

عنوان البحث/

دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة وأثرها على تحقيق الأهداف المؤسسية

إعداد الطالب/

حمدان مرعي آل مانع

الرقم الجامعي/

243001299

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي

2025

قائمة المحتويات:

المقدمة	2
مشكلة الدراسة	3
أهمية الدراسة	5
أهداف الدراسة	6
تساؤلات الدراسة	8
فرضيات الدراسة	8
الدراسات السابقة	9
المنطلقات النظرية للدراسة	12
المنهجية وطرق البحث	15
أدوات الدراسة	15
حدود الدراسة	21
المراجع	23

المقدمة

تعتبر إدارة التغيير واحدة من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في أي مؤسسة، ولها أهمية خاصة في بيئات الأعمال الديناميكية والمتغيرة. ومن بين هذه البيئات، تتميز المملكة العربية السعودية بتوجهاتها الطموحة نحو تحقيق التنمية المستدامة من خلال تنفيذ استراتيجيات وطنية ومشاريع ضخمة مثل رؤية المملكة 2030. في هذا السياق، تلعب إدارة التغيير دورًا محوريًا في تحقيق أهداف هذه المشاريع وضمان نجاحها، حيث تساهم في تحفيز التكيف والتطوير المستمر داخل المؤسسات التي تعمل على تنفيذ هذه الاستراتيجيات (Alfozan، 2024).

إدارة التغيير ليست مجرد عملية إدارية تقليدية، بل هي مجموعة من الأنشطة المدروسة التي تهدف إلى مساعدة الأفراد، الفرق، والمنظمات على التكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل. إن نجاح المشاريع الاستراتيجية يعتمد بشكل كبير على قدرة المؤسسة على إدارة التغيير بفعالية، لضمان تنفيذ الخطط والأهداف في المواعيد المحددة وبالكفاءة المطلوبة. لذلك، فإن فشل إدارة التغيير قد يؤدي إلى تأخير أو حتى فشل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ما ينعكس سلبيًا على الأداء المؤسسي ويؤثر على استدامة المشاريع المستقبلية (Jalagat، 2016).

في المملكة العربية السعودية، شهدت السنوات الأخيرة تحولًا كبيرًا في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة على حد سواء، في إطار رؤية 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتعزيز التنمية المستدامة. إلا أن التحديات التي تواجه المؤسسات في هذا السياق تتطلب قدرة عالية على إدارة التغيير، ليس فقط على مستوى استراتيجيات تنفيذ المشاريع، ولكن أيضًا على مستوى الأفراد والثقافة التنظيمية. إذا كانت الإدارة العليا تدرك دور إدارة التغيير في هذه العملية، فبإمكانها تقليل المقاومة التي قد تواجهها فرق العمل وتحفيزهم على العمل بكفاءة أكبر نحو تحقيق الأهداف المشتركة (Havrlant، 2021).

لا تقتصر أهمية إدارة التغيير على التكيف مع التحولات التكنولوجية أو الاقتصادية فحسب، بل تمتد أيضًا لتشمل التغيرات التنظيمية التي قد تحدث نتيجة لإعادة الهيكلة، أو لتغيير في السياسات والإجراءات الحكومية. وهنا يظهر دور القادة الإداريين في ضمان تواصل فعال، وتحفيز فرق العمل على تبني التغيرات الجديدة، بالإضافة إلى توجيه الجهود نحو تحقيق التكامل بين استراتيجيات التغيير والاستراتيجيات المؤسسية الأخرى (Kumarasinghe، 2021).

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل العوامل المؤثرة في هذه الإدارة وأثرها على تحقيق الأهداف المؤسسية. كما سيتناول البحث التحديات التي قد تواجهها المؤسسات في تنفيذ هذه الاستراتيجيات وكيفية التعامل معها، ويستعرض الأدوات والتقنيات الحديثة لإدارة التغيير التي يمكن أن تساهم في تسهيل هذه العملية.

من خلال هذا التحليل، يسعى البحث إلى تقديم رؤى جديدة حول كيفية تحسين إدارة التغيير في المؤسسات السعودية لتحقيق نجاح أكبر في المشاريع الاستراتيجية، بما يعزز من تحقيق الأهداف المؤسسية ويسهم في تعزيز مكانة المملكة على الساحة الاقتصادية العالمية (Bagader، 2020).

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التحديات التي تواجه المؤسسات في المملكة العربية السعودية في مجال إدارة التغيير، خصوصاً عند تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع الكبرى التي تهدف إلى تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. ورغم الطموحات الكبيرة والتوجهات الاستراتيجية التي تشهدها المملكة، إلا أن العديد من المؤسسات ما زالت تواجه صعوبات في تطبيق هذه الاستراتيجيات بنجاح بسبب وجود فجوات في إدارة التغيير، مما يؤدي إلى تراجع فعالية التنفيذ وتأخر الوصول إلى الأهداف المؤسسية المحددة. تتمثل هذه الفجوات في مقاومة التغيير من جانب الموظفين، وعدم وجود آليات واضحة وفعالة لإدارة التغيير، بالإضافة إلى غياب التوجيه القيادي المناسب الذي يساعد على تسهيل هذه العملية.

التحولات التي تشهدها المملكة العربية السعودية، سواء على مستوى القطاع الحكومي أو الخاص، تتطلب تحولات جذرية في الثقافة التنظيمية، الهيكل الإداري، والعمليات الداخلية. ولكن بالرغم من أهمية هذه التغييرات، فإن كثيراً من المؤسسات تتأثر سلباً بسبب ضعف التخطيط والتنفيذ السليم لإدارة التغيير، وهو ما يعوق الاستفادة المثلى من المشاريع الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. يتطلب الأمر من المؤسسات أن تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات السريعة في السوق والبيئة الاقتصادية، ولكن بدون إدارة تغيير فعالة، يبقى النجاح في تنفيذ هذه الاستراتيجيات مهدداً.

المشاكل المترتبة على هذه المشكلة الرئيسية:

1. من أبرز المشاكل التي تواجه المؤسسات السعودية عند تنفيذ استراتيجياتها ومشاريعها هي مقاومة التغيير من جانب الأفراد. هذه المقاومة قد تكون بسبب الخوف من فقدان الوظائف أو تغيير الأنماط التقليدية للعمل التي اعتاد عليها الموظفون. هذا الموقف يؤدي إلى إعاقة تنفيذ المشاريع ويزيد من التكلفة الزمنية والمالية للتنفيذ.

2. في العديد من المؤسسات، لا يتم إعداد خطة استراتيجية واضحة لإدارة التغيير. غياب هذه الخطط يؤدي إلى صعوبة في تحديد الأهداف وتوزيع المهام بشكل متوازن بين الفرق المعنية بتنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع. وعندما تفتقر المؤسسات إلى هذه الخطط، تصبح عملية التغيير غير متسقة، مما يساهم في فقدان التركيز على الأهداف النهائية.

3. القيادة هي العامل الأساسي في تحفيز الفرق وتعزيز ثقافة التغيير داخل المؤسسة. ضعف القيادة وعدم وضوح الرؤية لدى القادة يمكن أن يؤدي إلى إرباك الفرق، مما يؤثر سلبيًا على سير العمل وتطبيق الاستراتيجيات. في بعض الحالات، قد يتأخر اتخاذ القرارات أو تصبح القرارات غير متسقة، ما ينعكس على نجاح المشاريع.

4. في كثير من الأحيان، تكون الثقافة التنظيمية في المؤسسات السعودية غير مهيأة لتبني التغيير. هذه الثقافة قد تكون تقليدية أو محكومة بالبيروقراطية، مما يجعل عملية إدخال تغييرات جديدة أمرًا صعبًا. كما أن التركيز على الحفاظ على الوضع الحالي قد يعيق التجديد والابتكار المطلوب لتحقيق النجاح في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية.

5. في ظل التحولات الرقمية التي تشهدها المملكة، تواجه العديد من المؤسسات صعوبة في استخدام التكنولوجيات الحديثة في إدارة التغيير. تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات أصبحت تلعب دورًا كبيرًا في تحسين الأداء المؤسسي، لكن غياب التدريب الكافي أو البنية التحتية المناسبة قد يعطل استخدام هذه التقنيات بشكل فعال (Amarantou، 2018).

بناءً على مشكلة الدراسة الرئيسية والمشاكل المترتبة عليها، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

ما هو دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في المملكة العربية السعودية، وما هي العوامل المؤثرة التي تحدد فعالية هذه الإدارة في تحقيق الأهداف المؤسسية؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة على المستويين العلمي والعملية، حيث تسلط الضوء على واحدة من أبرز القضايا التي تواجه المؤسسات في المملكة العربية السعودية في وقتنا الراهن، وهي دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع. في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يمر بها العالم، وبالأخص المملكة التي تشهد تحولاً كبيراً في مختلف القطاعات من خلال رؤية المملكة 2030، تبرز الحاجة الماسة لفهم كيفية إدارة التغيير بشكل فعال لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية والاستراتيجيات الوطنية.

- أهمية الدراسة العلمية:

من الناحية العلمية، تقدم هذه الدراسة مساهمة هامة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة التغيير، خصوصاً في السياق السعودي والعربي. فإدارة التغيير كأحد المجالات الإدارية التي شهدت تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة، لم تحظَ بالقدر الكافي من الدراسة المتعمقة في دول المنطقة، وهو ما يجعل هذه الدراسة تكتسب بعداً معرفياً جديداً. إضافة إلى ذلك، تساهم الدراسة في ملء الفراغات البحثية المتعلقة بتأثير إدارة التغيير على نجاح الاستراتيجيات والمشاريع في المملكة، خصوصاً في ظل التغيرات الهيكلية الكبيرة التي تشهدها المؤسسات الحكومية والخاصة في إطار مشاريع التنمية الكبرى، مثل رؤية 2030.

علاوة على ذلك، توفر هذه الدراسة فهماً أعمق لكيفية تطبيق النظريات والممارسات الحديثة لإدارة التغيير في بيئة العمل المحلية، مما يساعد الباحثين والمهتمين في المجال الإداري على تحسين النماذج والنظريات الحالية لتتناسب مع السياقات الثقافية والتنظيمية في المملكة. كما أن الدراسة تدعم فهم العوامل المؤثرة في إدارة التغيير بشكل ملموس، مثل الثقافة التنظيمية، التوجهات القيادية، التحديات التكنولوجية، والقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية (Gharieb, 2022).

- أهمية الدراسة العملية:

أما من الناحية العملية، فإن هذه الدراسة تحمل أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية، سواء كانت حكومية أو خاصة، حيث تتيح لها الفرصة لفهم كيف يمكن لإدارة التغيير أن تكون عاملاً

مساعدًا في تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع الكبرى التي تسعى المملكة لتحقيقها. إذ يتطلب نجاح رؤية المملكة 2030 تنفيذ العديد من المشاريع الاستراتيجية على نطاق واسع، ويعد التغيير جزءًا أساسيًا من هذه المشاريع. لذا فإن إدارة التغيير الفعالة تساهم في تسريع عمليات التكيف مع هذه المشاريع وتحقيق الأهداف المنشودة في الوقت المحدد وضمن الميزانية المحددة.

من خلال دراسة العوامل المؤثرة في نجاح إدارة التغيير، تتيح هذه الدراسة للمؤسسات أن تكون أكثر دراية بكيفية التغلب على التحديات التي قد تواجهها أثناء تنفيذ استراتيجياتها. على سبيل المثال، يمكن للمؤسسات تعلم كيفية التعامل مع مقاومة التغيير من خلال تطبيق تقنيات وأساليب فاعلة، مما يعزز قدرة المؤسسة على تحفيز الموظفين على تقبل التغييرات ودمجها في عملهم اليومي.

كما، تساهم الدراسة في توجيه القادة والمديرين في المملكة إلى كيفية تطوير استراتيجيات فعالة للتغيير داخل مؤسساتهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز المؤسسي في مختلف المجالات. فالقادة الإداريون الذين يمتلكون مهارات قوية في إدارة التغيير يكونون أكثر قدرة على التفاعل مع التحديات والفرص التي تطرأ على بيئة العمل، كما أنهم أكثر قدرة على إلهام فرقهم وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

كذلك، تقدم الدراسة أفكارًا عملية حول كيفية استخدام التقنيات الحديثة في إدارة التغيير، مثل الأدوات الرقمية والأنظمة الحديثة التي تساهم في تسريع عملية التكيف وتحقيق التواصل الفعال داخل المنظمة. كما أن الدراسة تسلط الضوء على أهمية التدريب المستمر للموظفين على مهارات التغيير، وهو ما يساهم في تحسين مستوى الاستجابة للتحديات المستقبلية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على العوامل المؤثرة في هذه الإدارة وأثرها على تحقيق الأهداف المؤسسية. وتسعى الدراسة إلى فهم كيفية تأثير إدارة التغيير في الأداء المؤسسي ومدى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ضوء التحديات

المتزايدة التي تطرأ على بيئة الأعمال في المملكة. بناءً على ذلك، يمكن تلخيص الأهداف الرئيسية والفرعية للدراسة كما يلي:

- الهدف الرئيسي للدراسة:

- دراسة دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في المملكة العربية السعودية وتحليل العوامل المؤثرة في هذه الإدارة وأثرها على تحقيق الأهداف المؤسسية.

- الأهداف الفرعية للدراسة:

1. تحليل أهمية إدارة التغيير في تحقيق النجاح المؤسسي:

الهدف من هذا الهدف الفرعي هو دراسة كيف تساهم إدارة التغيير في تسهيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات السعودية، مع التركيز على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية في البيئة الاقتصادية والاجتماعية.

2. تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر في إدارة التغيير في المؤسسات السعودية:

يهدف هذا الهدف إلى تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على قدرة المؤسسات في المملكة على إدارة التغيير بفعالية. يشمل ذلك العوامل الثقافية، التنظيمية، التكنولوجية، والقيادية التي قد تسهم في تسريع أو إعاقة تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع.

3. دراسة تأثير مقاومة التغيير على نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع:

من خلال هذا الهدف، تسعى الدراسة إلى فهم تأثير مقاومة التغيير داخل المؤسسات، سواء من قبل الموظفين أو القيادة، وكيفية تأثير هذه المقاومة على تنفيذ المشاريع الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المؤسسية.

4. تحليل دور القيادة في إدارة التغيير وتحقيق النجاح في المشاريع الاستراتيجية:

يهدف هذا الهدف إلى تحليل كيف يمكن للقيادة التنظيمية، من خلال استراتيجيات القيادة الرشيدة، أن تؤثر بشكل إيجابي على إدارة التغيير، وأن تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحقيق النجاح في المشاريع الكبرى.

5. تحديد التحديات التي تواجه المؤسسات السعودية في تطبيق إدارة التغيير في مشاريعها الاستراتيجية:

يركز هذا الهدف على التعرف على التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسات السعودية في تنفيذ إدارة التغيير بنجاح، بما في ذلك التحديات الثقافية، التنظيمية، والتكنولوجية، وتقديم توصيات حول كيفية التغلب عليها لتحسين الأداء المؤسسي.

تساؤلات الدراسة

- السؤال الرئيسي للدراسة:

- ما هو دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في المملكة العربية السعودية، وما هي العوامل المؤثرة في هذه الإدارة وأثرها على تحقيق الأهداف المؤسسية؟

- الأسئلة الفرعية للدراسة:

1. ما هي أهمية إدارة التغيير في تحقيق النجاح المؤسسي في المؤسسات السعودية؟
2. ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر في إدارة التغيير في المؤسسات السعودية؟
3. كيف تؤثر مقاومة التغيير على تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في المملكة العربية السعودية؟
4. ما هو دور القيادة في إدارة التغيير وتحقيق النجاح في المشاريع الاستراتيجية؟
5. ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات السعودية في تطبيق إدارة التغيير في مشاريعها الاستراتيجية؟

فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية للدراسة:

- هناك علاقة إيجابية بين إدارة التغيير ونجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في المملكة العربية السعودية، حيث تؤثر العوامل المؤثرة في إدارة التغيير بشكل مباشر على تحقيق الأهداف المؤسسية.

- الفرضيات الفرعية للدراسة:

1. إدارة التغيير تلعب دورًا حاسمًا في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق النجاح في المشاريع الاستراتيجية.
2. العوامل الثقافية والتنظيمية تؤثر بشكل كبير على فعالية إدارة التغيير في المؤسسات السعودية.
3. مقاومة التغيير تؤثر سلبًا على تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في المؤسسات السعودية.
4. القيادة الفعالة تسهم في نجاح إدارة التغيير وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات السعودية.
5. التحديات التكنولوجية تشكل أحد المعوقات الرئيسية في تطبيق إدارة التغيير في المشاريع الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة

تسلط دراسة (اليمني، 2024) الضوء على كيفية مساهمة استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق أهداف رؤية 2030 في المملكة العربية السعودية. تهدف الدراسة إلى تحليل الاستراتيجيات المختلفة المستخدمة في المؤسسات الحكومية وتحديد فعاليتها في تعزيز التحول الوطني. اعتمدت الدراسة على عينة من 166 مشاركًا يمثلون عدة مؤسسات حكومية سعودية، مما يعكس التنوع في الوظائف والمستويات الإدارية لتحقيق نتائج شاملة ودقيقة. استخدمت الدراسة منهجية مختلطة جمعت بين البحث النوعي والكمي؛ حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات متعمقة مع خبراء في الإدارة الحكومية لتحليل العمليات والتحديات والفرص المرتبطة بإدارة التغيير. أظهرت النتائج أن هناك توافقًا كبيرًا بين استراتيجيات إدارة التغيير وتحقيق أهداف التحول الوطني، حيث أكدت على أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار وتقبل التغيير. كما أشارت النتائج إلى دور السياسات والإجراءات الحكومية الداعمة في تسهيل عمليات التحول وتحقيق الاستفادة. بينت الدراسة أن التعاون بين القطاعين العام والخاص يعتبر عاملاً حاسماً في نجاح استراتيجيات التغيير، حيث يمكن الاستفادة من خبرات القطاع الخاص لتسريع عملية التحول. في النهاية، قدمت الدراسة توصيات لتعزيز فعالية استراتيجيات إدارة التغيير من خلال التركيز على تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم، وتحسين التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة لضمان فهم مشترك لأهداف التغيير ودور كل فرد في تحقيقها.

تسلط دراسة (Alyamani، 2024) الضوء على كيفية مساهمة استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق أهداف رؤية 2030 في المملكة العربية السعودية. تهدف الدراسة إلى تحليل الاستراتيجيات المختلفة المستخدمة في المؤسسات الحكومية وتحديد مدى فعاليتها في تعزيز التحول الوطني. اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من 166 مشاركاً يمثلون العديد من المؤسسات الحكومية السعودية، مما يعكس تنوع الوظائف والمستويات الإدارية لتحقيق نتائج شاملة ودقيقة. استخدمت الدراسة منهجية مختلطة جمعت بين البحث النوعي والكمي؛ حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات المتعمقة مع خبراء في الإدارة الحكومية لتحليل العمليات والتحديات والفرص المرتبطة بإدارة التغيير. أظهرت النتائج وجود توافق كبير بين استراتيجيات إدارة التغيير وتحقيق أهداف التحول الوطني، كما أكدت على أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار وقبول التغيير. كما أشارت النتائج إلى دور السياسات والإجراءات الحكومية الداعمة في تسهيل عمليات التحول وتحقيق الاستدامة. أظهرت الدراسة أن التعاون بين القطاعين العام والخاص يشكل عاملاً حاسماً في نجاح استراتيجيات التغيير، حيث يمكن الاستفادة من خبرة القطاع الخاص لتسريع عملية التحول. وأخيراً قدمت الدراسة توصيات لتعزيز فعالية استراتيجيات إدارة التغيير من خلال التركيز على تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم وتحسين التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة لضمان الفهم المشترك لأهداف التغيير ودور كل فرد في تحقيقها. تسلط الدراسة الضوء على كيفية مساهمة استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق أهداف رؤية 2030 في المملكة العربية السعودية. تهدف الدراسة إلى تحليل الاستراتيجيات المختلفة المستخدمة في المؤسسات الحكومية وتحديد مدى فعاليتها في تعزيز التحول الوطني. اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من 166 مشاركاً يمثلون العديد من المؤسسات الحكومية السعودية، مما يعكس تنوع الوظائف والمستويات الإدارية لتحقيق نتائج شاملة ودقيقة. استخدمت الدراسة منهجية مختلطة جمعت بين البحث النوعي والكمي؛ حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات المتعمقة مع خبراء في الإدارة الحكومية لتحليل العمليات والتحديات والفرص المرتبطة بإدارة التغيير. أظهرت النتائج وجود توافق كبير بين استراتيجيات إدارة التغيير وتحقيق أهداف التحول الوطني، كما أكدت على أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار وقبول التغيير. كما أشارت النتائج إلى دور السياسات والإجراءات الحكومية الداعمة في تسهيل عمليات التحول وتحقيق الاستدامة. أظهرت الدراسة أن التعاون بين القطاعين العام والخاص يشكل عاملاً حاسماً في نجاح استراتيجيات التغيير، حيث يمكن الاستفادة من خبرة القطاع الخاص لتسريع عملية التحول. وأخيراً قدمت الدراسة توصيات لتعزيز فعالية استراتيجيات إدارة التغيير

من خلال التركيز على تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم وتحسين التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة لضمان الفهم المشترك لأهداف التغيير ودور كل فرد في تحقيقها.

التغيير التنظيمي أمر لا مفر منه ويحدث لأسباب عديدة. تكشف دراسة (Shash، 2020)، من خلال المقابلات المتعمقة، عن قوى التغيير الدافعة، وعملية إدارة التغيير، والعوامل الحاسمة لإدارة التغيير الفعالة لدى المقاولين. "زيادة المنافسة"، و"القوانين واللوائح الجديدة"، و"النمو التنظيمي"، و"الأزمات الاقتصادية غير المتوقعة" هي العوامل الأكثر أهمية للتغييرات التنظيمية لدى المقاولين. عندما يتم تقديم التغيير، يتبع المقاولون عملية منهجية في إدارة التغيير ولكن مع ضعف التخطيط والتنفيذ. يعد دعم الإدارة العليا والتعريف الواضح المسبق للتغيير من أكثر العوامل أهمية لإدارة التغيير الناجحة. يقدم البحث أيضًا توصيات مثل توظيف محترفي إدارة التغيير والنظر في العوامل الحاسمة لإدارة التغيير الإيجابية والمنتجة في عملية التغيير للمساعدة في تحسين إدارة التغيير.

تبحث دراسة (Abubakar، 2024) في العوامل الحاسمة التي تؤثر على تنمية رأس المال البشري المستدام في المملكة العربية السعودية. وتهدف في المقام الأول إلى استكشاف الارتباطات بين المتغيرات المفترضة وكيف يؤثر كل متغير على تطوير قوة عاملة ماهرة وقادرة على التكيف وواعية اجتماعيًا، بما يتماشى مع أهداف رؤية السعودية 2030. تستخدم هذه الدراسة نهجًا كميًا، وتوظف نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية لتحليل البيانات التي تم جمعها من 203 موظفًا حكوميًا في المملكة العربية السعودية من خلال استبيان عبر الإنترنت. تكشف النتائج أن التدريب والمشاركة المجتمعية والدعم المؤسسي وتكامل التكنولوجيا ضرورية في تنمية رأس المال البشري المستدام. ومع ذلك، فإن التعلم والتعليم والوصول إلى الموارد لم تكن ذات دلالة إحصائية ولم تعمل على تحسين تنمية رأس المال البشري المستدام في المملكة العربية السعودية. وتؤكد النتائج على أهمية الإطار التعليمي الذي يتجاوز وجهات النظر التقليدية، مع التركيز ليس فقط على الإعداد الأكاديمي ولكن أيضًا على التنمية الشاملة للأفراد. تساهم هذه الدراسة في فهم كيفية تأثير التدريب والمشاركة المجتمعية والدعم المؤسسي وتكامل التكنولوجيا في تشكيل مستقبل المملكة العربية السعودية من خلال رعاية مواطنين ماهرين وقادرين على التكيف ومسؤولين اجتماعيًا.

هدفت دراسة (mohamed، 2023) إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة التغيير وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في أحد المستشفيات الحكومية بمدينة جدة، وبلغ حجم عينة الدراسة (80) موظفًا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع

البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة أن "واقع ممارسة إدارة التغيير وأبعاده في القطاع الصحي" حصل على درجة (مرتفع)، و"واقع تحقيق الميزة التنافسية وأبعاده في القطاع الصحي" حصل على درجة (متوسط)، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء أفراد العينة حول مكونات الاستبانة فيما يتعلق بمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين الدرجة الكلية للميزة التنافسية وأبعاد إدارة التغيير ودرجتها الكلية والتي بلغت قيمتها (832.00). وتتضمن توصيات الدراسة ما يلي: إجراء دراسات مستقبلية بتوسيع نطاق الدراسة الحالية لتشمل المستشفيات ذات التخصصات الفردية والمستشفيات الحكومية ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية؛ وإجراء المزيد من البحوث للتحقيق في تصورات المرضى في مستشفيات القطاع العام السعودي مقارنة بتلك الموجودة في المستشفيات الخاصة؛ وضرورة قيام إدارة المؤسسات الطبية السعودية بدعم تكامل الموارد البشرية مع المستشفيات الحكومية.

المنطلقات النظرية للدراسة

إدارة التغيير هي من المجالات الرئيسية في علوم الإدارة، حيث تشكل عملية حيوية تسهم بشكل كبير في ضمان نجاح المؤسسات في مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. في ظل البيئة المتغيرة التي تعيشها المملكة العربية السعودية، تبرز إدارة التغيير كأداة أساسية لضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع المؤسسية. تعتمد الدراسة على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تساهم في فهم هذا الدور الحيوي لإدارة التغيير، وتوضيح تأثير العوامل المؤثرة في هذه الإدارة على تحقيق الأهداف المؤسسية.

1. نظرية إدارة التغيير:

إدارة التغيير هي عملية تهدف إلى توجيه المؤسسات خلال التحولات التنظيمية التي قد تحدث بسبب عوامل داخلية أو خارجية. تتمثل الفكرة الرئيسية في هذه النظرية في أن التغيير يجب أن يتم بشكل منظم ومدرّس لتجنب الفوضى أو التأثيرات السلبية على الأداء المؤسسي. إدارة التغيير لا تقتصر فقط على تحسين العمليات، بل تشمل تطوير ثقافة مرنة تستجيب بسرعة للظروف والمتغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية. إن عملية التغيير تبدأ أولاً بتحديد التوجهات الاستراتيجية الجديدة، ثم تضع المؤسسة خطتها ضمن أن جميع الأفراد العاملين في المنظمة يتبعون هذه

الاستراتيجيات الجديدة. هذه النظرية تؤكد على ضرورة دمج جميع الأطراف المعنية في العملية التغييرية، من خلال تبني آليات تواصل فعالة تضمن المشاركة الكاملة من الموظفين، مع تعزيز الثقة في القيادة (Sakib، 2021).

2. نظرية كورت لوين للتغيير:

تعتبر نظرية كورت لوين واحدة من أكثر النماذج شهرة في مجال إدارة التغيير. ينقسم نموذج لوين إلى ثلاث مراحل رئيسية، هي: "التحضير (Unfreeze)"، و"التغيير (Change)"، و"التثبيت (Refreeze)" في المرحلة الأولى، "التحضير"، يتعين على المؤسسة خلق الوعي بين العاملين حول الحاجة إلى التغيير، وتوضيح الأسباب التي تجعله ضروريًا. خلال هذه المرحلة، يكون التركيز على تحفيز الموظفين لتقبل التغيير من خلال فهم الفوائد المحتملة التي قد يجلبها. المرحلة الثانية، "التغيير"، تشمل تنفيذ التغييرات الفعلية، مثل تعديل السياسات، العمليات، أو حتى الهيكل التنظيمي. وتعد هذه المرحلة هي الأكثر تحديًا، حيث تتطلب صبرًا وتنسيقًا مستمرًا لضمان تنفيذ التغييرات دون أن تؤثر سلبًا على الإنتاجية. أما في المرحلة الثالثة، "التثبيت"، فإن الهدف هو جعل التغييرات جزءًا ثابتًا من النظام المؤسسي بحيث لا يعود الوضع السابق. وهذا يتطلب ضمان استمرارية التحسين والتكيف مع التغيرات المستقبلية بشكل مستدام (Roşca، 2020).

3. نموذج "التغيير التكاملي":

نموذج "التغيير التكاملي" هو من النماذج الحديثة التي تعكس طبيعة التغيير باعتباره عملية متعددة الأبعاد تتطلب التكامل بين عدة جوانب داخل المنظمة. هذا النموذج يركز على أن التغيير لا يحدث في إطار من العزلة، بل يتداخل مع مختلف العناصر المؤسسية مثل الثقافة التنظيمية، استراتيجيات القيادة، التوجهات التكنولوجية، والتحديات الاقتصادية. في هذا النموذج، يعتبر التغيير بمثابة عملية مستمرة ولا تقتصر فقط على مشاريع معينة أو أهداف محددة، بل هو جزء من استراتيجية شاملة تدمج جميع مستويات التنظيم. وعليه، فإن هذا النموذج يدعو المؤسسات إلى ضرورة تبني منهجية شاملة تركز على التأثيرات المتبادلة بين جميع العوامل المؤثرة، بما في ذلك القيادة، التكنولوجيا، والموارد البشرية، لضمان تطبيق التغيير بشكل متكامل ومستدام (Smeds، 2020).

4. نظرية الثقافة التنظيمية وأثرها في إدارة التغيير:

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا رئيسيًا في نجاح أو فشل عملية التغيير. تتسم بعض المؤسسات في المملكة العربية السعودية بثقافة تنظيمية محافظة وملتزمة بالتقاليد والهيكل الإداري القديم، مما يجعل من الصعب قبول التغيير. على الرغم من أن الثقافة التنظيمية قد تكون ميزة في بعض الأحيان، إلا أنها قد تصبح عائقًا كبيرًا في وجه التغيير إذا كانت تقاوم التحولات الحديثة. وفقًا لهذه النظرية، يشمل التغيير الثقافي إعادة تشكيل القيم والمعتقدات التي تحدد سلوك الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي يتطلب جهودًا مستمرة لضمان أن التغييرات في الهيكل التنظيمي أو العمليات تكون مدعومة ثقافيًا. المؤسسات التي تشجع على الابتكار، والتنوع، والمرونة تكون أكثر قدرة على تحقيق التغيير بشكل فعال، مما يجعلها قادرة على التكيف مع البيئات المتغيرة (Alateeg, 2024).

5. نظرية القيادة وأثرها في إدارة التغيير:

تعتبر القيادة أحد العوامل الأساسية في نجاح أي عملية تغيير. تلعب القيادة دورًا حيويًا في إرشاد المؤسسات خلال فترات التغيير، حيث يمكن للقيادة القوية أن تساعد في تحفيز الموظفين وتوجيههم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في أوقات التحولات. وفقًا لنظرية القيادة، يجب على القائد أن يكون قادرًا على تحديد اتجاه التغيير، وبناء الثقة بين الموظفين، وتحفيزهم على التكيف مع المتطلبات الجديدة. كما أن القائد الفعال ينبغي أن يتسم بالمرونة والقدرة على التعامل مع التحديات التي قد تطرأ أثناء عملية التغيير. القيادة لا تقتصر فقط على التوجيه، بل تشمل أيضًا القدرة على تقديم الدعم الكافي للأفراد، وتعزيز تفاعلهم مع التغييرات من خلال التدريب والمشاركة المستمرة. القيادة المؤثرة تساهم في تخفيف مقاومة التغيير، مما يؤدي إلى تسهيل عملية تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع بنجاح (Mansaray, 2019).

6. نظريات التحفيز وأثرها في إدارة التغيير:

تلعب نظريات التحفيز دورًا أساسيًا في عملية إدارة التغيير، حيث يعتمد النجاح في تطبيق التغيير بشكل كبير على مدى قدرة المؤسسات على تحفيز موظفيها لتبني التغييرات الجديدة. من بين النظريات المعروفة في هذا المجال هي نظرية ماسلو للاحتياجات، التي تشير إلى أن الأفراد يسعون دائمًا لتلبية احتياجاتهم الأساسية في البداية، ثم التدرج نحو الاحتياجات العليا مثل تحقيق الذات. في سياق التغيير المؤسسي، يمكن أن تساعد هذه النظرية في تحديد كيف يمكن للمؤسسات تلبية احتياجات موظفيها أثناء عملية التغيير، مما يعزز استعدادهم لتقبل التغييرات. كذلك، تقدم نظرية هيرزبرغ للتحفيز مفهوم "العوامل المشجعة" و"العوامل المانعة"، حيث تركز على ضرورة إزالة العوامل السلبية التي قد تعيق

التغيير، وتحفيز الموظفين من خلال العوامل التي تشجع على النجاح والنمو المهني. من خلال تبني هذه النظريات، يمكن للمؤسسات تحسين قدرتها على تحفيز الموظفين والمساهمة في تقليل مقاومة التغيير (Errida، 2021).

7. إدارة التغيير في السياق السعودي: تحديات وفرص

إدارة التغيير في المملكة العربية السعودية تواجه العديد من التحديات، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على الهياكل التنظيمية التقليدية أو التي تواجه مقاومة من الموظفين بسبب الثقافة التنظيمية السائدة. ومع ذلك، فإن التحولات التي تشهدها المملكة، خصوصاً في إطار رؤية المملكة 2030، تفتح أمام المؤسسات فرصاً كبيرة لتبني التغيير والابتكار بشكل فعال. هذه الفرص تشمل اعتماد التكنولوجيا الحديثة، وتطوير مهارات القيادة، وإعادة هيكلة العمليات بما يتناسب مع التوجهات الاستراتيجية المستقبلية. من خلال مواجهة هذه التحديات واستخدام الفرص المتاحة، يمكن للمؤسسات السعودية تحسين تطبيق استراتيجياتها والمساهمة في تحقيق أهداف رؤية المملكة (Aldhobaib، 2025).

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية كإطار أساسي لتحليل دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في المملكة العربية السعودية. ويُعتبر استخدام المنهج الكمي من الأساليب الفعالة في دراسة العلاقات بين المتغيرات المختلفة، نظراً لقدرتها على توفير بيانات موثوقة وقابلة للتحليل الإحصائي، ما يساهم في الوصول إلى استنتاجات دقيقة ومبنية على أسس علمية. في هذه الدراسة، سيُستخدم المقياس الكمي لجمع البيانات وتحليلها، من خلال استبانة مغلقة تعتمد على مقياس ليكرت، وهو المقياس الذي يتيح قياس درجة اتفاق أو اختلاف الأفراد مع مجموعة من العبارات المتعلقة بالعوامل المؤثرة في إدارة التغيير ومدى تأثيرها على تحقيق الأهداف المؤسسية.

- المنهجية الكمية:

المنهجية الكمية هي منهجية بحثية تهدف إلى جمع البيانات الرقمية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية، مما يسمح للباحثين باختبار الفرضيات، استكشاف العلاقات بين المتغيرات، واستنتاج النتائج بشكل موضوعي ودقيق. تعتبر المنهجية الكمية أداة فعالة لفحص تأثير العوامل المختلفة في سياق محدد، مثل دراسة دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ

الاستراتيجيات والمشاريع في المملكة العربية السعودية. في هذه الدراسة، تم اختيار المنهج الكمي لأنه يوفر القدرة على جمع بيانات من عينة كبيرة وممثلة للمجتمع المستهدف، ما يتيح تقديم صورة شاملة عن الواقع المؤسسي وتأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي.

تم اختيار المنهجية الكمية أيضاً نظراً لأن الدراسة تسعى إلى قياس مدى تأثير مجموعة من العوامل مثل القيادة، الثقافة التنظيمية، مقاومة التغيير، وغيرها من العوامل المؤثرة على نجاح تنفيذ المشاريع. باستخدام هذه المنهجية، يمكن للباحث تحليل البيانات بشكل منهجي ودقيق، واختبار الفرضيات المرتبطة بالعوامل المختلفة المؤثرة في نجاح أو فشل التغيير داخل المؤسسات. تسهم هذه المنهجية في تقديم نتائج يمكن التنبؤ بها، وبالتالي تساعد المؤسسات في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن كيفية تحسين ممارسات إدارة التغيير.

- الأداة المستخدمة: الاستبانة المغلقة بمقياس ليكرت:

تم اعتماد الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، حيث تُعد الاستبانة واحدة من أكثر الأدوات استخداماً في الدراسات الكمية، وذلك لسهولة تصميمها ومرونتها في جمع المعلومات من عينة واسعة من الأفراد. في هذه الدراسة، تم تصميم الاستبانة بحيث تتكون من مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تهدف إلى قياس آراء المشاركين حول مختلف جوانب إدارة التغيير وأثرها على نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع.

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الذي يعتبر من أبرز المقاييس المستخدمة في الدراسات الاجتماعية والاقتصادية. يتيح مقياس ليكرت للمشاركين تقييم مدى توافقهم مع العبارات المعروضة عليهم عبر خمس درجات تصنيف، تبدأ من "موافق تماماً" وتنتهي بـ "غير موافق تماماً". يهدف استخدام هذا المقياس إلى قياس درجة اتفاق أو اختلاف المشاركين مع العبارات المتعلقة بالعوامل المؤثرة في إدارة التغيير مثل القيادة، الثقافة التنظيمية، مقاومة التغيير، وأثر هذه العوامل على تحقيق الأهداف المؤسسية.

تم تصميم الأسئلة في الاستبانة بحيث تغطي مختلف الأبعاد التي تركز عليها الدراسة، بما في ذلك تأثير القيادة على إدارة التغيير، درجة مقاومة الموظفين للتغيير، وكيفية تأثير الثقافة التنظيمية على تبني التغييرات داخل المؤسسات. بالإضافة

إلى ذلك، تم تضمين أسئلة تتعلق بالتأثيرات التكنولوجية والإدارية على نجاح تنفيذ المشاريع، بهدف تقديم تحليل شامل لدور إدارة التغيير في تحقيق الأهداف المؤسسية.

- طريقة جمع البيانات وتحليلها:

تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة على عينة من الموظفين والمديرين في المؤسسات المختلفة في المملكة العربية السعودية. شملت العينة مجموعة متنوعة من المؤسسات الحكومية والخاصة، بحيث تعكس مختلف القطاعات الاقتصادية التي تشهد تغييرات استراتيجية كبيرة في ظل رؤية المملكة 2030. تم اختيار العينة بشكل عشوائي ولكن وفقاً لمعايير منهجية لضمان تمثيل المجتمع المستهدف بشكل عادل. كان الهدف من هذا التوزيع هو ضمان التنوع في الآراء والبيانات المستخلصة من مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسات، مما يساهم في تحسين دقة النتائج وقوة الاستنتاجات.

بعد جمع الاستبانات المكتملة، سيتم استخدام التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج وتحليل البيانات. سيتم استخدام التحليل الوصفي لفحص الخصائص الأساسية للبيانات، مثل تحديد المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء المشاركين حول مختلف الأسئلة. هذه النتائج ستساعد في فهم الاتجاهات العامة لآراء المشاركين بشأن دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع.

بالإضافة إلى التحليل الوصفي، سيتم تطبيق التحليل الاستدلالي لاختبار صحة الفرضيات المدرجة في الدراسة. سيتم استخدام اختبارات الانحدار لفحص العلاقة بين العوامل المستقلة مثل القيادة، مقاومة التغيير، الثقافة التنظيمية، والبيئة التكنولوجية، والعوامل التابعة مثل نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع. يهدف هذا التحليل إلى تحديد مدى تأثير العوامل المختلفة على نجاح المشاريع، وكذلك فهم كيف يمكن لإدارة التغيير أن تساهم في تحسين نتائج الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية.

- مصداقية أداة البحث:

تم التأكد من مصداقية أداة البحث عبر إجراء اختبار موثوقية للاستبانة باستخدام مقياس ألفا كرونباخ، وهو مقياس يستخدم لتحديد مدى التناسق الداخلي للأسئلة في الاستبانة ومدى قدرتها على قياس المفهوم المستهدف بشكل دقيق.

يسمح هذا الاختبار بالتحقق من أن الأسئلة المدروسة ترتبط معاً بشكل منطقي وتعكس حقيقة العوامل التي يتم قياسها. بالإضافة إلى ذلك، تم التحقق من صدق الأداة عبر مراجعتها من قبل خبراء في مجال إدارة التغيير، مما يعزز من مصداقية النتائج المستخلصة من الدراسة.

أدوات الدراسة

تعتبر أدوات الدراسة من العناصر الأساسية التي تساهم في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالبحث، حيث توفر طريقة منظمة ودقيقة لقياس المتغيرات المعنية وتحقيق الأهداف البحثية. في هذه الدراسة، تم اختيار مجموعة من الأدوات التي تتناسب مع المنهجية الكمية المعتمدة، والتي تهدف إلى تحليل دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في المملكة العربية السعودية. تتمثل الأداة الرئيسية المستخدمة في الدراسة في الاستبانة المغلقة، التي تعتمد على مقياس ليكرت، بالإضافة إلى بعض الأدوات المساعدة التي تضمن جودة البيانات ودقة التحليل.

- الاستبانة المغلقة بمقياس ليكرت:

تعتبر الاستبانة المغلقة بمقياس ليكرت الأداة الرئيسية في جمع البيانات لهذه الدراسة. تتميز هذه الأداة بقدرتها على جمع آراء مجموعة كبيرة من المشاركين بطريقة منظمة ودقيقة. يعتمد مقياس ليكرت، الذي يتراوح بين خمس درجات تصنيف (من "موافق تماماً" إلى "غير موافق تماماً")، على تقييم درجة اتفاق أو اختلاف المشاركين مع مجموعة من العبارات المتعلقة بالعوامل المؤثرة في إدارة التغيير، مثل القيادة، الثقافة التنظيمية، مقاومة التغيير، والبيئة التكنولوجية.

تم تصميم الاستبانة لتغطية جميع الأبعاد الرئيسية التي تهتم الدراسة، بدءاً من العوامل المؤثرة في إدارة التغيير، وصولاً إلى أثر التغيير على نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع. تحتوي الاستبانة على مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى قياس درجة وعي المشاركين حول كيفية تأثير كل عامل من هذه العوامل في العمليات التغييرية داخل المؤسسات

السعودية. على سبيل المثال، تتعلق بعض الأسئلة بكيفية تأثير القيادة على قبول التغيير، بينما تتعلق أسئلة أخرى بمقاومة التغيير من قبل الموظفين، وكيفية تأثير ذلك على نجاح المشاريع.

يتمثل الهدف من استخدام مقياس ليكرت في تقديم تقييم رقمي يمكن تحليله إحصائيًا، مما يتيح للباحثين قياس درجة توافق المشاركين مع العوامل المختلفة التي تم تناولها في الدراسة. يساعد مقياس ليكرت على تحويل الآراء والمواقف المعنوية إلى بيانات كمية يمكن مقارنتها وتحليلها بشكل منهجي.

- مزايا الاستبانة المغلقة بمقياس ليكرت:

يتمتع مقياس ليكرت بالعديد من المزايا التي تجعله الخيار المثالي لهذا النوع من الدراسات. أولاً، يوفر مقياس ليكرت طريقة موحدة لجمع البيانات من جميع المشاركين، مما يساهم في تقليل التحيز وزيادة دقة البيانات. كما أن الاستبانة المغلقة، مقارنة بالاستبانة المفتوحة، توفر سهولة في التحليل، حيث يمكن تحويل الإجابات إلى أرقام قابلة للقياس، مما يسهل إجراء التحليلات الإحصائية المعقدة.

علاوة على ذلك، تساهم الاستبانة في جمع آراء عدد كبير من المشاركين في فترة زمنية قصيرة، مما يجعلها أداة فعالة لدراسة الظواهر ذات العلاقة بالعدد الكبير من الأفراد، كما هو الحال في المؤسسات السعودية التي قد تشمل أعدادًا كبيرة من الموظفين والقيادات.

- الاستبانات الإلكترونية وتوزيعها:

تم اعتماد الطريقة الإلكترونية في توزيع الاستبانات لضمان سهولة الوصول إليها من قبل عينة الدراسة في مختلف أنحاء المملكة. يمكن للأدوات الرقمية مثل البريد الإلكتروني، أو المنصات الإلكترونية مثل "جوجل فورمز"، أن تتيح جمع البيانات بشكل أكثر مرونة وكفاءة، خاصة في ظل التحديات المرتبطة بالمسافات الجغرافية أو الوقت. كما تساهم الاستبانات الإلكترونية في تسريع عملية جمع البيانات وتحليلها، مما يعزز من فاعلية البحث.

- اختيار العينة:

اختيار العينة في هذه الدراسة يعد أحد المكونات الأساسية لأداة البحث، حيث تم اختيار مجموعة من المؤسسات السعودية التي تعمل في مجالات متنوعة، بما في ذلك القطاعات الحكومية والخاصة. تتنوع العينة لتشمل عدداً من الموظفين على مختلف المستويات الإدارية، بدءاً من المديرين التنفيذيين وصولاً إلى الموظفين العاديين، وذلك لضمان أن الدراسة تعكس جميع أبعاد تأثير إدارة التغيير على نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع.

تم استخدام العينة العشوائية لضمان تمثيل كافة الأفراد في المؤسسات المختلفة، وهو ما يعزز مصداقية النتائج وقدرتها على التعميم على المجتمع السعودي ككل. كما تم التأكد من تضمين المشاركين من مختلف الفئات العمرية والخلفيات الوظيفية لضمان شمولية البيانات.

- اختبار المصداقية والموثوقية للأداة:

من أجل ضمان مصداقية الأداة وموثوقيتها، تم إجراء اختبار موثوقية الاستبانة باستخدام مقياس ألفا كرونباخ. يعد هذا المقياس من الأدوات الأكثر شهرة لتحديد درجة التناسق الداخلي للأسئلة في الاستبانة، وبالتالي ضمان أن الأسئلة تتماشى مع أهداف الدراسة وتقيس العوامل المستهدفة بدقة. حصلت الاستبانة على درجة موثوقية عالية، مما يشير إلى أنها أداة فعالة لجمع البيانات المتعلقة بالعوامل المؤثرة في إدارة التغيير.

كما تم التأكد من صدق الأداة من خلال مراجعتها من قبل مجموعة من الخبراء في مجال إدارة التغيير والبحوث الاجتماعية. هذه المراجعة تضمنت أن الاستبانة تتماشى مع الأهداف البحثية وأن الأسئلة تغطي جميع جوانب الموضوع.

- التحليل الإحصائي للبيانات:

بعد جمع البيانات من الاستبانات، سيتم تحليلها باستخدام البرمجيات الإحصائية مثل SPSS أو AMOS لإجراء التحليل الوصفي والاستدلالي. يتمثل التحليل الوصفي في حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديم صورة عامة عن مدى توافق الآراء. أما التحليل الاستدلالي، فسيتم من خلاله اختبار الفرضيات المدروسة باستخدام أساليب مثل التحليل الانحداري، والذي يسمح بتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة مثل القيادة، مقاومة التغيير، الثقافة التنظيمية، ونجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع.

سيتم تحليل البيانات بشكل تفصيلي لاختبار مدى تأثير العوامل المختلفة على نجاح المشاريع، وكيفية تكامل هذه العوامل لضمان نجاح تنفيذ استراتيجيات التغيير داخل المؤسسات.

حدود الدراسة

تحدد حدود الدراسة بناءً على عدة عوامل رئيسية تشمل الحدود البشرية، والزمانية، والمكانية، والتي تؤثر على نطاق تطبيق نتائج الدراسة ومجالات تحليلها. تُعد هذه الحدود جزءاً أساسياً من الإطار المنهجي الذي يساعد في تحديد نطاق البحث وتوجيهه نحو العوامل التي يمكن قياسها وتحليلها بشكل دقيق. في هذه الدراسة التي تركز على "دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في المملكة العربية السعودية"، تأتي حدود الدراسة لتحديد نطاق البحث وما يتضمنه من قيود موضوعية وتنظيمية تتعلق بالأشخاص الذين سيتم دراستهم، والفترة الزمنية التي سيتم خلالها جمع البيانات وتحليلها، والمناطق الجغرافية التي ستشملها الدراسة.

- الحدود البشرية:

تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في الفئة المستهدفة من الأفراد الذين سيتم جمع البيانات منهم. حيث سيقصر جمع البيانات على الموظفين والمديرين في المؤسسات السعودية التي تعمل في القطاعات العامة والخاصة. في هذه الدراسة، تم اختيار عينة من الأفراد تمثل كافة المستويات التنظيمية في المؤسسات، بدءاً من المستويات العليا مثل المديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام، وصولاً إلى المستويات الدنيا مثل الموظفين والكوادر التشغيلية. وتستهدف الدراسة أيضاً الموظفين الذين لديهم خبرة في التعامل مع عمليات التغيير داخل المنظمة أو لديهم دور مباشر في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية.

لا تشمل الدراسة العمالة غير الفنية أو الموظفين في القطاعات التي لا تشهد تغييرات استراتيجية جوهرية، مثل بعض المجالات الصغيرة أو المناطق النائية التي قد لا تكون جزءاً من التوجهات الكبرى للتغيير المؤسسي في المملكة. وتهدف الدراسة إلى تحديد مدى تأثير إدارة التغيير في تحقيق الأهداف المؤسسية في سياق المؤسسات الكبيرة والمتوسطة التي تتبنى مشاريع استراتيجية كبيرة، مثل الشركات الكبرى في القطاعين الحكومي والخاص.

من الجدير بالذكر أن التنوع في العينة البشرية يشمل الفئات العمرية المختلفة والخلفيات المهنية المتنوعة، مما يتيح للباحثين فحص كيفية تفاعل فئات مختلفة من الموظفين مع إدارة التغيير وتأثير ذلك على نجاح المشاريع. لكن الدراسة لا تتناول تأثير العوامل النفسية الفردية أو سمات شخصية المشاركين بشكل تفصيلي، بل تركز على دراسة تأثير العوامل المؤسسية والتنظيمية.

- الحدود الزمانية:

تتمثل الحدود الزمانية لهذه الدراسة في الفترة الزمنية المحددة لجمع البيانات وتحليلها. حيث أن فترة الدراسة تمتد على مدى عامين، تبدأ من عام 2024 وتنتهي في عام 2026. تم اختيار هذه الفترة نظرًا للظروف الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة في المملكة العربية السعودية، خاصة في ضوء رؤية المملكة 2030 التي شهدت إطلاق العديد من المشاريع الاستراتيجية والتحولات المؤسسية الكبرى في مختلف القطاعات.

تشمل هذه الدراسة تأثير إدارة التغيير على الاستراتيجيات والمشاريع التي تم تنفيذها أو ما زالت قيد التنفيذ خلال هذه الفترة الزمنية، مما يعكس التحولات الكبيرة التي تشهدها المملكة في كافة مجالات الاقتصاد والتنمية. كما تسعى الدراسة إلى قياس أثر التغيير على المشاريع الاستراتيجية الجارية في هذه الفترة، بما في ذلك المشاريع في القطاع الحكومي والخاص التي تم البدء فيها عقب إطلاق رؤية 2030.

إلا أن الدراسة لا تتناول التطورات المستقبلية أو تتنبأ بتأثيرات التغيير في المستقبل البعيد، بل تركز على الفترة الحالية التي تشهد فيها المملكة تفاعلاً كبيراً مع التغييرات المؤسسية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الدراسة قد لا تواكب التغييرات السريعة التي قد تحدث بعد فترة الدراسة، مما قد يؤثر على تطبيق النتائج في المستقبل.

- الحدود المكانية:

الحدود المكانية في هذه الدراسة تشير إلى المجال الجغرافي الذي تقتصر عليه جمع البيانات وتحليل النتائج. الدراسة تركز على المؤسسات الموجودة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز بشكل خاص على المناطق الكبرى مثل الرياض، جدة، والدمام، حيث تعتبر هذه المناطق من أكثر المناطق نشاطاً من حيث تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع الكبرى. تشمل الدراسة المؤسسات العاملة في هذه المدن، والتي تعتبر محورية في تحقيق الأهداف التنموية للمملكة.

تم اختيار هذه المناطق الكبرى باعتبارها تمثل البيئة الأكثر تطوراً من الناحية المؤسسية، حيث توجد فيها معظم المشاريع الاستراتيجية الكبرى التي تتطلب عمليات إدارة التغيير بشكل مكثف. كما أن هذه المناطق تضم أعداداً كبيرة من المؤسسات الحكومية والخاصة التي تمثل مختلف القطاعات الاقتصادية مثل القطاع المالي، الطاقة، التعليم، والصحة. وبالتالي، فإن تركيز الدراسة في هذه المناطق يتيح جمع بيانات متكاملة حول كيفية تنفيذ التغيير المؤسسي في بيئات متنوعة ومتعددة.

لكن الدراسة لا تشمل المؤسسات الواقعة في المناطق النائية أو الصغيرة التي قد تكون أقل تأثراً بالتغيرات الكبرى الناتجة عن رؤية المملكة 2030، والتي لا تمثل الصورة الكاملة للمؤسسات الكبرى التي تخوض عمليات تغيير واسعة النطاق. وبالتالي، فإن نتائج الدراسة قد لا تكون قابلة للتطبيق بشكل كامل على المؤسسات الصغيرة أو تلك التي لا تشهد تغييرات كبيرة في استراتيجياتها وأهدافها.

المراجع:

- Abubakar, A. A. (2024). Exploring factors influencing sustainable human capital development: Insights from Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024117070>
- Alasiri, A. A. (2022). From a practical perspective, this study is of great importance to organizations operating in the Kingdom of Saudi Arabia, whether governmental or private, as it provides them with the opportunity to understand how change management can be a contributing. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9445529/>
- Alateeg, S. (2024). The Impact of Organizational Culture on Organizational Innovation with mediation role of Strategic Leadership in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377206682_The_Impact_of_Organizational_Culture_on_Organizational_Innovation_with_mediation_role_of_Strategic_Leadership_in_Saudi_Arabia
- Aldhobaib, M. A. (2025). The New Era of the Kingdom of Saudi Arabia: Key Highlights and Future Research Agenda on Organizational Strategy. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2673-7116/5/1/5>
- Alfozan, A. A. (2024). Leadership Dynamics in Organizational Change: An In-Depth Exploration of Public and Private Sectors in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377743040_Leadership_Dynamics_in_Organizational_Change_An_In-Depth_Exploration_of_Public_and_Private_Sectors_in_Saudi_Arabia

- Alyamani, A. (2024). Change Management Strategies in Saudi Government Institutions: An Analytical Study of National Transformation Efforts to Achieve Vision 2030. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/385477248_Change_Management_Strategies_in_Saudi_Government_Institutions_An_Analytical_Study_of_National_Transformation_Efforts_to_Achieve_Vision_2030
- Amarantou, V. (2018). Resistance to change: an empirical investigation of its antecedents. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/323187972_Resistance_to_change_an_empirical_investigation_of_its_antecedents
- Bagader, A. (2020). A Review on Implementation of Strategic Management in Saudi Arabia Construction Companies Towards Achieving Sustainable Development Goals. Retrieved from <https://www.google.com/search?q=This+research+aims+to+study+the+role+of+change+management+in+the+successful+implementation+of+strategies+and+projects+in+the+Kingdom+of+Saudi+Arabia%2C+by+analyzing+the+factors+influencing+this+management+and+its+impact+on+>
- Errida, A. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/18479790211016273>
- Gharieb, M. E. (2022). KNOWLEDGE MANAGEMENT IMPLEMENTATION AND IT'S AFFECT ON SAUDI ARABIA. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/365601103_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_IMPLEMENTATION_AND_IT'S_AFFECT_ON_SAUDI_ARABIA
- Havrlant, D. (2021). Economic Diversification Under Saudi Vision 2030: Sectoral Changes Aiming At Sustainable Growth. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/350965378_Economic_Diversification_Under_Saudi_Vision_2030_Sectoral_Changes_Aiming_At_Sustainable_Growth
- Jalagat, R. (2016). The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/310828676_The_Impact_of_Change_and_Change_Management_in_Achieving_Corporate_Goals_and_Objectives_Organizational_Perspective
- Kumarasinghe, H. N. (2021). Organizational Change and Change Management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/358356402_Organizational_Change_and_Change_Management
- Mansaray, H. E. (2019). The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/334486140_The_Role_of_Leadership_Style_in_Organisational_Change_Management_A_Literature_Review
- mohamed, a. h. (2023). Change Management and Its Role in Achieving Competitive Advantage in the Health Sector in the Kingdom of Saudi Arabia. Retrieved from https://bjhs.journals.ekb.eg/article_320035.html?lang=en

Roşca, V. I. (2020). Implications of Lewin's Field Theory on Social Change. Retrieved from



https://www.researchgate.net/publication/343717179_Implications_of_Lewin's_Field_Theory_on_Social_Change

Sakib, S. M. (2021). A CASE STUDY OF THE FACTORS INFLUENCING ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/355468662_A_CASE_STUDY_OF_THE_FACTORS_INFLUENCING_ORGANIZATIONAL_CHANGE_MANAGEMENT

Shash, A. (2020). Change Management in Construction Contracting Organizations in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/350784333_Change_Management_in_Construction_Contracting_Organizations_in_Saudi_Arabia

Smeds, M. (2020). Change management success factors in ERP implementation - Master's Thesis. Retrieved from https://www.academia.edu/6611292/Change_management_success_factors_in_ERP_implementation_Masters_Thesis

استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية: دراسة تحليلية لجهود التحول الوطني. (2024). البستاني, ع. ن. لتحقيق رؤية 2030. Retrieved from <https://ijfaes.vsrp.co.uk/2024/10/change-management-strategies-in-saudi-government-institutions-an-analytical-study-of-national-transformation-efforts-to-achieve-vision-2030/>

Midocean University

Management College

Specialization in business management

Research Title/

The Role of Change Management in the Successful Implementation of Strategies and Projects in the Kingdom of Saudi Arabia: An Analytical Study of the Influencing Factors and Their Impact on Achieving Institutional Objectives

Student preparation/

Hamdan Al Manie

University Number/

243001299

Supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

Year

2025