلى وجود فجوات في التنفيذ - سواء في آليات الوصول، أو عمق شرح الأسباب المنطقية، أو اتساق إدارة الشائعات - والتي لا تزال تُؤدّ حالة من عدم اليقين المحلي. إن معالجة هذه نقاط الضعف المتبقية من خلال المزيد من التكامل الرقمي وبروتوكولات الاتصال الموحدة وتدريب القيادة من المرجح أن تدفع تصورات الشفافية الشاملة إلى مستويات أعلى، مما يخلق مناخًا أكثر دعمًا لقبول التحول والحد من المقاومة بشكل أكثر شمولاً في جميع أنحاء القطاع العام. والمدرج التكراري التالي يوضح التفاصيل:



الشكل (4-6) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بالشفافية

4.4.2. تحليل اتجاه الرأي العام لإجابات المشاركين بالنسبة للمساءلة:

يُحلل الجدول التالي ردود المشاركين على البعد الثاني للحوكمة، وهو المساءلة، ويُظهر اتجاه الرأي العام بمقارنة متوسط درجات المشاركين بالمتوسطات المعيارية في الجدول المعياري. يُجيب هذا التحليل على سؤال البحث الثاني: "كيف تؤثر المساءلة في الحوكمة على الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية خلال تنفيذ برامج التحول؟" من خلال الكشف عن تصورات الموظفين لآليات المسؤولية ومدى نزاهتها، وتقديم رؤية مُفصلة لكيفية بناء المساءلة للثقة وتخفيف مخاوف المعاملة التعسفية، وضمان تقييم موضوعي لمدى قوة الممارسات الحالية بما يكفي لخفض مستويات المقاومة، مما يُوفر دليلاً أساسياً لفهم الدور الوقائي للحوكمة خلال إصلاحات رؤية 2030، وهو أمر بالغ الأهمية لتصميم تدخلات مُستهدفة تُعزز الثقة المؤسسية وقبول الإصلاح.

الجدول (4-5) اتجاه الرأي العام بالنسبة للمساءلة

المساءلة									
أعترض بشدة	أعارض	حيادي	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	اتجاه الرأي	
23	19	35	262	68	3.82	0.96	0.92	أوافق	يتحمل القادة في المؤسسة مسؤولية واضحة عن نتائج مبادرات برنامج التحول.
5.65%	4.67%	8.60%	64.37%	16.71%					
النسبة المئوية للتكرار									
27	19	29	269	63	3.79	0.98	0.97	أوافق	

				15.48%	66.09%	7.13%	4.67%	6.63%	النسبة المئوية للتكرار	توجد آليات واضحة تضمن مواجهة صانعي القرار لعواقب سوء الإدارة خلال برامج التحول.
أوافق	0.89	0.94	3.84	67	274	22	23	21	التكرار	تُطبق القواعد والإجراءات المتعلقة بمبادرات التحول بإنصاف على جميع المستويات الوظيفية في المؤسسة.
				16.46%	67.32%	5.41%	5.65%	5.16%	النسبة المئوية للتكرار	
أوافق بشدة	0.26	0.51	4.82	346	53	5	0	3	التكرار	يوجد آليات فاعلة للكشف عن أي إساءة استخدام للسلطة خلال برامج التحول ومعالجتها.
				85.01%	13.02%	1.23%	0.00%	0.74%	النسبة المئوية للتكرار	
أوافق	0.90	0.95	3.85	71	266	28	20	22	التكرار	تعمل آليات المساءلة على تقليل المخاوف بشأن القرارات التعسفية أثناء تنفيذ برامج التحول.
				17.44%	65.36%	6.88%	4.91%	5.41%	النسبة المئوية للتكرار	
أوافق	4.02			المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية						
	0.65			الانحراف المعياري للمتوسطات الحسابية						
	0.43			التباين للمتوسطات الحسابية						

حققت العبارة المتعلقة بتحمل القادة مسؤولية واضحة عن نتائج التحول متوسطاً قدره 3.82، وهي تقع ضمن فئة "موافق". وافقت أغلبية كبيرة - 64.37% من المشاركين (262 فرداً) و16.71% (68 فرداً) وافقوا بشدة على أن مساءلة القيادة واضحة، بينما بقي 18.92% فقط محايدين أو غير موافقين. يشير هذا الاتفاق القوي إلى أن معظم الموظفين يدركون درجة معقولة من إسناد المسؤولية في المستويات العليا. ومع ذلك، فإن الأقلية الملحوظة من الحياد إلى السلبية تشير إلى أنه في بعض المؤسسات أو الإدارات، قد لا تزال المساءلة رمزية وليست جوهرية، مما قد يعزز المخاوف بشأن عدم المساواة في تقاسم الأعباء أثناء التحول ويغذي مقاومة معتدلة.

سجلت عبارة وجود آليات واضحة لمحاسبة صانعي القرار عن سوء الإدارة متوسطاً قدره 3.79، وهو أيضاً ضمن نطاق "الموافق". هنا، وافق 66.09% (269 مشاركاً) و15.48% (63 مشاركاً) وافقوا بشدة، مع عدم موافقة وحيادية معاً أقل من 19%. يعكس الاتفاق العالي تقدماً كبيراً في إنشاء هياكل الرقابة مثل عقود الأداء وعمليات التدقيق. ومع ذلك، يُشير المتوسط المنخفض قليلاً مقارنةً بمسؤولية القيادة المُدركة إلى أنه على الرغم من وجود آليات رسمية، إلا أن تطبيقها أو وضوحها المتسق قد يختلف، مما يجعل بعض الموظفين غير متأكدين من العواقب الحقيقية للقرارات السيئة، وبالتالي الحفاظ على درجة من الحذر تجاه التغيير.

حصلت العبارة التي تُشير إلى التطبيق العادل والمتسق للقواعد على جميع المستويات الوظيفية على متوسط 3.84، وهو ما يُصنف مرة أخرى على أنه "موافق". وافق 67.32% (274 مُستجيباً) ووافق

16.46% (67 مُستجيبًا) بشدة، بينما أعرب أقل من 16% عن حيادهم أو عدم موافقتهم. تُظهر هذه النتيجة أن الموظفين يرون إلى حد كبير أن القواعد المتعلقة بالتحول تُطبق بنزاهة، وهو عامل حاسم في تقليل مخاوف المحسوبية التي غالبًا ما تُغذي المقاومة في البيئات الهرمية. يعزز هذا التصور الإيجابي القوي دور المساءلة في خلق تكافؤ الفرص، مما يُشجع الموظفين على اعتبار التغيير منصفًا بدلًا من أن يكون عقابيًا بشكل انتقائي.

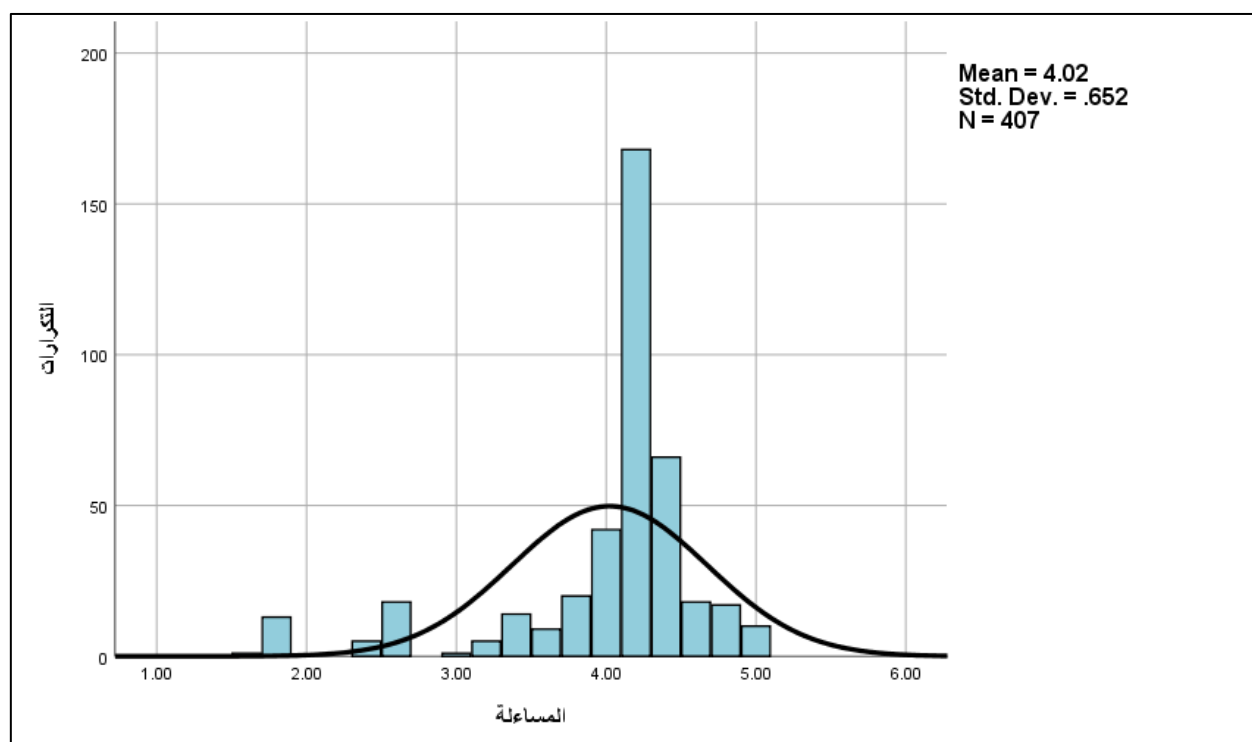
حققت العبارة التي تُشير إلى آليات فعالة للكشف عن إساءة استخدام السلطة ومعالجتها أعلى متوسط 4.82، وهو ما يُصنف بثبات ضمن فئة "موافق تمامًا". وافق 85.01% من المشاركين (346 فردًا) بشدة، ووافق 13.02% (53 فردًا)، مع عدم وجود أي أصوات معارضة تقريبًا. تشير هذه الدرجة العالية بشكل استثنائي إلى ثقة غير عادية في وجود وفعالية هيئات مكافحة الفساد والرقابة، ولا سيما الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد (نزاهة) ووحدات التدقيق الداخلي. هذا الإيمان القوي بآليات الكشف والتصحيح يخفف بشكل كبير من المخاوف بشأن إساءة استخدام السلطة أثناء التحول، مما يقلل بشكل مباشر من أحد أكثر مصادر المقاومة المشحونة عاطفيًا.

أسفرت العبارة التي توضح أن آليات المساءلة تقلل من المخاوف بشأن القرارات التعسفية عن متوسط 3.85، ووضعت في فئة "موافق". وافق 65.36% (266 مشاركًا) و17.44% (71 مشاركًا) بشدة، مع أقل من 17% محايد أو سلبي. يؤكد هذا الاتفاق أن الموظفين يشعرون عمومًا بالحماية من المعاملة المتقلبة من قبل هياكل المساءلة القائمة. وتتوافق النتيجة بشكل وثيق مع العبارات السابقة، حيث ترسم مجتمعة صورة للمساءلة باعتبارها بُعدًا يُنظر إليه بشكل إيجابي ولكن مع وجود مجال لمزيد من التعزيز لإزالة الشكوك المتبقية.

بشكل عام، سجل بُعد المساءلة متوسطًا قدره 4.02، وهو ما يقع ضمن نطاق "الموافق" مع تباين منخفض (انحراف معياري للمتوسطات 0.65)، مما يشير إلى إجماع واسع بين المشاركين. ويرى الموظفون بوضوح تقدمًا ملحوظًا في إرساء آليات المسؤولية، لا سيما في الكشف عن إساءة استخدام السلطة، الأمر الذي يبدو أنه يلعب دورًا محوريًا في بناء الثقة وتقليل المخاوف من المعاملة غير العادلة خلال برامج التحول.

يُظهر الاتفاق الثابت بين جميع العبارات الخمس، إلى جانب الدرجة العالية الاستثنائية في آليات الكشف عن إساءة الاستخدام، أن المؤسسات الحكومية السعودية قد نجحت في ترسيخ العديد من ممارسات المساءلة الرئيسية التي تتوافق مع أهداف رؤية 2030 لمكافحة الفساد والتوجه نحو الأداء. وتشير الاستجابات المحايدة والسلبية الطفيفة نسبيًا إلى وجود فجوات في التنفيذ - سواء في التنفيذ المتسق، أو وضوح العواقب، أو التطبيق الشامل على جميع المستويات - والتي لا تزال تُؤلّد قدرًا محدودًا من عدم اليقين. إن معالجة هذه نقاط الضعف المتبقية من خلال تعزيز التواصل بشأن نتائج المساءلة وتطبيق أكثر اتساقًا من شأنه

أن يدفع التصورات العامة إلى مستويات أعلى، مما يخلق درعاً أكثر قوة ضد المقاومة المتجذرة في الظلم الملحوظ أو الإفلات من العقاب خلال رحلة التحول الطموحة في المملكة. والمدرج التكراري التالي يُظهر التفاصيل:



الشكل (4-7) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بالمساءلة

4.4.3. تحليل اتجاه الرأي العام لإجابات المشاركين بالنسبة للمشاركة:

يُحلل الجدول التالي ردود المشاركين على البعد الثالث للحوكمة، وهو المشاركة، ويُظهر اتجاه الرأي العام من خلال مقارنة متوسط نتائج المشاركين بالمتوسطات المعيارية في الجدول المعياري. يُجيب هذا التحليل على سؤال البحث الثالث: "كيف تؤثر المشاركة في الحوكمة على الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية خلال تنفيذ برامج التحول؟" من خلال الكشف عن مدى شعور الموظفين بالمشاركة الحقيقية في صياغة الإصلاحات، وتقديم دليل واضح على مدى قوة ممارسات المشاركة بما يكفي لتعزيز الشعور بالمسؤولية وتقليل المعارضة، وضمان تقييم موضوعي لمستويات الشمول، مما يوفر فهماً أساسياً لإحدى أقوى آليات الحوكمة لبناء القبول والالتزام، وهو أمر بالغ الأهمية للتنفيذ الناجح والمستدام لمبادرات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام.

الجدول (4-6) اتجاه الرأي العام بالنسبة للمشاركة

المشاركة									
أعراض بشدة	أعراض	حيادي	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	اتجاه الرأي	
22	18	31	256	80	3.87	0.96	0.92	أوافق	التكرار

				19.66%	62.90%	7.62%	4.42%	5.41%	النسبة المئوية للتكرار	يشارك الموظفون على مختلف مستويات المؤسسة بفعالية في تخطيط وتصميم أنشطة برامج التحول.
أوافق بشدة	0.31	0.56	4.81	351	44	8	0	4	التكرار	تُوفر المؤسسة قنوات رسمية للموظفين للمساهمة بأفكارهم وملاحظاتهم حول مبادرات التحول.
				86.24%	10.81%	1.97%	0.00%	0.98%	النسبة المئوية للتكرار	
أوافق	0.86	0.93	3.86	72	264	35	15	21	التكرار	تُؤخذ اقتراحات الموظفين بشأن برامج التحول بعين الاعتبار، وتُدمج في الخطط النهائية.
				17.69%	64.86%	8.60%	3.69%	5.16%	النسبة المئوية للتكرار	
أوافق	0.91	0.95	3.91	87	257	26	15	22	التكرار	إعطاء الموظفين صوتًا أثناء التغيير يُعزز تقبل الإصلاحات.
				21.38%	63.14%	6.39%	3.69%	5.41%	النسبة المئوية للتكرار	
أوافق	0.80	0.90	3.83	59	278	32	19	19	التكرار	يشارك الموظفون في عملية صنع القرار بشأن برامج التحول.
				14.50%	68.30%	7.86%	4.67%	4.67%	النسبة المئوية للتكرار	
أوافق	4.06			المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية						
	0.61			الانحراف المعياري للمتوسطات الحسابية						
	0.37			التباين للمتوسطات الحسابية						

حققت العبارة المتعلقة بالمشاركة الفعالة للموظفين على مختلف المستويات في تخطيط أنشطة التحول متوسطاً قدره ٣,٨٧، مما يجعلها ضمن فئة "موافق". وافقت أغلبية كبيرة - 62.90% من المشاركين (256 فرداً) و19.66% (80 فرداً) على أن المشاركة تتم عبر التسلسلات الهرمية، بينما بقي 17.45% فقط محايدين أو غير موافقين. يشير هذا التصور الإيجابي إلى أن المؤسسات السعودية قد أحرزت تقدماً ملحوظاً في كسر الأنماط التقليدية من أعلى إلى أسفل وإفساح المجال لمشاركة أوسع. ويشير هذا الاتفاق المرتفع نسبياً إلى أن المشاركة بدأت تُواجه الشعور بالتغيير المفروض الذي عادةً ما يُغذي المقاومة، مما يمنح الموظفين نصيباً في العملية.

سجلت عبارة وجود قنوات رسمية للمساهمة بالأفكار والملاحظات أعلى متوسط قدره 4.81، وهو ما يقع في نطاق "موافق بشدة". وافق 86.24% من المشاركين (351 فرداً) بشدة و10.81% (44 فرداً) على ذلك، مع عدم وجود أي ردود سلبية تقريباً. تُظهر هذه النتيجة القوية بشكل استثنائي أن المؤسسات الحكومية السعودية قد أنشأت بنجاح آليات منظمة - لجان، ومنصات رقمية، واستطلاعات رأي، وأنظمة اقتراحات - يدركها الموظفون ويقدرونها. تُقدم هذه القنوات الرسمية دليلاً واضحاً على أن الآراء مسموعة، مما يُقلل بشكل كبير من مشاعر العجز ويُحوّل المعارضين المُحتملين إلى مساهمين فاعلين.

حصلت العبارة التي تُشير إلى الدراسة الجادة لمقترحات الموظفين ودمجها في الخطط النهائية على متوسط 3.86، وهو ما يُصنف ضمن فئة "الموافق". هنا، وافق 64.86% (264 مُستجيباً) ووافق 17.69% (72 مُستجيباً) بشدة، بينما أعرب أقل من 18% عن حيادهم أو عدم موافقتهم. يعكس هذا الاتفاق القوي تقدماً ملموساً يتجاوز مجرد التشاور الرمزي: إذ يُدرك الموظفون أن مُدخلاتهم تؤثر على النتائج، مما يُعزز الشعور بالمسؤولية ويُقلل بشكل كبير من المقاومة العاطفية. يُشير الفارق الطفيف تحت عتبة "الموافقة بشدة" إلى أنه على الرغم من حدوث الدمج، إلا أنه قد لا يكون شاملاً أو مُبلغاً بشكل كافٍ للمُساهمين.

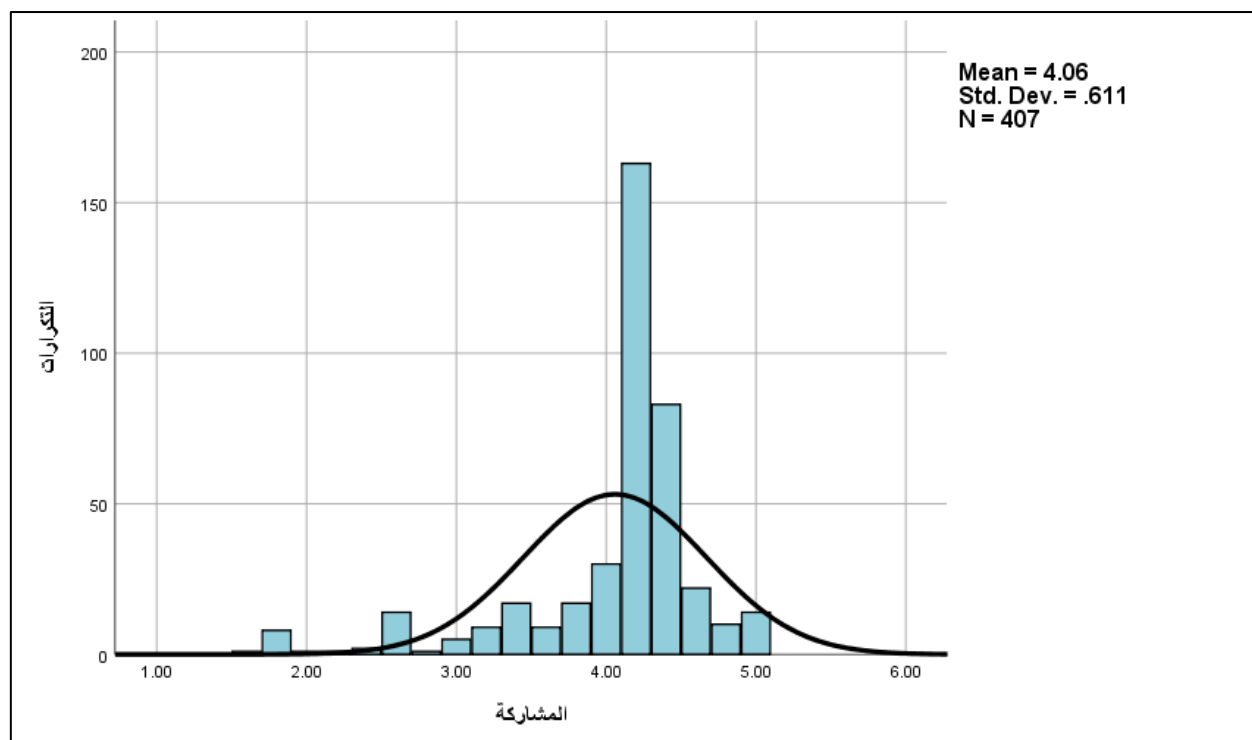
حصلت العبارة التي تُشير إلى أن إعطاء الموظفين صوتاً يُعزز قبول الإصلاح على متوسط 3.91، وهو أيضاً ضمن فئة "الموافقة". وافق 63.14% (257 مشاركاً) بوضوح، ووافق 21.38% (87 مشاركاً) بشدة، مما يدل على إدراك واسع النطاق بأن الشمول بحد ذاته يقلل من المعارضة. تعزز هذه النتيجة الأثر النفسي للمشاركة: فعندما يشعر الموظفون بأن أصواتهم مسموعة، ينتقلون من الدفاع عن الوضع الراهن إلى دعم التغيير، مما يُثبت صحة نظرية الحوكمة القائلة بأن العمليات الشاملة من بين أكثر الترياقات فعالية للمقاومة في المؤسسات العامة.

سجلت العبارة التي تُظهر مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار الفعلية متوسطاً قدره 3.83، مصنفة على أنها "موافق". وافق 68.30% (278 مشاركاً) بشدة، و 14.50% (59 مشاركاً) بشدة، مما يشير إلى مشاركة كبيرة تتجاوز مجرد التشاور. يشير هذا التصور الإيجابي إلى أن المؤسسات السعودية تتجه نحو الإبداع المشترك الحقيقي في بعض المجالات، مما يزيد من تآكل المقاومة من خلال توزيع المسؤولية وتقليل تصورات فرض السلطة من أعلى إلى أسفل.

بشكل عام، حقق بُعد المشاركة متوسطاً قدره 4.06، وهو ما يتوافق تماماً مع فئة "الموافق" مع تباين منخفض بشكل ملحوظ (انحراف معياري للمتوسطات 0.61)، مما يشير إلى إجماع واسع النطاق بين أفراد العينة. ويرى الموظفون بوضوح فرصاً كبيرة للمشاركة والتأثير، لا سيما من خلال القنوات الرسمية التي أصبحت ذات طابع مؤسسي كبير.

يُظهر التوافق الثابت بين جميع العبارات الخمس، إلى جانب الدرجة العالية الاستثنائية في القنوات الرسمية، أن المؤسسات الحكومية السعودية نجحت في ترسيخ المشاركة كممارسة حوكمة أساسية تتماشى مع تركيز رؤية 2030 على التمكين والشمول. وتشير الاستجابات المحايدة والسلبية الطفيفة إلى وجود فجوات متبقية - سواء في عمق التأثير، أو حلقات التغذية الراجعة، أو التطبيق الشامل - والتي لا تزال تُشير مقاومة محدودة في بعض القطاعات. ومن المرجح أن يُسهم معالجة هذه الفجوات من خلال آليات دمج أقوى والاحتفاء الواضح بمساهمات الموظفين في تعزيز تصورات المشاركة العامة، مما يُنشئ أداة

حوكمة أكثر فعالية لتقليل المقاومة وتسريع نجاح التحول في جميع أنحاء القطاع العام. والمدرج التكراري التالي يوضح التفاصيل:



الشكل (4-8) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بالمشاركة

4.4.4. تحليل اتجاه الرأي العام لإجابات المشاركين بالنسبة للفعالية:

يُحلل الجدول التالي ردود المشاركين على البعد الرابع للحوكمة، وهو الفعالية، ويُظهر اتجاه الرأي العام من خلال مقارنة متوسط نتائج المشاركين بالمتوسطات المعيارية في الجدول المعياري. يُجيب هذا التحليل على سؤال البحث الرابع: "كيف تؤثر فعالية الحوكمة على تقليل مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية خلال تنفيذ برامج التحول؟" من خلال الكشف عن تصورات الموظفين حول كفاءة العمليات، واستخدام الموارد، والنتائج الملموسة، وتقديم رؤية مفصلة حول ما إذا كانت الحوكمة تُحقق تقدماً ملموساً يُعزز المصداقية ويقلل من الشكوك، وضمان تقييم موضوعي لمستويات الفعالية، مما يُقدم رؤية أساسية لإحدى أكثر آليات الحوكمة تأثيراً في تبديد الشكوك والحفاظ على الزخم، وهو أمر بالغ الأهمية للحفاظ على دعم الموظفين طوال رحلة الإصلاح المُرهقة لرؤية 2030.

الجدول (4-7) اتجاه الرأي العام بالنسبة للفعالية

الفعالية									
أعراض بشدة	أعراض	حيادي	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	اتجاه الرأي	
23	16	33	257	78	3.86	0.96	0.92	أوافق	التكرار

				19.16%	63.14%	8.11%	3.93%	5.65%	النسبة المئوية للتكرار	يُعزز النجاح الملحوظ في المبادرات المبكرة الثقة في الإصلاحات الجارية.
أوافق	0.96	0.98	3.87	83	254	29	17	24	التكرار	يتم تبسيط العمليات وطرق سير العمل خلال برامج التحول، مما يُقلل من البيروقراطية.
				20.39%	62.41%	7.13%	4.18%	5.90%	النسبة المئوية للتكرار	
أوافق بشدة	0.28	0.52	4.81	343	55	6	0	3	التكرار	يتم تخصيص الموارد بكفاءة لدعم التنفيذ الناجح لمبادرات التحول.
				84.28%	13.51%	1.47%	0.00%	0.74%	النسبة المئوية للتكرار	
أوافق	0.96	0.98	3.85	78	256	29	21	23	التكرار	تقيم المؤسسة برامج التحول وتُعدّلها باستمرار لضمان تحقيق النتائج المرجوة.
				19.16%	62.90%	7.13%	5.16%	5.65%	النسبة المئوية للتكرار	
أوافق	0.91	0.96	3.84	69	268	29	17	24	التكرار	تحقق برامج التحول في المؤسسة تحسينات ملحوظة ونتائج سريعة ضمن أطر زمنية محددة.
				16.95%	65.85%	7.13%	4.18%	5.90%	النسبة المئوية للتكرار	
أوافق	4.05			المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية						
	0.67			الانحراف المعياري للمتوسطات الحسابية						
	0.45			التباين للمتوسطات الحسابية						

حققت العبارة المتعلقة بالنجاح الملحوظ للمبادرات المبكرة التي عززت الثقة في الإصلاحات الجارية متوسطاً قدره 3.86، وهي تقع ضمن فئة "موافق". وافقت أغلبية كبيرة (63.14%) من المشاركين (257 فرداً) على أن المكاسب السريعة ظاهرة، بينما أبدى 19.16% (78 فرداً) موافقتهم الشديدة، بينما أبدى 17.69% فقط عدم موافقتهم أو محايدتهم. يشير هذا التصور الإيجابي إلى أن الموظفين يدركون التحسينات الملموسة الناتجة عن جهود التحول الأولية، مما يُبدد التشاؤم بشكل مباشر، ويُظهر أن التغيير يُنتج فوائد حقيقية بدلاً من الاضطراب الدائم. يُقلل هذا الدليل على التقدم بشكل كبير من المقاومة الناجمة عن الخوف من الفشل أو هدر الجهد.

سجلت عبارة "تبسيط العمليات وتقليل البيروقراطية خلال برامج التحول" متوسطاً قدره 3.87، وهو أيضاً ضمن نطاق "الموافقة". هنا، وافق 62.41% (254 فرداً) ووافق 20.39% (83 فرداً) بشدة، مما يعكس تقديرًا كبيرًا للجهود المبذولة لتبسيط سير العمل. يُشير هذا التصور المرتفع إلى أن الحوكمة قد نجحت في معالجة العقبات البيروقراطية طويلة الأمد، مما جعل العمل اليومي أقل إرهاقًا وأكثر انسجامًا مع أهداف الإصلاح. يُخفف هذا التصور للتحسين العملي من المقاومة الناتجة عن الإحباط، ويشجع على قبول المزيد من التغييرات.

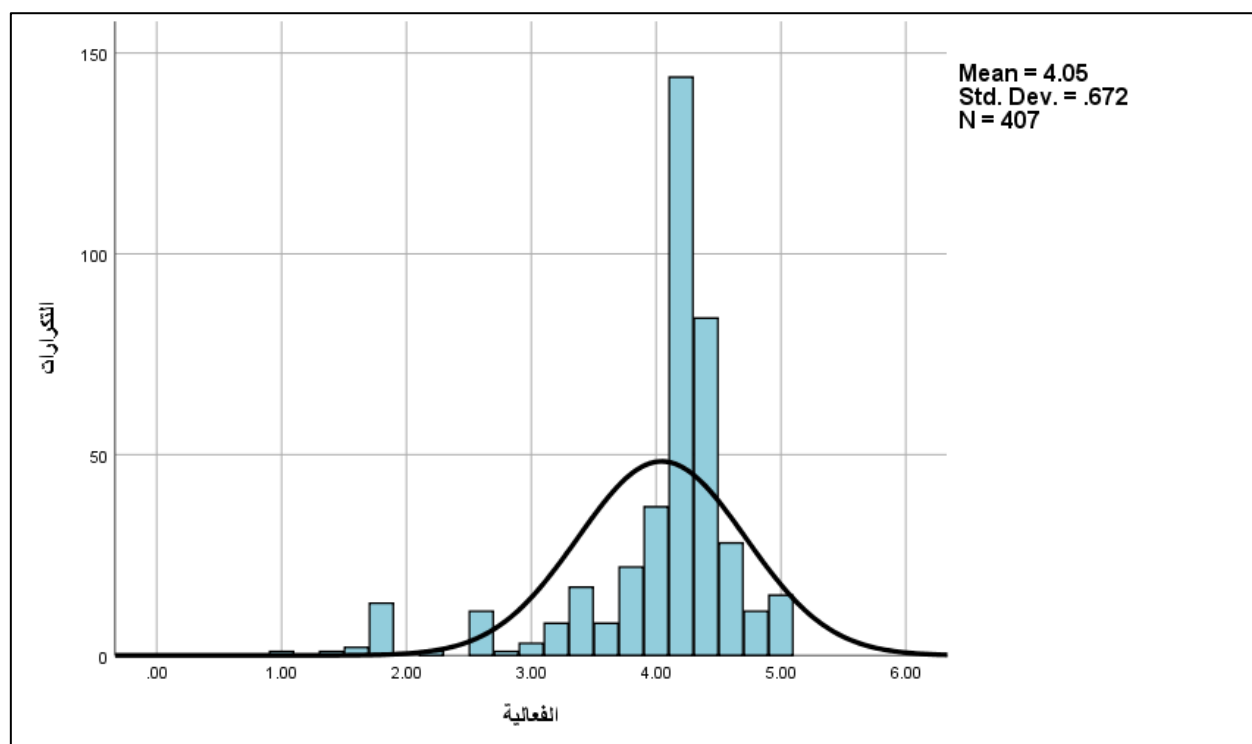
حصلت العبارة التي تشير إلى التخصيص الفعال للموارد لدعم مبادرات التحول على أعلى متوسط قدره 4.81، ضمن فئة "موافق تمامًا". وافق 84.28% من المشاركين (343 فردًا) بشدة، ووافق 13.51% (55 فردًا)، مع عدم وجود أي ردود سلبية تقريبًا. تُظهر هذه النتيجة الاستثنائية ثقةً استثنائيةً في توجيه الميزانيات والتكنولوجيا والتدريب بفعالية نحو نجاح الإصلاح. هذا الإيمان الراسخ بإدارة الموارد بكفاءة يُقلل بشكل كبير من المخاوف بشأن الهدر أو عدم الكفاءة، مما يُضعف بشكل مباشر أحد أكثر مصادر المقاومة شيوعًا في المؤسسات العامة.

أما العبارة التي تذكر التقييم والتعديل المستمر لبرامج التحول لتحقيق النتائج المرجوة، فقد حصلت على متوسط قدره 3.85، ضمن فئة "موافق". وافق 62.90% (256 فردًا) بشدة، ووافق 19.16% (78 فردًا) بشدة، مما يُشير إلى إدراك واسع لممارسات الإدارة التكيفية. يعكس هذا التصور الإيجابي قدرة الحوكمة على التعلم وتصحيح المسار، مما يُطمئن الموظفين بأنه سيتم معالجة المشكلات بدلاً من تجاهلها. هذه الاستجابة تُواجه مقاومة الاستقالة وتُعزز المشاركة.

سجّلت العبارة التي تُظهر أن برامج التحول تُحقق تحسينات كبيرة ونتائج سريعة ضمن أطر زمنية محددة متوسطًا قدره 3.84، مُصنّفة ضمن فئة "الموافق". وافق 65.85% (268 مُستجيبًا) بوضوح، ووافق 16.95% (69 مُستجيبًا) بشدة، مما يُظهر أن الموظفين يُلاحظون نتائج ملموسة من جهود الإصلاح. هذا الإدراك للتقدم القابل للقياس يُقلل من الشكوك بشكل كبير، ويُعزز مصداقية التغيير المُستمر.

بشكل عام، حقق بُعد الفعالية متوسطًا قدره 4.05، وهو ما يتوافق تمامًا مع فئة "الموافق" مع تباين منخفض (انحراف معياري للمتوسطات 0.67)، مما يشير إلى توافق قوي بين المشاركين. يُدرك الموظفون بوضوح تقدمًا ملحوظًا في كفاءة العمليات، واستخدام الموارد، وتحقيق نتائج ملموسة، لا سيما في تخصيص الموارد، والذي يبدو أنه يلعب دورًا محوريًا في بناء الثقة وتقليل المقاومة خلال برامج التحول.

يُظهر التوافق الثابت بين جميع العبارات الخمس، إلى جانب الدرجة العالية الاستثنائية في تخصيص الموارد، أن المؤسسات الحكومية السعودية قد نجحت في ترسيخ العديد من ممارسات الفعالية الرئيسية التي تتوافق مع أهداف رؤية 2030 المتعلقة بالأداء. تشير الإجابات المحايدة والسلبية الطفيفة إلى وجود فجوات متبقية - سواء في وتيرة التحسينات الملموسة، أو اتساق التقييم، أو الخبرة العالمية في تبسيط العمليات - والتي لا تزال تُثير مقاومة محدودة في بعض المجالات. ومن المرجح أن يُسهم معالجة هذه الفجوات من خلال تسريع المكاسب السريعة ونشر قصص النجاح على نطاق أوسع في تحسين تصورات الفعالية بشكل عام، مما يُنشئ أداة حوكمة أقوى لتقليل المقاومة وتسريع نجاح التحول في جميع أنحاء القطاع العام. والمدرج التكراري التالي يوضح التفاصيل:



الشكل (4-9) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بالفعالية

4.4.5. تحليل اتجاه الرأي العام لإجابات المشاركين بالنسبة لمقاومة التغيير:

يُحلل الجدول التالي ردود المشاركين على مقاومة التغيير، ويُظهر اتجاه الرأي العام بمقارنة متوسط درجات المشاركين بالمتوسطات المعيارية في الجدول المعياري. يُجيب هذا التحليل على سؤال البحث الرئيسي من خلال الكشف عن شدة وأشكال المعارضة العامة لبرامج التحول في المؤسسات الحكومية السعودية، مُقدِّمًا رؤية شاملة لكيفية تجربة الموظفين لمبادرات التغيير، ومُضمِّنًا قياسًا موضوعيًا لمستويات المقاومة عبر الأبعاد السلوكية والمواقفية والهيكليّة، مما يُوفّر أدلةً أساسية لتقييم فعالية ممارسات الحوكمة في التخفيف من حدة المعارضة، وهو أمرٌ بالغ الأهمية لفهم الأثر العملي للحوكمة على نجاح تطبيق رؤية 2030.

الجدول (4-8) اتجاه الرأي العام بالنسبة لمقاومة التغيير

مقاومة التغيير									
أعارض بشدة	أعارض	حيادي	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	اتجاه الرأي		
22	19	27	68	3.85	0.94	0.88	أوافق	التكرار	كثيرًا ما يُعرب الموظفون عن شكوكهم أو مواقفهم السلبية تجاه المبادرات الجديدة المُقدمة في إطار برامج التحول.
5.41%	4.67%	6.63%	16.71%					النسبة المئوية للتكرار	
23	18	30	68	3.84	0.95	0.90	أوافق	التكرار	

				16.71%	65.85%	7.37%	4.42%	5.65%	النسبة المئوية للتكرار	يقاوم العديد من الموظفين تبني أدوات أو أنظمة رقمية جديدة تتطلبها برامج التحول.
أوافق	0.84	0.91	3.86	71	264	34	20	18	التكرار	هناك تردد بين الموظفين في قبول التغييرات في المسؤوليات الوظيفية الناتجة عن مبادرات التحول.
				17.44%	64.86%	8.35%	4.91%	4.42%	النسبة المئوية للتكرار	
أوافق بشدة	0.37	0.61	4.79	348	42	12	0	5	التكرار	غالبًا ما يُؤخّر الموظفون تنفيذ الإجراءات الخاصة ببرامج التحول، أو يُطبّقونها جزئيًا فقط.
				85.50%	10.32%	2.95%	0.00%	1.23%	النسبة المئوية للتكرار	
أوافق	0.88	0.94	3.90	86	253	30	19	19	التكرار	تنتشر الشكاوى والانتقادات غير الرسمية لبرامج التحول داخل المؤسسة.
				21.13%	62.16%	7.37%	4.67%	4.67%	النسبة المئوية للتكرار	
أوافق	0.96	0.98	3.83	74	258	32	18	25	التكرار	يسعى بعض الموظفين جاهدين للحفاظ على أساليب العمل القديمة رغم التوجيهات الرسمية بالتغيير.
				18.18%	63.39%	7.86%	4.42%	6.14%	النسبة المئوية للتكرار	
أوافق بشدة	0.39	0.63	4.78	344	46	11	1	5	التكرار	تتنافس الإدارات أو الوحدات في المؤسسة أو تمتنع عن التعاون عندما تتطلب برامج التحول التعاون.
				84.52%	11.30%	2.70%	0.25%	1.23%	النسبة المئوية للتكرار	
أوافق	0.91	0.95	3.86	73	266	29	15	24	التكرار	يشعر الموظفون عمومًا بالقلق أو التهديد من وتيرة ونطاق التغييرات المُدخلة من خلال برامج التحول.
				17.94%	65.36%	7.13%	3.69%	5.90%	النسبة المئوية للتكرار	
أوافق	0.91	0.96	3.83	70	263	33	18	23	التكرار	هناك اعتقاد سائد بين الموظفين بأن معظم مبادرات التحول ستفشل في النهاية أو تُهمل.
				17.20%	64.62%	8.11%	4.42%	5.65%	النسبة المئوية للتكرار	
أوافق	0.76	0.87	3.93	77	271	28	15	16	التكرار	يُظهر الموظفون معارضة شديدة لغالبية تغييرات برامج التحول.
				18.92%	66.58%	6.88%	3.69%	3.93%	النسبة المئوية للتكرار	
أوافق	4.05			المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية						
	0.61			الانحراف المعياري للمتوسطات الحسابية						
	0.37			التباين للمتوسطات الحسابية						

حققت العبارة المتعلقة بالتعبير المتكرر عن الشكوك أو المواقف السلبية تجاه المبادرات الجديدة متوسطًا قدره 3.85، وهي تقع ضمن فئة "موافق". وافقت أغلبية كبيرة - 66.58% من المشاركين (271 فردًا)

و16.71% (68 فردًا) على شيوع التشكك، بينما أبدى 16.71% فقط محايدًا أو معارضًا. يشير هذا الاتفاق الواسع إلى استمرار الآراء النقدية أو المتشائمة حول برامج التحول في مختلف المؤسسات، مما يعكس ميلًا ثقافيًا للتشكك في الإصلاح السريع. يمكن لهذه المقاومة السلوكية أن تُبطئ من قبولها، وتتطلب تدخلات حوكمة مُستهدفة تُركز على التواصل وإثبات النجاح المبكر.

سجلت عبارة "مقاومة اعتماد أدوات أو أنظمة رقمية جديدة" متوسطًا قدره 3.84، وهو ما يُصنف أيضًا على أنه "موافق". هنا، وافق 65.85% (268 فردًا) و16.71% (68 فردًا) على أن التغيير التكنولوجي يواجه معارضة سلوكية كبيرة. تُبرز هذه الموافقة العالية الصعوبات العملية التي تُواجه التحول الرقمي، والتي غالبًا ما ترتبط بفجوات المهارات أو التعقيد المُتصور. يؤثر هذا النوع من المقاومة بشكل مباشر على أهداف الحكومة الرقمية لرؤية 2030، مُؤكدًا على الحاجة إلى تدريب فعال وأنظمة سهلة الاستخدام مدعومة بآليات حوكمة.

حصلت العبارة التي تشير إلى التردد في قبول التغييرات في مسؤوليات العمل على متوسط 3.86، ضمن نطاق "الموافقة". ووافق 64.86% (264 مشاركًا) بشكل واضح، ووافق 17.44% (71 مشاركًا) بشدة، مما يشير إلى قلق واسع النطاق بشأن إعادة هيكلة الأدوار. ويبدو أن الموظفين يخشون فقدان الألفة أو زيادة عبء العمل، وهو مصدر تقليدي للمقاومة في البيروقراطيات العامة. وتؤكد هذه النتيجة كيف يمكن للحوكمة من خلال التوزيع العادل لأعباء العمل ومسارات مهنية واضحة أن تقلل من المعارضة الناجمة عن القلق.

حققت العبارة التي تذكر التأخير أو التنفيذ الجزئي لإجراءات التحول أعلى متوسط 4.79، ضمن نطاق "الموافقة بشدة". ووافق 85.50% من المشاركين (348 فردًا) بشدة، ووافق 10.32% (42 فردًا) بشدة، مما يدل على انتشار المقاومة السلبية من خلال التنفيذ البطيء أو غير المكتمل. يُمثل هذا النمط السلوكي أحد أكثر أشكال المعارضة ضررًا، إذ يسمح بقبول التغيير رسميًا مع تحييده عمليًا، مما يُهدد بشكل كبير الجداول الزمنية للإصلاح.

أظهرت العبارة التي تُظهر انتشارًا واسعًا للشكاوى غير الرسمية والانتقادات لبرامج التحول، وحصلت على متوسط 3.90، مُصنَّفًا ضمن فئة "موافق". ووافق 62.16% (253 مُستجيبًا) و21.13% (86 مُستجيبًا) بشدة، مما يؤكد شيوع الخطاب السلبي في نقاشات مكان العمل. وغالبًا ما يُعزز النقد غير الرسمي المقاومة من خلال بثّ الشك وتعزيز تضامن المجموعة ضد التغيير، مما يُبرز أهمية آليات الحوكمة التي تُشجع قنوات التغذية الراجعة البناءة بدلًا من الاستياء المُبطّن.

سجلت العبارة التي تُوضّح سعي الموظفين للحفاظ على أساليب العمل القديمة رغم التوجيهات الرسمية متوسطًا قدره 3.83، ضمن نطاق "الموافق". ووافق 63.39% (258 مشاركًا) ووافق 18.18% (74 مشاركًا) بشدة، مما يُظهر تمسكًا مُستمرًا بالممارسات التقليدية. يعكس هذا النوع من المقاومة النشطة كلاً

من الارتياح للروتينات المألوفة وعدم الثقة بالأساليب الجديدة، مُؤكِّدًا على أن فعالية الحوكمة في إظهار نتائج مُتميّزة يُمكن أن تُغيّر تدريجيًا تفضيلات الموظفين.

حصلت العبارة التي تُشير إلى التنافس أو رفض التعاون بين الإدارات عندما يتطلب التحول التعاون على متوسط 4.78، أي "موافق بشدة". ووافق 84.52% (344 مشاركًا) بشدة و11.30% (46 فردًا) بشدة، مما يُشير إلى مقاومة هيكلية شديدة من خلال التنافس بين الوحدات. يُمثّل هذا السلوك الانعزالي عائقًا مؤسسيًا رئيسيًا في الإدارة العامة السعودية، حيث يُعارض بشكل مباشر أهداف التكامل لرؤية 2030، ويتطلب آليات تنسيق حوكمة قوية.

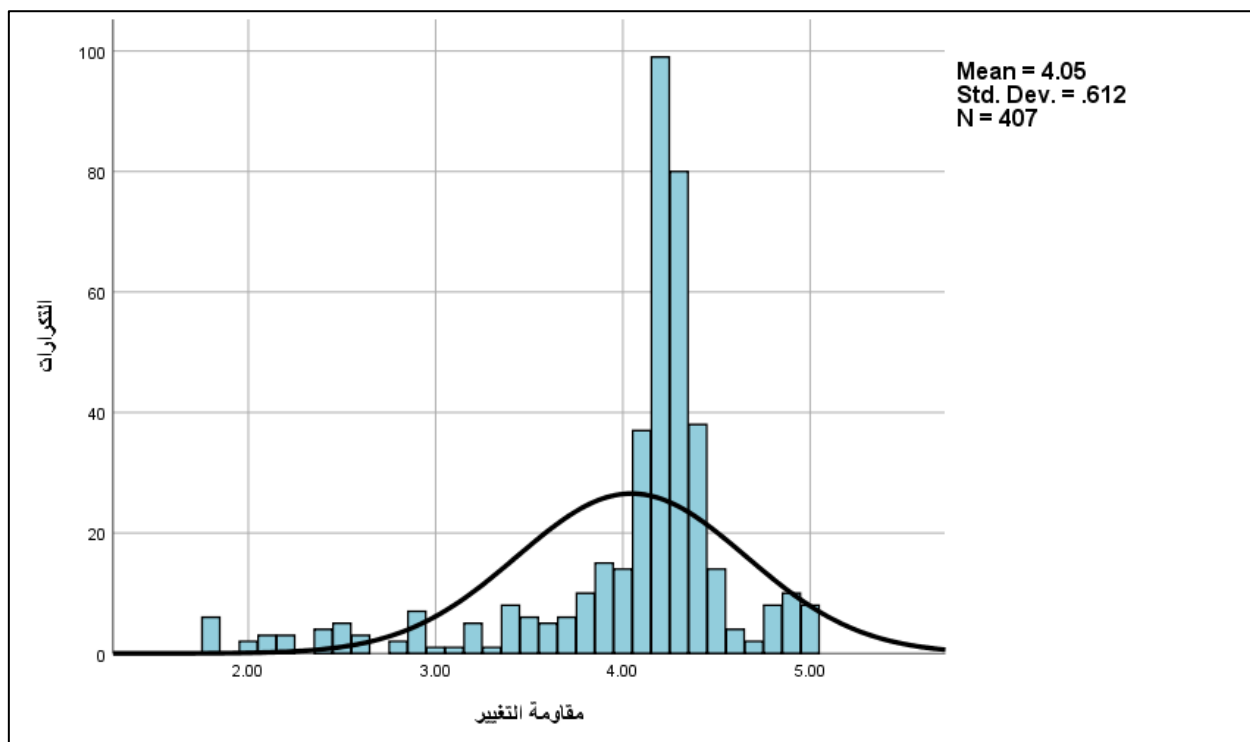
حققت العبارة التي تذكر شعور الموظفين بالقلق أو التهديد من وتيرة التغييرات ونطاقها متوسطًا قدره 3.86، مصنفة ضمن فئة "موافق". وافق 65.36% (266 مشاركًا) بوضوح، ووافق 17.94% (73 مشاركًا) بشدة، مما يدل على أن المقاومة العاطفية الناجمة عن التغيير الجذري لا تزال كبيرة. يؤكد هذا القلق على الحاجة إلى ممارسات حوكمة تُدير وتيرة التحول وتوفر أنظمة دعم كافية.

سجلت العبارة التي تُظهر اعتقادًا شائعًا بأن معظم المبادرات ستفشل أو تُهمل متوسطًا قدره 3.83، ضمن فئة "موافق". هنا، وافق 64.62% (263 مشاركًا) ووافق 17.20% (70 مشاركًا) بشدة، مما يكشف عن تشاؤم عميق متجذر في تجارب الإصلاح السابقة. هذا الموقف المتشائم يُعزز المقاومة بشكل كبير من خلال تقليل الدافع للانخراط في البرامج الحالية.

أما العبارة المتعلقة بالموظفين الذين يُبدون معارضة عامة قوية لتغييرات التحول، فقد حققت متوسطًا قدره 3.93، مصنفة ضمن فئة "موافق". وقد وافق على ذلك 66.58% (271 من المشاركين) ووافق عليه بشدة 18.92% (77 من المشاركين)، وهو ما يؤكد أن المقاومة تتجلى عبر أشكال متعددة وتظل تشكل تحديًا خطيرًا.

بشكل عام، حقق متغير مقاومة التغيير متوسطًا قدره 4.05، وهو ما يتوافق تمامًا مع فئة "الموافق" مع تباين منخفض (انحراف معياري للمتوسطات 0.61)، مما يشير إلى إجماع واسع على انتشار المعارضة - السلبية والإيجابية على حد سواء. يُدرك الموظفون بوضوح وجود مقاومة كبيرة في الأبعاد السلوكية والسلوكية والهيكلية، لا سيما في التطبيق الجزئي والتعاون بين الإدارات.

يُظهر التوافق الثابت بين جميع العبارات العشر، مع وصول عبارتين إلى مستوى "موافق بشدة"، أن المقاومة لا تزال واقعيًا متفشياً في المؤسسات الحكومية السعودية على الرغم من التحسينات في الحوكمة. تُبرز الدرجات العالية بشكل استثنائي في التطبيق الجزئي وعدم تعاون الإدارات العوائق الهيكلية والثقافية التي لم تتغلب عليها ممارسات الحوكمة الحالية بشكل كامل بعد. ومن المرجح أن يُسهم التصدي لهذه العوائق من خلال آليات تنسيق أقوى وتطبيق واضح في خفض المقاومة الإجمالية بشكل ملحوظ. والمدرج التكراري التالي يوضح التفاصيل:



الشكل (4-10) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بمقاومة التغيير

4.4.6. تحليل اتجاه الرأي العام لإجابات المشاركين لكامل الاستبيان:

يُحلل الجدول التالي اتجاهات الرأي العام بشأن كامل الاستبيان، مُغطيًا جميع العبارات الثلاثين عبر أبعاد الحوكمة الأربعة ومتغير مقاومة التغيير. ويهدف البحث إلى تحديد المستوى العام للموافقة على ممارسات الحوكمة، مع قياس شدة المعارضة المُتصورة خلال برامج التحول. يُتيح هذا فهمًا أعمق لكيفية تقييم موظفي القطاع العام السعوديين بشكل جماعي لقوة آليات الشفافية والمساءلة والمشاركة والفعالية، مع مراعاة استمرار المقاومة، وهو أمر بالغ الأهمية لنجاح إصلاحات رؤية 2030، مما يضمن فهمًا شاملاً لجاهزية المؤسسات للتغيير، ويعزز الاستراتيجيات القائمة على الأدلة لتعزيز تطبيق الحوكمة، وبالتالي تقليل العوائق أمام التحول المستدام في المؤسسات الحكومية. تتضمن المنهجية الموحدة المُطبقة على جميع العبارات - مقياس ليكرت الخماسي مع مرتكزات استجابة متطابقة - إمكانية المقارنة بين الأبعاد، وتُتيح تقييمًا شاملاً للعلاقة بين الحوكمة والمقاومة.

الجدول (4-9) اتجاه الرأي العام بالنسبة للاستبيان ككل

اتجاه الرأي العام للإجابات				
اتجاه الرأي	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
أوافق	0.42	0.65	4.02	الشفافية
أوافق	0.43	0.65	4.02	المساءلة

المشاركة	4.06	0.61	0.37	أوافق
الفعالية	4.05	0.67	0.45	أوافق
مقاومة التغيير	4.05	0.61	0.37	أوافق
المتوسط الحسابي للمتغيرات	4.04			أوافق
الانحراف المعياري للمتغيرات	0.60			
التباين للمتغيرات	0.36			

سجل بُعد الشفافية متوسطاً قدره 4.02، وانحرافاً معيارياً قدره 0.65، وتبايناً قدره 0.42، مما يشير إلى اتفاق واضح ومتسق بين المشاركين على أن ممارسات تبادل المعلومات قد وصلت إلى مستوى مُرضٍ في جميع مؤسساتهم. يشير هذا التصور الإيجابي، إلى جانب التباين المنخفض نسبياً، إلى أن الموظفين يشعرون عموماً بأنهم على دراية كافية بأهداف التحول، وتقارير التقدم، ومبررات القرار، والوصول إلى الوثائق، وإدارة الشائعات. ويؤكد الاتساق عبر العينة أن مبادرات الشفافية قد نُفذت بالتساوي إلى حد ما، مما قلل من المقاومة الناجمة عن عدم اليقين، وبنى أساساً من الثقة الضرورية لقبول الإصلاح.

حقق بُعد المساءلة متوسطاً مماثلاً قدره 4.02، مصحوباً بانحراف معياري قدره 0.65، وتبايناً قدره 0.43، مما يدل على أن الموظفين ينظرون إلى القادة والمسؤولين على أنهم يتحملون مسؤولية نتائج التحول بإنصاف واتساق معقولين. ويشير مستوى الاتفاق، مع التباين المعتدل، إلى ثقة متزايدة في آليات الرقابة، وعقود الأداء، وأنظمة إدارة العواقب. يُدرك الموظفون تطبيق القواعد بشكل متسق، وأن هناك آليات للكشف عن إساءة استخدام السلطة، مما يُعالج بشكل مباشر مخاوف المعاملة التعسفية أو المحسوبة التي تُغذي المقاومة تقليدياً في المؤسسات العامة الهرمية.

ظهرت المشاركة بأعلى متوسط حوكمة بلغ 4.06، وانحراف معياري قدره 0.61، وتباين قدره 0.37، مما يعكس أقوى وأكثر اتفاقاً على أن الموظفين لديهم فرص حقيقية للمشاركة في عمليات التخطيط والتغذية الراجعة وصنع القرار. تشير هذه الدرجة العالية وأدنى تباين إلى اعتراف واسع النطاق بالممارسات الشاملة - القنوات الرسمية، والنظر الجاد في الاقتراحات، والمشاركة عبر المستويات - التي تعزز الملكية وتقلل بشكل كبير من المقاومة المتجذرة في مشاعر الإقصاء أو العجز. يؤكد الإجماع القوي على المشاركة دورها كأكثر أبعاد الحوكمة إدراكاً إيجابياً.

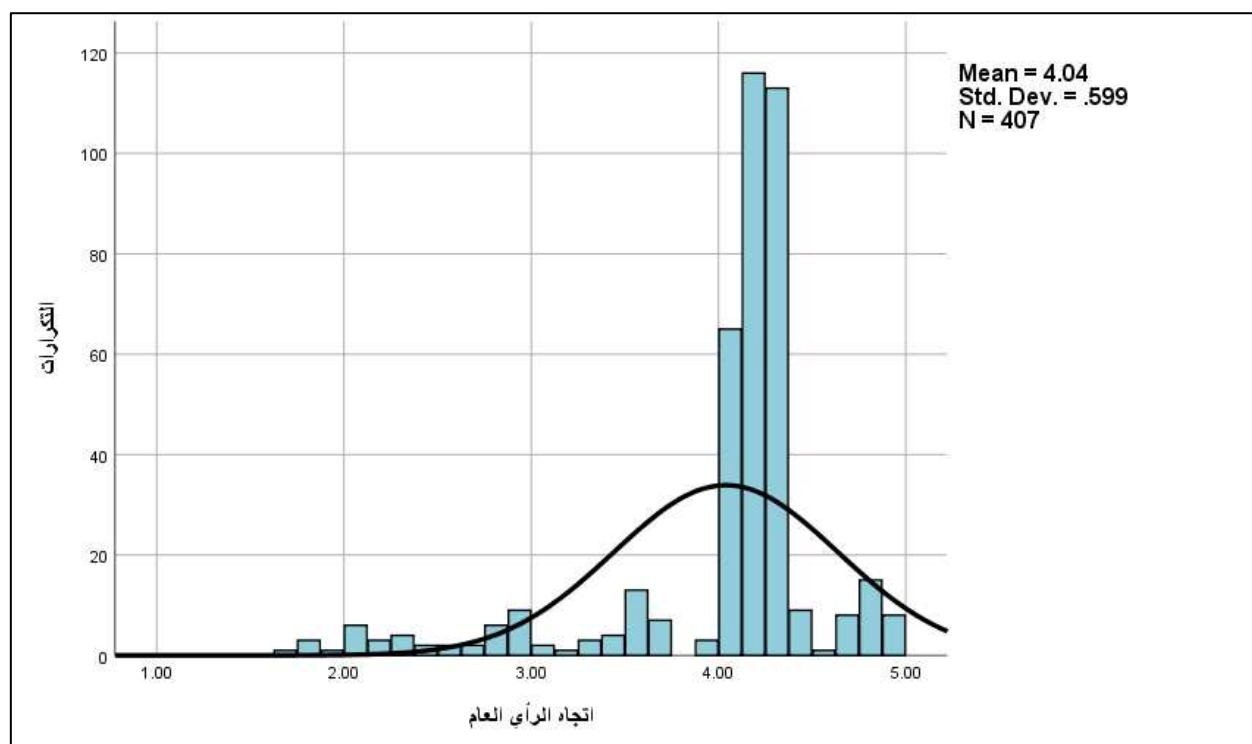
حصلت الفعالية على متوسط 4.05، وانحراف معياري قدره 0.67، وتباين قدره 0.45، مما يُظهر أن الموظفين يُدركون التحسينات الملموسة، والعمليات المُبسطة، والتخصيص الفعال للموارد، والتعديل المستمر في برامج التحول. رغم أن الاتفاقية تتميز بتباين أعلى قليلاً من المشاركة، إلا أنها تُبدد الشكوك بإثباتها أن

التغيير يُنتج فوائد حقيقية لا اضطراباً لا ينتهي. يُقدّر الموظفون بشكل خاص النجاح الملموس في المبادرات المبكرة والاستخدام الكفؤ للموارد، مما يُبدد الشكوك ويعزز مصداقية الإصلاحات الجارية.

سجلت مقاومة التغيير متوسطاً قدره 4.05 مع انحراف معياري قدره 0.61 وتباين قدره 0.37، مما يكشف عن اعتراف الموظفين بوجود معارضة كبيرة - موافقية وسلوكية وهيكلية - على الرغم من التصورات الإيجابية للحوكمة. ويؤكد مستوى الاتفاق وانخفاض التباين الاعتراف الواسع النطاق بأن المقاومة لا تزال كبيرة خلال برامج التحول، والتي تتجلى في الشك وتأخر التنفيذ والتنافس بين الإدارات والقلق بشأن وتيرة ونطاق العمل. ويستمر هذا التصور حتى مع النظرة الإيجابية لممارسات الحوكمة.

في جميع المتغيرات، بلغ المتوسط العام 4.04 مع انحراف معياري قدره 0.60 وتباين قدره 0.36، وهو ما يقع في نطاق "الموافق". يوضح هذا الاتفاق الثابت أن موظفي القطاع العام السعودي ينظرون إلى ممارسات الحوكمة بشكل إيجابي، بينما يؤكد في الوقت نفسه أن مقاومة التغيير لا تزال تُعتبر قوية. يُسلط المتوسط شبه المتطابق بين أبعاد الحوكمة (4.02-4.06) والمقاومة (4.05) الضوء على وضع متناقض: إذ تتعايش الحوكمة القوية مع مقاومة قوية، مما يُشير إلى أنه على الرغم من وجود آليات مُعتمدة ومُقدّرة، إلا أن تأثيرها الكامل في الحدّ من المعارضة لم يتحقق بعد في جميع المؤسسات.

يشير التباين المنخفض عبر جميع الأبعاد (الذي يتراوح بين 0.37 و 0.45) إلى إجماع ملحوظ بين المستجيبين بغض النظر عن الجنس أو المسمى الوظيفي أو العمر أو التعليم أو الخبرة. يُعزّز هذا التجانس موثوقية النتائج، مُبيناً أن التصورات حول قوة الحوكمة وشدة المقاومة مُشتركة على نطاق واسع في جميع أنحاء القوى العاملة في القطاع العام. كما يُعزّز التجميع الدقيق للمتوسطات حول 4.04 أن الحوكمة تُعتبر عموماً قوية، لكنها لم تنجح بعد في خفض مستويات المقاومة المُعترف بها بشكل كبير أثناء تنفيذ التحول، مما يُشير إلى الحاجة إلى تطبيق مُكثّف لمبادئ الحوكمة لتحقيق التأثير المُطهر المُراد على المعارضة. والمدرج التكراري التالي يوضح التفاصيل:



الشكل (4-11) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بالاستبيان ككل

4.5. التحقق من صحة الفرضيات البحثية:

يوضح الجدول التالي مصفوفة الارتباط لمعامل ارتباط بيرسون، الذي يقيس قوة واتجاه العلاقات بين أبعاد الحوكمة الأربعة ومقاومة التغيير. تكمن أهمية هذا الجدول في قدرته على توفير أدلة تجريبية على ما إذا كانت ممارسات الحوكمة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بانخفاض مستويات المقاومة خلال برامج التحول. سيثبت الجدول صحة فرضيات البحث الأربع من خلال فحص معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية عند مستوى ٠.٠١. من خلال تحليل معاملات ارتباط بيرسون ومستويات دلالتها، يحدد البحث إمكانية رفض الفرضيات الصفرية، ثم يقدم رؤى حول كيفية مساهمة كل بُعد من أبعاد الحوكمة في تقليل المعارضة، مما يضمن اختباراً دقيقاً للإطار النظري ويعزز الادعاء الرئيسي للدراسة بأن الحوكمة الأقوى تُخفف بشكل مباشر من المقاومة في المؤسسات الحكومية السعودية.

الجدول (4-10) مصفوفة الارتباط الخاصة بمعامل ارتباط بيرسون

مصفوفة الارتباط						
مقاومة التغيير	الفعالية	المشاركة	المساءلة	الشفافية		
.855**	.850**	.824**	.846**	1	معامل ارتباط بيرسون	الشفافية
0.000	0.000	0.000	0.000		مستوى المعنوية	
.867**	.850**	.824**	1	.846**	معامل ارتباط بيرسون	المساءلة
0.000	0.000	0.000		0.000	مستوى المعنوية	
.856**	.828**	1	.824**	.824**	معامل ارتباط بيرسون	المشاركة

0.000	0.000		0.000	0.000	مستوى المعنوية	
.861**	1	.828**	.850**	.850**	معامل ارتباط بيرسون	الفعالية
0.000		0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	
1	.861**	.856**	.867**	.855**	معامل ارتباط بيرسون	مقاومة التغيير
	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	
** ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.01						

4.5.1. التحقق من صحة الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية في الحوكمة ومقاومة التغيير (H0)، مقابل البديل المتمثل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية (H1). كشف التحليل عن معامل ارتباط بيرسون بقيمة ٠,٨٥٥ عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠، وهو مستوى أدنى بكثير من عتبة ٠,٠١. هذا الارتباط الإيجابي القوي للغاية، مقترناً بالدلالة الإحصائية الساحقة، يؤدي إلى رفض قاطع للفرضية الصفرية (H0). تدعم النتيجة بقوة الفرضية البديلة (H1)، مؤكدة أن ارتفاع مستويات الشفافية المدركة - من خلال مشاركة المعلومات في الوقت المناسب، وتقارير التقدم الواضحة، والوثائق المتاحة، والإدارة الاستباقية للشائعات - يرتبط ارتباطاً وثيقاً ومتسقاً بانخفاض مقاومة التغيير في جميع المؤسسات الحكومية السعودية. تُثبت هذه النتيجة الدور النظري المحوري للشفافية كعامل رئيسي لتخفيف حدة المعارضة الناجمة عن عدم اليقين، مما يُظهر أنه عندما يشعر الموظفون بمعرفة كاملة بأهداف وعمليات التحول، ينخفض قلقهم بشكل ملحوظ، مما يُقلل من العوائق العاطفية والسلوكية التي تحول دون قبول الإصلاح أثناء تنفيذ رؤية ٢٠٣٠.

4.5.2. التحقق من صحة الفرضية الثانية:

اختبرت الفرضية الثانية ما إذا كانت المساءلة في الحوكمة تُظهر علاقة ذات دلالة إحصائية بمقاومة التغيير، وذلك بمقارنة الفرضية الصفرية (H0: لا علاقة ذات دلالة إحصائية) بالفرضية البديلة (H1: علاقة ذات دلالة إحصائية). أظهرت النتائج معامل ارتباط بيرسون ٠,٨٦٧ عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠، وهو ما يمثل أقوى ارتباط مُلاحظ بين الأبعاد الأربعة، ويُقدم دليلاً دامغاً على رفض الفرضية الصفرية (H0). تدعم النتيجة بقوة الفرضية البديلة (H1)، مُثبتة أن المساءلة المدركة بشكل أقوى - من خلال إسناد المسؤولية بوضوح، والتطبيق العادل للقواعد، والعواقب الواضحة لسوء الإدارة، والكشف الفعال عن إساءة استخدام السلطة - تُقلل بشكل مباشر وجوهري من المقاومة من خلال تخفيف المخاوف الراسخة من المعاملة غير العادلة، والقرارات التعسفية، والتنفيذ الانتقائي، التي تُغذي عادةً ردود الفعل الدفاعية في المؤسسات العامة الهرمية. يُؤكد هذا الارتباط العالي للغاية على مكانة المساءلة كأهم بُعد حوكمة في بناء ثقة الموظفين والثقة المؤسسية خلال مبادرات التحول.

4.5.3. التحقق من صحة الفرضية الثالثة:

بحثت الفرضية الثالثة علاقة المشاركة بمقاومة التغيير، حيث قارنت بين الفرضية الصفرية (H_0): لا علاقة دالة إحصائية) والفرضية البديلة (H_1): علاقة دالة إحصائية). بلغ معامل ارتباط بيرسون ٠,٨٥٦، بمستوى دلالة ٠,٠٠٠، مما أدى إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) رفضاً قاطعاً وواضحاً. يدعم هذا الارتباط القوي الفرضية البديلة (H_1) بقوة، مؤكداً أن زيادة مشاركة الموظفين - من خلال المشاركة الفعالة في التخطيط، وقنوات التغذية الراجعة الرسمية، والاهتمام الجاد بالاقترحات، وعمليات صنع القرار الشاملة - تُقلل بشكل ملحوظ من معارضة برامج التحول. تُبرز هذه النتيجة الدور المحوري للمشاركة في تعزيز الشعور بالمسؤولية والالتزام الجماعي، مما يجعلها واحدة من أكثر آليات الحوكمة فعالية لتحويل المقاومين المحتملين إلى مؤيدين نشطين للإصلاح من خلال معالجة مشاعر الإقصاء والعجز التي تُثير عادةً المقاومة في المؤسسات العامة السعودية.

4.5.4. التحقق من صحة الفرضية الرابعة:

بحثت الفرضية الرابعة فيما إذا كانت فعالية الحوكمة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمقاومة التغيير، بمقارنة الفرضية الصفرية (H_0): لا علاقة ذات دلالة إحصائية) بالفرضية البديلة (H_1): علاقة ذات دلالة إحصائية). نتج عن التحليل معامل ارتباط بيرسون 0.861 عند مستوى دلالة 0.000، مما أدى إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) رفضاً قاطعاً. يدعم هذا الارتباط القوي للغاية الفرضية البديلة (H_1) بقوة، مؤكداً أن الفعالية المُدركة بشكل أكبر - من خلال نتائج ملموسة، وعمليات مُبسطة، وتخصيص فعال للموارد، وتعديل مستمر - تُقلل بشكل كبير من الشكوك وتُظهر مصداقية الإصلاح، مما يُقلل من المقاومة العاطفية والعقلانية أثناء برامج التحول. تؤكد هذه النتيجة على الفعالية كبعد أساسي للحوكمة، يُعزز ثقة الموظفين من خلال تقديم أدلة ملموسة على النجاح وخلق القيمة.

4.5.5. ملخص النتائج الخاصة بالتحقق من صحة الفرضيات البحثية:

رُفضت جميع الفرضيات الصفرية الأربع عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٨٥٥ (الشفافية) و ٠,٨٦٧ (المساءلة)، يليها مباشرةً الفعالية عند ٠,٨٦١ والمشاركة عند ٠,٨٥٦. تؤكد هذه القيم المرتفعة والدالة إحصائياً باستمرار وجود علاقات قوية جداً بين كل بُعد من أبعاد الحوكمة وانخفاض مقاومة التغيير، مما يوفر إثباتاً تجريبياً قوياً للإطار النظري. يُظهر اتساق وحجم الارتباطات أن الحوكمة تعمل كعامل تخفيف شامل بدلاً من الاعتماد على بُعد مهيمن واحد، حيث يُسهم كل مبدأ بشكل كبير في تقليل المعارضة.

تكشف الارتباطات المتبادلة بين أبعاد الحوكمة نفسها - والتي تتراوح بين ٠,٨٢٤ و ٠,٨٥٠، وجميعها دالة إحصائياً عند ٠,٠٠٠ - عن الترابط القوي فيما بينها، مما يُظهر أن المؤسسات التي تُحرز درجات

عالية في الشفافية تميل أيضًا إلى تحقيق درجات عالية في المساءلة والمشاركة والفعالية. يُفسر هذا التآزر التأثير شبه المتطابق لكل بُعد على المقاومة، حيث تُعزز التحسينات في أحد الجوانب الجوانب الأخرى، مما يُحدث آثارًا مُركبة تُعزز الحد من المقاومة بشكل عام وتُعزز القدرة المؤسسية على التحول.

الجدول (4-11) مصفوفة الارتباط المختصرة

مصفوفة الارتباط المختصرة					
	الشفافية	المساءلة	المشاركة	الفعالية	مقاومة التغيير
الشفافية	1				
المساءلة	0.846	1			
المشاركة	0.824	0.824	1		
الفعالية	0.850	0.850	0.828	1	
مقاومة التغيير	0.855	0.867	0.856	0.861	1

وأخيرًا، يؤكد التجميع الدقيق للمعاملات بين 0.855 و0.867، إلى جانب تطابق الدلالة، على عدم هيمنة أي بُعد على الآخر؛ بل إن قوة الحوكمة الشاملة هي التي تُحرك النتيجة. تُثبت النتائج مجتمعةً صحة الفرضية الأساسية للدراسة بقوة إحصائية استثنائية، مؤكدةً أن الحوكمة الأقوى - من خلال الشفافية والمساءلة والمشاركة والفعالية - تُقلل بشكل مباشر وملحوظ من مقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية خلال برامج التحول لرؤية 2030، مما يُقدم آثارًا واضحة على السياسات والممارسات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

5.1. مناقشة نتائج الدراسة وربطها بالدراسات السابقة:

أظهر اليماني (2024) توافقاً عالياً بين استراتيجيات إدارة التغيير وأهداف رؤية 2030، مؤكداً أن القيادة التحويلية والتواصل الفعال والتدريب المستمر هي العناصر الأساسية لتقليل المقاومة الداخلية، وهذا يتطابق تماماً مع نتائج البحث الحالي الذي أثبت أن أبعاد الحوكمة (الشفافية والمساءلة والمشاركة والفعالية) تقلل من مقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية أثناء تنفيذ برامج التحول. اليماني أكد أن التعاون بين القطاعين العام والخاص يسرع التحول، وهو ما يدعمه البحث الحالي من خلال إظهار أن الفعالية كبعد حوكمة تحقق نتائج سريعة تقلل من الشكوك، كما أن المشاركة تحول الموظفين من معارضين إلى شركاء، وهو نفس التوجه الذي أشار إليه إبراهيم (2017) عندما وجد أن إدارة التغيير تحسن برامج التدريب وإعادة الهيكلة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يقلل من معدلات الاستقالة والانتقال إلى قطاعات أخرى، وهذا يعزز نتائج البحث الحالي بأن الحوكمة تقدم إطاراً منظماً يجعل التغيير أقل تهديداً وأكثر قبولاً لدى الموظفين.

أما البارقي (2021) فقد كشف عن صعوبات إدارية وثقافية وتنظيمية تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم، وهو ما يفسر جزئياً لماذا ما زالت مقاومة التغيير موجودة رغم قوة الحوكمة في البحث الحالي، إذ أظهرت النتائج أن المقاومة لا تختفي تماماً بل تنخفض فقط عندما تكون الحوكمة شاملة وقوية. البارقي أشار إلى أن المقاومة الثقافية والمجتمعية من أعلى الدرجات، وموافقاً مع (Alenezi et al. 2021) الذي وصف كيف يواجه قادة القطاع العام السعودي محدودية في الصلاحيات والحوافز، مما يجعل الموظفين يرون التغيير مفروضاً، وهذا يفسر لماذا ما زال متوسط المقاومة في البحث الحالي مرتفعاً نسبياً رغم قوة الحوكمة، إذ يحتاج الأمر إلى وقت أطول وجهد أكبر لتغيير الثقافة التنظيمية المتركمة عبر عقود.

كما أن سالم والسلمي (2020) ربطوا تطبيق آليات الحوكمة بتحسين التواصل ورفع الأداء، وهو ما يدعم نتائج البحث الحالي التي أظهرت أن الفعالية والمساءلة هما الأقوى في تقليل المقاومة، إذ أن تحسين التواصل يقلل من الشائعات والخوف من المجهول، بينما المساءلة تقلل من الخوف من المحسوبية. النتائج الحالية تتفق مع العتيبي (2023) الذي أكد أن الحوكمة ترفع كفاءة القيادات الأكاديمية، ومع (Althuaini 2024) الذي وجد ارتباطاً إيجابياً قوياً بين الحوكمة والتميز المؤسسي، مما يعني أن تطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي يمكن أن يحقق نفس النتائج في تقليل المقاومة إذا تم تعميمه بشكل منهجي.

وأيضاً (Rouissi 2025) أظهر أن العوامل الثقافية تلعب دوراً معتدلاً في إدارة التغيير، وهو ما يفسر جزئياً لماذا لم تنخفض المقاومة إلى الحد الأدنى في البحث الحالي رغم قوة الحوكمة، إذ ما زالت القيم الثقافية مثل بعد المسافة السلطوية والولاء الشخصي تؤثر في كيفية استقبال الموظفين للحوكمة. هذا يتوافق

مع (2021) Alenezi et al. الذي وصف كيف أن القيادة في القطاع العام تواجه قيوداً تنظيمية وسياسية تقلل من قدرتها على تطبيق تغييرات جذرية، مما يجعل المقاومة مستمرة حتى مع وجود آليات حوكمة قوية. وكذلك (2023) Boshnak et al. أكد أن بعض خصائص الحوكمة (مثل كبر حجم المجلس) قد يصبح عائقاً أثناء الأزمات، وهو ما يفسر لماذا ما زالت مقاومة التغيير مرتفعة نسبياً في البحث الحالي رغم قوة الحوكمة، إذ قد تكون بعض المؤسسات لا تزال تحتفظ بهياكل حوكمة تقليدية غير مرنة. أما Filfilan (2025) فقد ربط الحوكمة بالابتكار التكنولوجي، وهو ما يدعم نتائج البحث الحالي بأن الكفاءة كبعد حوكمة تحقق نتائج سريعة تقلل من الشكوك وتعزز القبول بالتغيير، مما يجعل الحوكمة أداة فعالة لتحقيق الاستدامة في برامج التحول.

وأوصى اليماني (2024) بتطوير برامج تدريبية للقيادات وتحسين التواصل، وهو ما يتوافق مع نتائج البحث الحالي التي أثبتت أن المشاركة والمساءلة هما الأقوى في تقليل المقاومة، إذ أن إشراك الموظفين ومحاسبة القيادات يحولان المقاومة إلى طاقة إيجابية. هذا يتسق مع سالم والسلمي (2020) الذي ركز على دور الحوكمة في تحسين التواصل، ومع العتيبي (2023) الذي أكد أن الحوكمة ترفع كفاءة القيادات، مما يعزز فكرة أن تطبيق الحوكمة الشاملة في القطاع الحكومي يمكن أن يحقق انخفاضاً أكبر في المقاومة. أخيراً، نتائج (2025) Filfilan حول استقلالية المجالس ولجان التدقيق تدعم نتائج البحث الحالي بأن المساءلة والكفاءة تقللان من المقاومة، بينما (2023) Boshnak et al. يظهر أن التنوع والتعليم في المجالس يعززان المرونة، مما يؤكد أن الحوكمة القوية تحول المقاومة إلى تعاون، وهو ما يجعل البحث الحالي خطوة متقدمة في إثبات أن الحوكمة ليست فقط أداة رقابة بل هي آلية استراتيجية لتسهيل التحول الوطني في المملكة.

5.2. الاستنتاجات:

بعد مراجعة نتائج الدراسة حول دور الحوكمة في الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية خلال تنفيذ برامج التحول في المملكة العربية السعودية، يُمكن عرض الاستنتاجات على النحو التالي:

1. تُعد الحوكمة بأبعادها الأربعة (الشفافية والمساءلة والمشاركة والكفاءة) عاملاً حاسماً في خفض مستويات مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية، حيث أظهرت النتائج ارتباطاً إيجابياً قوياً ومعنوياً بين هذه الأبعاد وانخفاض المقاومة.
2. تبرز المساءلة كأقوى الأبعاد تأثيراً على تقليل المقاومة، لأنها تُزيل مخاوف الموظفين من المحسوبية والقرارات التعسفية وتعزز الثقة في عدالة عملية التحول.
3. تأتي الكفاءة في المرتبة الثانية من حيث القوة، إذ تُظهر النتائج الملموسة والسريعة أن التغيير يؤدي إلى تحسين حقيقي، مما يُضعف الشكوك ويُقنع الموظفين بجدوى الإصلاحات.

4. تُثبت المشاركة قدرتها الفائقة على تحويل الموظفين من معارضين إلى شركاء، حيث تمنحهم شعوراً بالملكية وتقلل من الإحساس بفرض التغيير من الأعلى.
5. تحتل الشفافية مكانة مركزية في الحد من المقاومة الناتجة عن الغموض، فكلما زادت سرعة ووضوح نشر المعلومات، انخفضت حدة الشائعات والقلق.
6. تُظهر النتائج أن المقاومة لا تزال موجودة بدرجة متوسطة إلى مرتفعة نسبياً رغم قوة الحوكمة، مما يشير إلى أن هناك حاجة لتعزيز تطبيق الأبعاد الأربعة بشكل متكامل ومستمر.
7. تؤكد الدراسة أن أقوى أشكال المقاومة السلبية هي التأخير في التنفيذ وعدم التعاون بين الإدارات، وهي أشكال يمكن مواجهتها بفعالية من خلال تعزيز الكفاءة والمساءلة.
8. تُبرز النتائج أن الموظفين العاديين يُظهرون مقاومة أعلى من القيادات العليا، مما يستدعي تركيزاً خاصاً على الشفافية والمشاركة في المستويات التنفيذية.
9. تُشير النتائج إلى أن الشباب والموظفين ذوي التعليم العالي أقل مقاومة، مما يدعم أهمية برامج التدريب والتواصل الموجّه للفئات الأكبر سناً أو ذات الخبرة الطويلة.
10. تؤكد الدراسة أن الحوكمة القوية لا تقضي تماماً على المقاومة في المدى القصير، لكنها تُقللها بشكل ملحوظ وتُمهّد لقبول أعلى للتغييرات المستقبلية، مما يجعلها أداة استراتيجية لا غنى عنها لاستدامة برامج التحول في القطاع الحكومي السعودي.

5.3. التوصيات:

بعد مناقشة وتحليل النتائج التجريبية، التي أظهرت وجود علاقات إيجابية قوية بين أبعاد الحوكمة وانخفاض مستويات مقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية أثناء تنفيذ برامج التحول، يُمكن تقديم توصيات تتناول تعزيز تطبيق الحوكمة وتقليل المقاومة كما يلي:

1. تعزيز آليات الشفافية من خلال نشر تقارير دورية واضحة ومفصلة عن أهداف وتقدم وتحديات كل برنامج تحول، مع إلزام جميع الجهات الحكومية بمنصات إلكترونية موحدة للإفصاح الفوري عن المعلومات.
2. تفعيل المساءلة بشكل أكبر عبر ربط تقييم أداء القيادات العليا بنتائج برامج التحول، وإنشاء لجان رقابة مستقلة تُعلن تقاريرها علناً لضمان عدم التساهل مع التقصير أو سوء الإدارة.
3. توسيع قنوات المشاركة الحقيقية لتشمل جميع المستويات الوظيفية، من خلال تشكيل لجان مشتركة دائمة بين القيادات والموظفين التنفيذيين لتصميم ومتابعة برامج التحول، مع ضمان ترجمة مقترحات الموظفين إلى قرارات فعلية.

4. التركيز على رفع الكفاءة من خلال تخصيص ميزانيات محددة وكافية للتدريب التقني والإداري، مع وضع مؤشرات أداء واضحة وسريعة التحقق لكل مبادرة تحول، بحيث تظهر نتائج ملموسة في فترات قصيرة لتعزيز ثقة الموظفين.
5. تصميم حملات توعوية داخلية مستمرة تربط بين أهداف التحول الوطني ورؤية 2030 وبين مصلحة الموظف الشخصية والمهنية، مع الاستعانة بقصص نجاح حقيقية من داخل الجهات الحكومية لتعزيز الثقة والحماس.
6. إجراء دراسات طويلة تتابع تأثير الحوكمة على مقاومة التغيير على مدى عدة سنوات لقياس التغيرات الفعلية في السلوك التنظيمي بعد تطبيق التوصيات الحالية.
7. توسيع نطاق البحث ليشمل مقارنة بين القطاعات الحكومية المختلفة (صحة، تعليم، بلديات، مالية) لتحديد أي اختلافات قطاعية في تأثير أبعاد الحوكمة على المقاومة.
8. استكشاف العوامل الثقافية والاجتماعية المعدلة بشكل أعمق من خلال دراسات نوعية مكثفة لفهم كيفية تفاعلها مع أبعاد الحوكمة في تقليل أو زيادة المقاومة.

المراجع

المراجع:

المراجع العربية:

إبراهيم، م. ع. م. (2017). أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية. *المجلة العملية: التجارة والتمويل*، 37(1)، 169-208.

<https://doi.org/10.21608/caf.2017.126476>

البارقي، م. ع. م. (2021). الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والإجتماع*، 73، 95-121.

<https://doi.org/10.33193/JALHSS.73.2021.590>

جدي ، ا.، وحنصال، ا. (2024). دراسة وصفية تحليلية لمؤشرات الحوكمة العالمية في دول الخليج العربي. *مجلة التنمية الاقتصادية في جامعة الوادي بالجزائر*، 9(1)، 72-83.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/252098>

الحارثي، ط. م. (2025). تنظيمات الحوكمة الشرعية السعودية وفق معايير الحوكمة الشرعية الدولية دراسة مقارنة. *مجلة البحوث الفقهية والقانونية*، 50(50)، 1823-1876.

<https://doi.org/10.21608/jlr.2025.412753.1810>

الحربي، ت. د.، والرابغي، ر. ع. (2024). دور الحكومة الرقمية ودعمها للجهات الحكومية في تبني التقنيات الناشئة لتفعيل التحول الرقمي: دراسة حالة هيئة الحكومة الرقمية السعودية. *مجلة دراسات وتكنولوجيا المعلومات*، 2025(1)، 1-14.

<https://doi.org/10.5339/jist.2025.7>

الحصري، ط. (2024). الحوكمة في القطاع الحكومي المؤشرات والممارسات في مصر خلال الفترة من 2006-2021. *مجلة الحوكمة والوقاية من الفساد ومكافحته*، 1(1)، 12-41.

<https://doi.org/10.21608/jgpcc.2024.277650.1007>

الحمود، آ. م. ع.، والغول، ك. ع. أ. (2022). درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 42(2)، 29-50.

<https://doi.org/10.36024/1248-042-002-003>

الرحيمان، م. خ.، وبوهيا، م. إ. (2025). واقع المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل آليات الحوكمة في القطاع العام السعودي. *المجلة العربية للإدارة*، 45(6)، 343-360.

<https://doi.org/10.21608/aja.2025.339672.1754>

سالم، د. ف.، والسلمي، ع. ا. م. (2020). معايير تطبيق آليات الحوكمة وأثرها على تطوير الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء في المؤسسات الحكومية السعودية: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان*، 2020 (20)، 94-31.

<https://doi.org/10.21608/sjocs.2020.159712>

الشامي، ح. م. ع. (2025). واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الميزة التنافسية. *مجلة الآداب في كلية الآداب بجامعة نمار*، 13 (2)، 219-190.

<https://doi.org/10.35696/joa.v13i2.2613>

الشريف، م. ع. م. (2020). واقع الحوكمة بالجامعات في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، 12 (2)، 136-86.

<https://www.researchgate.net/publication/361795547>

الصالح، م. س. (2023). حوكمة نظام الشركات السعودي 1443هـ في ضوء رؤية 2030 وأثره على جذب الاستثمارات واستقرار الاقتصاد السعودي. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، 5 (56)، 88-72.

<https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v5.56.3>

صلاح الدين، ا. ض. ا.، وعطية، ط. ط. (2018). الحوكمة الالكترونية ودورها في نجاح استراتيجيات التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية في ديوان محافظة الانبار. *مجلة جامعة جيهان-أربيل العلمية*، 2 (خ)، 199-173.

<https://doi.org/10.24086/cuesj.si.2018.n2a10>

عبد العظيم، ف. ع. (2025). التحديات القانونية للحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة: دراسة تحليلية في ضوء التشريعات الوطنية والدولية. *مجلة القانون والدراسات الإجتماعية*، 4 (1)، 347-287.

<https://doi.org/10.21608/mqss.2025.415160>

عبد الحميد، ب.، ونجلاء، ه. (2025). الحوكمة الرشيدة وأخلاقيات المهنة: بناء أسس الاستدامة في المجتمعات الحديثة (ط1). مخبر الاقتصاد السياسي بين التنمية الاقتصادية والتحديات السياسية

<https://www.researchgate.net/publication/393517566> للدول العربية والافريقية.

العتيبي، م. ب. ع. (2023). الحوكمة كمدخل لتعزيز فاعلية أداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030م. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 4 (9)، 299-254.

<https://doi.org/10.53796/hnsj4917>

علي، أ. ف.، السقاف، أ. ع. ا.، مكين، أ. أ.، قسم الله، أ. م.، السعود، ر. ح.، الرقيبة، ع. ا. أ.، السعود، ا. ح.، السلوم، ر. ع. ا.، الدوسري، س. م.، سقاط، ف. م.، والمعارك، ه. ع. (2024). أثر

حوكمة شركات القطاع الحكومي على الإدارة الفعالة للمخاطر في ضوء رؤية المملكة 2030.

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 5(52)، 110-123.
<https://doi.org/10.52133/ijrsp.v5.52.5>

القحطاني، ر. ث. م. ب. (2019). إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030م. *مجلة العلوم التربوية و النفسية*، 3(15)، 51-79.
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.R190619>

المبارك، ف.، والبحري، ح. (2025). التحديات التي تواجه التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية. *المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية*، 4(7)، 10-25.
<https://doi.org/10.59992/IJFAES.2025.v4n7p1>

محمد، س. س. أ.، طه، ح. أ.، والبردان، م. ف. (2025). دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 4(14)، 953-1012.
<https://doi.org/10.21608/rijcs.2025.338280.1225>

محمد، م. أ. ط.، ومحمود، د. ه. م. (2022). أثر تطبيق الحوكمة على تعزيز أهداف التنمية المستدامة: دراسة تحليلية مقارنة بين التجريبتين (الماليزية والمصرية) 2015 - 2022 [رسالة بكالوريوس، جامعة القاهرة].
<https://www.researchgate.net/publication/373420024>

المندلوي، ع. ع.، والدهان، أ. (2025). الحوكمة الرشيدة وتحقيق النجاح في منظمات المجتمع المدني (ط1). دار السرد للطباعة والنشر والتوزيع.
<https://www.researchgate.net/publication/387456461>

المهندي، م. ع. ع. (2023). دور القيادة العليا في تبني حالة التغيير وتضمن استراتيجيات التحول الرقمي: دراسة حالة الهيئة العامة لشؤون القاصرين بدولة قطر [رسالة ماجستير، جامعة قطر].
<http://hdl.handle.net/10576/48473>

موسى، ع. م. (2024). الحوكمة: مدخل مفاهيمي شامل. *مجلة جامعة الزيتونة الدولية*، 2(24)، 235-271.
<https://www.researchgate.net/publication/395801268>

موسى، م.، والقصار، أ. (2024). الحوكمة وأهداف التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية في الدول العربية. *مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية*، 26(3)، 49-77.
<https://www.researchgate.net/publication/393842350>

الهيئة العامة للإحصاء. (2025). الإحصاءات السجلية، سوق العمل الربع الثاني (النوع: ربع سنوي). المعرّف: المسجلين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية و الخدمة المدنية و العمالة المنزلية حسب الجنسية والجنس ونوع القطاع.

<https://www.stats.gov.sa/documents/20117/2435273/Register-based+Labour+Market+Statistics--+Q2+2025+AR.xlsx>

وزارة البيئة والمياه والزراعة. (2025). ملخص عن "الدليل الإسترشادي لحكومة الجهات العامة". وزارة البيئة والمياه والزراعة.

اليمني، أ. (2024). استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية: دراسة تحليلية لجهود التحول الوطني لتحقيق رؤية 2030. *المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية*، 3(10)، 195–229. <https://doi.org/10.59992/IJFAES.2024.v3n10p6>

المراجع الأجنبية:

Alenezi, H., Higgs, M., & Snowden, N. (2021). Challenges Facing Saudi Public Sector Leaders During Change. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 8(12), 14–24. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2021.12.003>

Al-Faryan, M. A. S. (2017). The Relationship Between Corporate Governance Mechanisms and the Performance of Saudi Listed Firms. *Corporate Ownership and Control*, 14(2), 338–349. <https://doi.org/10.22495/cocv14i2c2p7>

Al-Maghzom, A., Hussainey, K., & Aly, D. (2016). Corporate Governance and Risk Disclosure: Evidence From Saudi Arabia. *Corporate Ownership and Control*, 13(2), 145–166. <https://doi.org/10.22495/cocv13i2p14>

Almutairi, O. A., Almalki, A. A., Awad, H. M., Elhadedy, A. S., & Mohamed, T. A. K. (2024). The Legal Framework for Corporate Governance Under Saudi Law and United States Law. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(1), e04092. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n01.pe04092>

Althuaiini, Y. M. (2024). Studying the Relationship Between Governance and Institutional Excellence at the University of Hail. *Sohag University International Journal of Educational Research*, 9(9), 193–220. <https://doi.org/10.21608/suijer.2024.339396>

Bamahros, H. M., Alquhaif, A., Qasem, A., Wan-Hussin, W. N., Thomran, M., Al-Duais, S. D., Shukeri, S. N., & Khojally, H. M. A. (2022). Corporate Governance Mechanisms and ESG Reporting: Evidence From the Saudi Stock Market. *Sustainability*, 14(10), 6202. <https://doi.org/10.3390/su14106202>

Boshnak, H. A., Alsharif, M., & Alharthi, M. (2023). Corporate Governance Mechanisms and Firm Performance in Saudi Arabia Before and During the Covid-19 Outbreak. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2195990. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2195990>

Bukhari, S. A. R. (2021). *Sample Size Determination Using Krejcie and Morgan Table*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.11445.19687>

Carreno, A. (2025). *An Analytical Review of John Kotter's Change Leadership Framework: A Modern Approach to Sustainable Organizational Transformation* (Working Paper No. 3). <https://doi.org/10.2139/ssrn.5044428>

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.

<https://bildungsportal.sachsen.de/opal/auth/RepositoryEntry/31872712709/CourseNode/1696904938479817006/DiMaggio+und+Powell+1983+-+The+Iron+Cage+Revisited+Institutional+Isomorphism.pdf>

- Filfilan, A. (2025). The Influence of Corporate Governance on Technological Innovation Performance in Saudi Arabia. *Journal of Posthumanism*, 5(8), 518–528. <https://doi.org/10.63332/joph.v5i8.3216>
- Hamrick, A. B., Burrows, S., Waddingham, J. A., & Crossley, C. D. (2024). It's My Business! The Influence of Psychological Ownership on Entrepreneurial Intentions and Work Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 45(8), 1208–1230. <https://doi.org/10.1002/job.2818>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Meteb, A. M. (2016). The Economic Impact of Corporate Governance in Saudi Arabia Economy. *IOSR Journal of Economics and Finance*, 7(5), 39–49. <https://doi.org/10.9790/5933-0705023949>
- Pierce, J. L., Dirks, K. T., & Kostova, T. (1998). *Towards a Theory of Psychological Ownership in Organizations*. <https://hdl.handle.net/11299/264782>
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (2023). The Iron Cage Redux: Looking Back and Forward. *Organization Theory*, 4(4), 26317877231221550. <https://doi.org/10.1177/26317877231221550>
- Rouissi, C. M. (2025). Navigating Change: The Role of Change Management Strategies and Cultural Factors in Saudi Arabian Organizations. *Frontiers in Psychology*, 16, 1551902. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1551902>
- Zehri, F., & Flah, I. B. (2024). Impact of Saudi Corporate Governance Code and Governance Structures on Industrial Firms' Performance in Saudi Arabia. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 11(4), 216–227. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2024.04.023>

الملاحق

الملاحق:

1. نموذج الاستبيان:

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة البحث
فضلاً اختر المناسب مما يأتي:

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- المنصب الوظيفي:

☐ موظف ☐ مدير إدارة ☐ مدير عام
☐ وكيل مساعد ☐ وكيل وزارة

3- العمر:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة
☐ من 50 إلى 60 سنة

4- المؤهل العلمي:

☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس
☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

5- سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات
☐ من 10 سنوات إلى 15 سنة ☐ من 15 سنة إلى 20 سنة
☐ أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: عبارات الاستبيان

العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (الحوكمة):

المرجع	الإجابة					العبارة	البعد
	أوافق بشدة	أوافق	حيادي	أعارض	أعارض بشدة		
(القحطاني، 2019)						يتم مشاركة المعلومات المتعلقة بأهداف برنامج التحول في الوقت المناسب مع جميع الموظفين.	البعد الأول: الشفافية
(القحطاني، 2019)						يتم نشر تقارير التقدم المحرز والتحديات التي تواجه مبادرات التحول الجارية بشكل واضح.	
(الرحيمان وبوهيا، 2025)						يتم التواصل بشفافية حول عمليات صنع القرار المتعلقة ببرامج التحول، مما يسمح للموظفين بفهم الأساس المنطقي لكل قرار.	
(الرحيمان وبوهيا، 2025)						يتمتع الموظفون بسهولة الوصول إلى الوثائق والبيانات المتعلقة بالتغييرات المُدخلة في إطار برامج التحول.	
(العتيبي، 2023)						تتعامل القيادة في المؤسسة بشكل استباقي مع الشائعات من خلال توفير معلومات دقيقة وكاملة حول جهود التحول.	
(العتيبي، 2023)						يتحمل القادة في المؤسسة مسؤولية واضحة عن نتائج مبادرات برنامج التحول.	البعد الثاني: المساءلة
(العتيبي، 2023)						توجد آليات واضحة تضمن مواجهة صانعي القرار لعواقب سوء الإدارة خلال برامج التحول.	
(القحطاني، 2019)						تُطبق القواعد والإجراءات المتعلقة بمبادرات التحول بإنصاف على جميع المستويات الوظيفية في المؤسسة.	
(القحطاني، 2019)						يوجد آليات فاعلة للكشف عن أي إساءة استخدام للسلطة خلال برامج التحول ومعالجتها.	
(القحطاني، 2019)						تعمل آليات المساءلة على تقليل المخاوف بشأن القرارات التعسفية أثناء تنفيذ برامج التحول.	
(العتيبي، 2023)						يشارك الموظفون على مختلف مستويات المؤسسة بفعالية في تخطيط وتصميم أنشطة برامج التحول.	البعد الثالث: المشاركة
(العتيبي، 2023)						تُوفر المؤسسة قنوات رسمية للموظفين للمساهمة بأفكارهم وملاحظاتهم حول مبادرات التحول.	
(العتيبي، 2023)						تُؤخذ اقتراحات الموظفين بشأن برامج التحول بعين الاعتبار، وتُدمج في الخطط النهائية.	
(العتيبي، 2023)						إعطاء الموظفين صوتًا أثناء التغيير يُعزز تقبل الإصلاحات.	
(القحطاني، 2019)						يشارك الموظفون في عملية صنع القرار بشأن برامج التحول.	
(الرحيمان وبوهيا، 2025)						يُعزز النجاح الملحوظ في المبادرات المبكرة الثقة في الإصلاحات الجارية.	البعد الرابع: الفعالية
(الرحيمان وبوهيا، 2025)						يتم تبسيط العمليات وطرق سير العمل خلال برامج التحول، مما يُقلل من البيروقراطية.	
(القحطاني، 2019)						يتم تخصيص الموارد بكفاءة لدعم التنفيذ الناجح لمبادرات التحول.	
(الرحيمان وبوهيا، 2025)						تقيم المؤسسة برامج التحول وتُعدّلها باستمرار لضمان تحقيق النتائج المرجوة.	
(القحطاني، 2019)						تحقق برامج التحول في المؤسسة تحسينات ملحوظة ونتائج سريعة ضمن أطر زمنية محددة.	

العبارات الخاصة بالمتغير التابع (مقاومة التغيير):

المرجع	الإجابة					العبارة
	أوافق بشدة	أوافق	حيادي	أعارض	أعارض بشدة	
(اليماني، 2024)						كثيرًا ما يُعرب الموظفون عن شكوكهم أو مواقفهم السلبية تجاه المبادرات الجديدة المُقدمة في إطار برامج التحول.
(إبراهيم، 2017)						يقاوم العديد من الموظفين تبني أدوات أو أنظمة رقمية جديدة تتطلبها برامج التحول.
(اليماني، 2024)						هناك تردد بين الموظفين في قبول التغييرات في المسؤوليات الوظيفية الناتجة عن مبادرات التحول.
(إبراهيم، 2017)						غالبًا ما يُؤخر الموظفون تنفيذ الإجراءات الخاصة ببرامج التحول، أو يُطبّقونها جزئيًا فقط.
(إبراهيم، 2017)						تنتشر الشكاوى والانتقادات غير الرسمية لبرامج التحول داخل المؤسسة.
(اليماني، 2024)						يسعى بعض الموظفين جاهدين للحفاظ على أساليب العمل القديمة رغم التوجيهات الرسمية بالتغيير.
(اليماني، 2024)						تتنافس الإدارات أو الوحدات في المؤسسة أو تمتنع عن التعاون عندما تتطلب برامج التحول التعاون.
(إبراهيم، 2017)						يشعر الموظفون عمومًا بالقلق أو التهديد من وتيرة ونطاق التغييرات المُدخلة من خلال برامج التحول.
(إبراهيم، 2017)						هناك اعتقاد سائد بين الموظفين بأن معظم مبادرات التحول ستقشَل في النهاية أو تُهمل.
(اليماني، 2024)						يُظهر الموظفون معارضة شديدة لغالبية تغييرات برامج التحول.

2. الموافقة المستنيرة للمشاركة في الاستبيان:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

نموذج موافقة مستنيرة للمشاركة في استبيان بحثي

عنوان الدراسة: دور الحوكمة في الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية خلال تنفيذ برامج التحول.

مكان إجراء الدراسة: المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الجهة المنفذة للبحث: جامعة ميدأوشن.

سنة التنفيذ: 2025.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسرّ الباحث في جامعة ميدأوشن أن يتوجّه إليكم بخالص التحية والتقدير، ويدعوكم للمشاركة في هذا الاستبيان البحثي الذي يهدف إلى استكشاف أثر الحوكمة في الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية خلال مراحل التحول. علماً بأن إكمال الاستبيان يستغرق ما يقارب 30 دقيقة.

يرجى التكرم بقراءة النقاط التالية قبل اتخاذ قراركم بالمشاركة:

- **المشاركة طوعية:** إن مشاركتكم في هذا الاستبيان اختيارية بالكامل. لكم كل الحق في الامتناع عن المشاركة أو التوقف عن الإجابة في أي وقت دون أي تبعات أو الحاجة لتقديم سبب.
- **السرية والخصوصية:** سيتم التعامل مع جميع المعلومات التي تقدّمونها بسرية تامة، ولن يتم جمع أي بيانات تعريفية أو استخدامها خارج نطاق هذا البحث. تُخصّص إجاباتكم فقط لأغراض علمية بحثية.
- **قيمة مشاركتكم:** إن مساهمتكم تعني الكثير للباحث والمجتمع العلمي، فهي تساعد في تعزيز الفهم حول دور الحوكمة في دعم جهود التغيير داخل القطاع الحكومي، بما ينعكس إيجاباً على تطوير الممارسات الإدارية مستقبلاً.

عند اختياركم الضغط على زر "الموافقة"، فهذا يؤكد اطلاعكم على المعلومات الواردة أعلاه وموافقتكم على المشاركة طوعاً، مع احتفاظكم بحق الانسحاب في أي مرحلة دون أي التزام.

ختاماً، يتقدّم الباحث إليكم بجزيل الشكر والتقدير على وقتكم الكريم، واهتمامكم، ورغبتكم في دعم المعرفة العلمية. نسأل الله أن يجعل مشاركتكم في ميزان حسناتكم، وأن يكال جهودكم بالتوفيق والبركة.

مع خالص الامتنان والتقدير.

3. نماذج تحكيم الاستبيان:

النموذج الأول للتحكيم:

الملاحق:

١. نموذج الاستبيان:

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

فضلاً اختر المناسب مما يأتي:

١- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

٢- الجنسية: ☐ سعودي ☐ غير سعودي

٣- العمر:

☐ أقل من ٢٠ سنة ☐ من ٢١ إلى ٣٠ سنة ☐ من ٣١ إلى ٤٠ سنة
☐ من ٤١ إلى ٥٠ سنة ☐ من ٥١ إلى ٦٠ سنة

٤- التحصيل العلمي:

☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس
☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٥- سنوات الخبرة:

☐ أقل من سنتين ☐ من سنة إلى ٥ سنوات
☐ من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات ☐ من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة
☐ أكثر من ١٥ سنة

Commented [L1]: يحذف الجزء الخاص بالجنسية:

Commented [L2]: تكون البداية بعبارة (أقل من ٣٠) - من ٣٠ - ٤٠ وهكذا

Commented [L3]: الموهل العلمي:

Commented [L4]: تبدأ بعبارة (أقل من ٥ سنوات)

الجزء الثاني: عبارات الاستبيان

يتم تقسيم هذا الجزء إلى جزئين بحيث يكون [L5] Commented
هناك جدول لكل متغير

المرجع	الإيجابية				العبارة	المتغير	البعد
	أوافق بشدة	أوافق	حيادي	أعارض بشدة			
(التحطاني، ٢٠١٩)					في المؤسسة، تُشارك المعلومات المتعلقة بأهداف برنامج التحول والآثار المتوقعة منه بشكل مفتوح وفي الوقت المناسب مع جميع الموظفين.	Commented [L6]: تحذف، وتكون العبارة: يتم مشاركة المعلومات المتعلقة بأهداف برنامج التحول والآثار المتوقعة منه بشكل مفتوح وفي الوقت المناسب مع جميع الموظفين.	الشفافية
(التحطاني، ٢٠١٩)					تُنشر المؤسسة بانتظام تقارير واضحة حول التقدم المحرز والتحديات التي تواجه مبادرات التحول الجارية.	Commented [L7]: يتم نشر تقارير التقدم المحرز والتحديات التي تواجه مبادرات التحول الجارية.	
(الرحيمان ويوها، ٢٠٢٥)					يتم التواصل بشفافية حول عمليات صنع القرار المتعلقة ببرامج التحول، مما يسمح للموظفين بفهم الأساس المنطقي لكل قرار.		
(الرحيمان ويوها، ٢٠٢٥)					يتمتع الموظفون في المؤسسة بسهولة الوصول إلى الوثائق والبيانات المتعلقة بالتغييرات المدخلة في إطار برامج التحول.		
(العنبي، ٢٠٢٣)					تتعامل القيادة في المؤسسة بشكل استباقي مع الشائعات من خلال توفير معلومات دقيقة وكاملة حول جهود التحول.		المساهمة
(العنبي، ٢٠٢٣)					يتحمل القادة والمسؤولون في المؤسسة مسؤولية واضحة عن نتائج مبادرات برنامج التحول.		
(العنبي، ٢٠٢٣)					توجد آليات واضحة (مثل مراجعات الأداء والتقييم) لضمان مواجهة صانعي القرار لمواقف سوء الإدارة خلال برامج التحول.	Commented [L8]: تحذف	
(التحطاني، ٢٠١٩)					تُطبق القواعد والإجراءات المتعلقة بمبادرات التحول بإنصاف واتساق على جميع مستويات الموظفين في المؤسسة.	Commented [L9]: تحذف	
(التحطاني، ٢٠١٩)					يؤمن الموظفون بأنه سيتم الكشف عن أي مخالفة أو إساءة استخدام للسلطة خلال برامج التحول ومعالجتها.		Commented [L10]: يوجد آليات فاعلة للكشف عن أي مخالفة أو إساءة استخدام للسلطة خلال برامج التحول ومعالجتها.
(التحطاني، ٢٠١٩)					تُظهر الإدارة العليا في المؤسسة مسؤوليتها من خلال تقبلها العلني للمسؤولية عن كل من النجاحات والإخفاقات في جهود التحول.		المشاركة
(العنبي، ٢٠٢٣)					يشارك الموظفون على مختلف مستويات المؤسسة بفعالية في تخطيط وتصميم أنشطة برامج التحول.		
(العنبي، ٢٠٢٣)					تُوفر المؤسسة قنوات رسمية (مثل اللجان وورش العمل والاستطلاعات) للموظفين للمساهمة بأفكارهم وملاحظاتهم حول مبادرات التحول.	Commented [L11]: تحذف	
(العنبي، ٢٠٢٣)					تؤخذ اقتراحات الموظفين بشأن برامج التحول بعين الاعتبار، وغالبًا ما تُدمج في الخطط النهائية.	Commented [L12]: وتدمج اقتراحات الموظفين بشأن برامج التحول بعين الاعتبار، وغالبًا ما تُدمج في الخطط النهائية.	
(العنبي، ٢٠٢٣)					يشعر موظفو الخطوط الأمامية في المؤسسة بأن آراءهم حول التغييرات المقترحة تحظى بتقدير القيادة.		Commented [L13]: يشعر موظفو الخطوط الأمامية في المؤسسة بأن آراءهم حول التغييرات المقترحة تحظى بتقدير القيادة.
(التحطاني، ٢٠١٩)					تشارك فرق متعددة الوظائف، تضم ممثلين من مختلف الإدارات، بانتظام في صنع القرار بشأن برامج التحول.		Commented [L14]: تشارك فرق متعددة الوظائف، تضم ممثلين من مختلف الإدارات، بانتظام في صنع القرار بشأن برامج التحول.

المرجع	الإجابة				العبارة	المتغير	البعد
	أوافق بشدة	أوافق	حيادي	أعارض بشدة			
(الرحيمان ويوهيا، ٢٠٢٥)					تضع المؤسسة أهدافاً واضحة وقابلة للقياس لكل مبادرة من مبادرات برامج التحول.	المتغير: رؤية قادة التغيير	
(الرحيمان ويوهيا، ٢٠٢٥)					تحقق برامج التحول في المؤسسة تحسينات ملحوظة ونواتج سريعة ضمن أطر زمنية معقولة.		
(القحطاني، ٢٠١٩)					يتم تبسيط العمليات وسير العمل المُدخلة خلال برامج التحول، مما يُقلل من البيروقراطية غير الضرورية.		
(الرحيمان ويوهيا، ٢٠٢٥)					يتم تخصيص الموارد (الميزانية، والتكنولوجيا، والتدريب) بكفاءة لدعم التنفيذ الناجح لمبادرات التحول.		
(القحطاني، ٢٠١٩)					تراقب المؤسسة برامج التحول وتُحلتها باستمرار لضمان تحقيق النتائج المرجوة.		
(الليمان، ٢٠٢٤)					كثيراً ما يُعرب موظفو المؤسسة عن شكوكهم أو مواقفهم السلبية تجاه المبادرات الجديدة المُقدمة في إطار برامج التحول.		
(إبراهيم، ٢٠١٧)					يقاوم العديد من موظفي المؤسسة تبني أدوات أو أنظمة رقمية جديدة تتطلبها برامج التحول.		
(الليمان، ٢٠٢٤)					هناك تردد واسع النطاق بين الموظفين في قبول التغييرات في الأدوار أو المسؤوليات الوظيفية الناتجة عن مبادرات التحول.		
(إبراهيم، ٢٠١٧)					عائلاً ما يُؤخر الموظفون الإجراءات المُدخلة كجزء من برامج التحول، أو يُطبقونها جزئياً فقط.		
(إبراهيم، ٢٠١٧)					تنتشر الشكاوى والانتقادات غير الرسمية لبرامج التحول داخل المؤسسة.		
(الليمان، ٢٠٢٤)					يسعى بعض الموظفين جاهدين للحفاظ على أساليب العمل القديمة رغم التوجيهات الرسمية بالتغيير.		
(الليمان، ٢٠٢٤)					تتناهى الإدارات أو الوحدات في المؤسسة أو تمتنع عن التعاون عندما تتطلب برامج التحول التعاون.		
(إبراهيم، ٢٠١٧)					يشعر الموظفون عموماً بالقلق أو التهديد من وتيرة ونطاق التغييرات المُدخلة من خلال برامج التحول.		
(إبراهيم، ٢٠١٧)					هناك اعتقاد سائد بين الموظفين بأن معظم مبادرات التحول ستفشل في النهاية أو تُهمل.		
(الليمان، ٢٠٢٤)					يُظهر الموظفون في المؤسسة معارضة شديدة (علنية أو خفية) لغالبية تغييرات برامج التحول.		

محددة: [L15]: Commented

تحذف: [L16]: Commented

تحذف: [L17]: Commented

تحذف: [L18]: Commented

اعتقد هذه العبارة تتعلق ببعد (الشفافية): [L19]: Commented

الموظفون (وتستبدل في العبارات الأخرى): [L20]: Commented

الموظفين: [L21]: Commented

غير مفهومة: [L22]: Commented

تحذف حتى يكون هناك انساق مع باقي العبارات: [L23]: Commented

تحذف: [L24]: Commented

٢. الموافقة المستنيرة للمشاركة في الاستبيان:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

نموذج موافقة مستنيرة للمشاركة في استبيان بحثي

عنوان الدراسة: دور الحوكمة في الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية خلال تنفيذ برامج التحول.

مكان إجراء الدراسة: المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الجهة المنفذة للبحث: جامعة ميدأوشن.

سنة التنفيذ: ٢٠٢٥.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسرّ الباحث في جامعة ميدأوشن أن يتوجّه إليكم بخالص التحية والتقدير، ويدعوكم للمشاركة في هذا الاستبيان البحثي الذي يهدف إلى استكشاف أثر الحوكمة في الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية خلال مراحل التحول. علماً بأن إكمال الاستبيان يستغرق ما يقارب ٣٠ دقيقة.

يرجى التكرم بقراءة النقاط التالية قبل اتخاذ قراركم بالمشاركة:

- **المشاركة طوعية:** إن مشاركتكم في هذا الاستبيان اختيارية بالكامل. لكم كل الحق في الامتناع عن المشاركة أو التوقف عن الإجابة في أي وقت دون أي تبعات أو الحاجة لتقديم سبب.
 - **السرية والخصوصية:** سيتم التعامل مع جميع المعلومات التي تقدّمونها بسرية تامة، ولن يتم جمع أي بيانات تعريفية أو استخدامها خارج نطاق هذا البحث. تُخصّص إجاباتكم فقط لأغراض علمية بحثية.
 - **قيمة مشاركتكم:** إن مساهمتكم تعني الكثير للباحث والمجتمع العلمي، فهي تساعد في تعزيز الفهم حول دور الحوكمة في دعم جهود التغيير داخل القطاع الحكومي، بما ينعكس إيجاباً على تطوير الممارسات الإدارية مستقبلاً.
- عند اختياركم الضغط على زر "الموافقة"، فهذا يؤكد اطلاعكم على المعلومات الواردة أعلاه وموافقتكم على المشاركة طوعاً، مع احتفاظكم بحق الانسحاب في أي مرحلة دون أي التزام.
- ختاماً، يتقدّم الباحث إليكم بجزيل الشكر والتقدير على وقتكم الكريم، واهتمامكم، ورغبتكم في دعم المعرفة العلمية. نسأل الله أن يجعل مشاركتكم في ميزان حسناتكم، وأن يكلّل جهودكم بالتوفيق والبركة.
- مع خالص الامتنان والتقدير.

النموذج الثاني للتحكيم:

بيانات المحكم

الاسم- محمد احمد أبو بكر
إدارة اعمال
جامعة القاهرة
أستاذ مشارك

الملاحق:

١. نموذج الاستبيان:

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة البحث
فضلاً اختر المناسب مما يأتي:

١- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

٢- الجنسية: ☐ سعودي ☐ غير سعودي

٣- العمر:

☐ أقل من ٢٠ سنة ☐ من ٢١ إلى ٣٠ سنة ☐ من ٣١ إلى ٤٠ سنة
☐ من ٤١ إلى ٥٠ سنة ☐ من ٥١ إلى ٦٠ سنة

[Commented [W1]: الأقل من ٢٠ سنة هل سيكون ضمن العينة؟؟
يرجاء المراجعة]

٤- التحصيل العلمي:

☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس
☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٥- سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من سنتين
- ☐ من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات
- ☐ أكثر من ١٥ سنة
- ☐ من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة
- ☐ من سنة إلى ٥ سنوات

الجزء الثاني: عبارات الاستبيان

المرجع	الإجابة				العبرة	البعد	المتغير
	أوافق بشدة	أوافق	حيادي	أعارض بشدة			
(القحطاني، ٢٠١٩)				العجزة طويلة جدا ومركبة. يجب ان نقبس العبرة بفكرة واحدة فقط.	في المؤسسة، تشارك المعلومات المتعلقة بأهداف برنامج التحول، والآثار المتوقعة منه بشكل مفتوح وفي الوقت المناسب مع جميع الموظفين.	البعد الأول: الشفافية	كل: الموصلة
(القحطاني، ٢٠١٩)					تتشر المؤسسة بانتظام تقارير واضحة حول التقدم المحرز والتحديات التي تواجه مبادرات التحول الجارية.		
(الرحيمان ويوهيا، ٢٠٢٥)					يتم التواصل بشفافية حول عمليات صنع القرار المتعلقة ببرامج التحول، مما يسمح للموظفين بفهم الأساس المنطقي لكل قرار.		
(الرحيمان ويوهيا، ٢٠٢٥)					يتمتع الموظفون في المؤسسة بسهولة الوصول إلى الوثائق والبيانات المتعلقة بالتغييرات المدخلة في إطار برامج التحول.		
(العتيبي، ٢٠٢٣)					تتعامل القيادة في المؤسسة بشكل استباقي مع الشائعات من خلال توفير معلومات دقيقة وكاملة حول جهود التحول.		
(العتيبي، ٢٠٢٣)				لماذا القادة والمسؤولون؟؟ المسؤولون كاف و القادة كاف	يتحمل القادة والمسؤولون في المؤسسة مسؤولية واضحة عن نتائج مبادرات برنامج التحول.	البعد الثاني: المساءلة	
(العتيبي، ٢٠٢٣)					توجد آليات واضحة (مثل مراجعات الأداء والتدقيق) تضمن مواجهة صانعي القرار لعواقب سوء الإدارة خلال برامج التحول.		
(القحطاني، ٢٠١٩)					تُطبق القواعد والإجراءات المتعلقة بمبادرات التحول بإنصاف واتساق على جميع مستويات الموظفين في المؤسسة.		
(القحطاني، ٢٠١٩)				العبرة مركبة. المحابة عبارة وجددا اسانة استخدام السلطة عبارة وجددا.	يؤمن الموظفون بأنه سيتم الكشف عن أي مخالطة أو إساءة استخدام للسلطة خلال برامج التحول ومعالجتها.		
(القحطاني، ٢٠١٩)				هي نفسها العبرة الأولى في هذا البعد (مكررة)	تُظهر الإدارة العليا في المؤسسة مسؤوليتها من خلال تقبلها العلني للمسؤولية عن كل من النجاحات والإخفاقات في جهود التحول.		
(العتيبي، ٢٠٢٣)					يشارك الموظفون على مختلف مستويات المؤسسة بفعالية في تخطيط وتصميم أنشطة برامج التحول.		
(العتيبي، ٢٠٢٣)					توفر المؤسسة قنوات رسمية (مثل اللجان وورش العمل والاستطلاعات) للموظفين للمساهمة بأفكارهم وملاحظاتهم حول مبادرات التحول.		
(العتيبي، ٢٠٢٣)					تؤخذ اقتراحات الموظفين بشأن برامج التحول بعين الاعتبار، وغالبًا ما تُدمج في الخطط النهائية.		
(العتيبي، ٢٠٢٣)				ما الفرق بيننا وبين العبرة السابقة؟؟ ولماذا الانقصار على موظفي الخطوط الامامية.	يشعر موظفو الخطوط الامامية في المؤسسة بأن آراءهم حول التغييرات المقترحة تحظى بتقدير القيادة.		
(القحطاني، ٢٠١٩)					تشارك فرق متعددة الوظائف، تضم ممثلين من مختلف الإدارات، بانتظام في صنع القرار بشأن برامج التحول.		

[Commented [W٢]: المستويات الوظيفية]

[Commented [W٢]: حذف هذا الجزء]

المتغير	البعد	العبارة	الإجابة				المرجع
			أعارض بشدة	أعارض	حيادي	أوافق	
البعد الرابع: الفعالية		تضع المؤسسة أهدافاً واضحة وقابلة للقياس لكل مبادرة من مبادرات برامج التحول.					(الرحيمان ويوهيا، ٢٠٢٥)
		تحقق برامج التحول في المؤسسة تحصيلات ملحوظة ونتائج سريعة ضمن أطر زمنية معقولة.					(الرحيمان ويوهيا، ٢٠٢٥)
		يتم تبسيط العمليات وسير العمل المُدخلة خلال برامج التحول، مما يُقلل من البيروقراطية غير الضرورية.					(القحطاني، ٢٠١٩)
		يتم تخصيص الموارد (الميزانية، والتكنولوجيا، والتدريب) بكفاءة لدعم التنفيذ الناجح لمبادرات التحول.					(الرحيمان ويوهيا، ٢٠٢٥)
		تراقب المؤسسة برامج التحول وتُعدّلها باستمرار لضمان تحقيق النتائج المرجوة.					(القحطاني، ٢٠١٩)
المتغير الثاني: مقاومة التغيير		كثيراً ما يُعرب موظفو المؤسسة عن شكوكهم أو مواقفهم السلبية تجاه المبادرات الجديدة المُقدمة في إطار برامج التحول.					(اليماني، ٢٠٢٤)
		يقاوم العديد من موظفي المؤسسة تبني أدوات أو أنظمة رقمية جديدة تتطلبها برامج التحول.					(ابراهيم، ٢٠١٧)
		هناك تردد واسع النطاق بين الموظفين في قبول التغييرات في الأدوار أو المسؤوليات الوظيفية الناتجة عن مبادرات التحول.		مركبة			(اليماني، ٢٠٢٤)
		غالباً ما يُؤخر الموظفون الإجراءات المُشغلة كجزء من برامج التحول، أو يُطبّقونها جزئياً فقط.					(ابراهيم، ٢٠١٧)
		تنتشر الشكاوى والانتقادات غير الرسمية لبرامج التحول داخل المؤسسة.					(ابراهيم، ٢٠١٧)
		يسعى بعض الموظفين جاهدين للحفاظ على أساليب العمل القديمة رغم التوجيهات الرسمية بالتغيير.					(اليماني، ٢٠٢٤)
		تتنافس الإدارات أو الوحدات في المؤسسة أو تمتنع عن التعاون عندما تتطلب برامج التحول التعاون.					(اليماني، ٢٠٢٤)
		يشعر الموظفون عمومًا بالقلق أو التهديد من وتيرة ونطاق التغييرات المُدخلة من خلال برامج التحول.					(ابراهيم، ٢٠١٧)
		هناك اعتقاد سائد بين الموظفين بأن معظم مبادرات التحول ستفشل في النهاية أو تُهمل.					(ابراهيم، ٢٠١٧)
		يُظهر الموظفون في المؤسسة معارضة شديدة (علنية أو خفية) لغالبية تغييرات برامج التحول.					(اليماني، ٢٠٢٤)

الاستبانة ممتازة وكلم توجد ملاحظة عامة تتمثل في ان العبارات طويلة وفي بعض الأحيان مركبة، حيث تحتاج الاختصار.

بالتوفيق

٢. الموافقة المستنيرة للمشاركة في الاستبيان:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

نموذج موافقة مستنيرة للمشاركة في استبيان بحثي

عنوان الدراسة: دور الحوكمة في الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية خلال تنفيذ برامج التحول.

مكان إجراء الدراسة: المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الجهة المنفذة للبحث: جامعة ميدأوشن.

سنة التنفيذ: ٢٠٢٥.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسر الباحث في جامعة ميدأوشن أن يتوجه إليكم بخالص التحية والتقدير، ويدعوكم للمشاركة في هذا الاستبيان البحثي الذي يهدف إلى استكشاف أثر الحوكمة في الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية خلال مراحل التحول. علماً بأن إكمال الاستبيان يستغرق ما يقارب ٣٠ دقيقة.

يرجى التكرم بقراءة النقاط التالية قبل اتخاذ قراركم بالمشاركة:

- **المشاركة طوعية:** إن مشاركتكم في هذا الاستبيان اختيارية بالكامل. لكم كل الحق في الامتناع عن المشاركة أو التوقف عن الإجابة في أي وقت دون أي تبعات أو الحاجة لتقديم سبب.
 - **السرية والخصوصية:** سيتم التعامل مع جميع المعلومات التي تقدمونها بسرية تامة، ولن يتم جمع أي بيانات تعريفية أو استخدامها خارج نطاق هذا البحث. تُخصّص إجاباتكم فقط لأغراض علمية بحثية.
 - **قيمة مشاركتكم:** إن مساهمتكم تعني الكثير للباحث والمجتمع العلمي، فهي تساعد في تعزيز الفهم حول دور الحوكمة في دعم جهود التغيير داخل القطاع الحكومي، بما ينعكس إيجاباً على تطوير الممارسات الإدارية مستقبلاً.
- عند اختياريكم الضغط على زر "الموافقة"، فهذا يؤكد اطلاعكم على المعلومات الواردة أعلاه وموافقتكم على المشاركة طوعاً، مع احتفاظكم بحق الانسحاب في أي مرحلة دون أي التزام.

ختاماً، يتقدّم الباحث إليكم بجزيل الشكر والتقدير على وقتكم الكريم، واهتمامكم، ورغبتكم في دعم المعرفة العلمية. نسأل الله أن يجعل مشاركتكم في ميزان حسناتكم، وأن يكلّل جهودكم بالتوفيق والبركة.
مع خالص الامتنان والتقدير.

Abstract:

The study investigates the role of governance—defined through its four dimensions of transparency, accountability, participation, and effectiveness—in reducing employee resistance to change within Saudi government institutions during the implementation of Vision 2030 transformation programs. Resistance to change remains a critical obstacle to successful public-sector reform, manifesting as attitudinal skepticism, behavioral delay, and structural non-cooperation. The main objective is to examine the impact of governance on reducing resistance to change within Saudi government institutions during transformation programs, providing empirical evidence on whether stronger governance practices can create a more receptive institutional environment.

The research adopts a descriptive, analytical, and correlational approach to comprehensively examine the relationship between governance and resistance to change. Primary data were collected through a self-administered electronic questionnaire distributed to a representative sample of government employees across the Kingdom, capturing firsthand perceptions and experiences. Secondary data were obtained from an extensive review of academic literature, official reports, and previous studies. This mixed-methods design, ensures depth, validity, and practical relevance. The questionnaire, validated by experts and measured on a five-point Likert scale, includes demographic questions and statements specific to each governance dimension and resistance to change.

The target population comprises all employees in Saudi governmental institutions. A stratified random sample yielded 407 valid responses, ensuring strong representation across regions, ministries, and job levels.

Results revealed strong positive correlations between each governance dimension and reduced resistance to change (transparency, accountability, participation, effectiveness). Accountability and effectiveness showed the strongest associations, followed closely by participation and transparency. Despite favorable perceptions of governance, resistance remained moderately high, indicating that while governance mechanisms are well-established, their full mitigating potential requires further reinforcement.

The study recommends intensifying transparent communication, strengthening independent accountability structures, expanding genuine participatory channels, prioritizing rapid and visible results, and institutionalizing leadership development focused on change-supportive behaviors to accelerate resistance reduction and ensure sustainable transformation success across Saudi governmental institutions.

Keywords:

Governance, Transparency, Accountability, Participation, Effectiveness, Resistance to Change.

Midocean University
School of Management
Major: MBA



**The Role of Governance in Reducing Resistance to Change
within Government Institutions during the Implementation of
Transformation Programs.**

Student Name\
Abdulaziz Mohammed Al-Hazza

Academic Number\
251002599

Supervision by\
Dr. Alfaisal Abdul Hamid
Dr. Fayez Jarad

Academic Year:
2025