

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة المشاريع



أثر إدارة أصحاب المصلحة على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحويلية
دراسة ميدانية على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي

إعداد الطالبة/

اسراء فيصل جستنيه

251000336

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2025

3	مقدمة:
5	مشكلة الدراسة
7	أهمية الدراسة:
8	أهداف الدراسة:
9	تساؤلات الدراسة
10	فروض الدراسة:
11	نموذج الدراسة:
12	الدراسات السابقة:
18	الفجوة البحثية:
20	المنطلقات النظرية للدراسة:
22	المنهجية وطرق البحث:
24	مصادر جمع البيانات
25	أدوات الدراسة:
27	حدود الدراسة:
28	المراجع:

مقدمة:

تُعد إدارة أصحاب المصلحة عنصرًا أساسيًا في نجاح المشاريع التحولية، لا سيما في ظل ما تشهده المؤسسات من تغيرات مستمرة تهدف إلى تحسين الأداء، وتبني التكنولوجيا، وتطوير الأنظمة الإدارية والتنظيمية. فالمشاريع التحولية غالبًا ما تُحدث تغييرات جذرية في طريقة العمل، وفي الأدوار والمسؤوليات، مما يثير في كثير من الأحيان مقاومة داخلية من قبل الأفراد المتأثرين بهذه التغييرات، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. ومن هنا تأتي أهمية إدارة أصحاب المصلحة بوصفها أداة استراتيجية لتقليل هذه المقاومة وبناء توافق ودعم مستدام لجهود التحول.

ينطلق مفهوم إدارة أصحاب المصلحة من تحديد جميع الأفراد أو المجموعات التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بالمشروع التحويلي، ثم تحليل مستويات تأثيرهم ومصالحهم ودرجات تأييدهم أو رفضهم للتغيير. ويتطلب ذلك فهماً عميقاً لطبيعة مواقفهم، ومدى انخراطهم في العمليات الجارية، وأثر التغيير على أدوارهم الوظيفية أو مصالحهم المؤسسية. إذ أن تجاهل مشاعر القلق أو التخوف التي قد تنتاب بعض الموظفين أو المديرين حيال التحولات، قد يؤدي إلى نشوء مقاومة كامنة تتطور لاحقاً إلى صراعات تنظيمية تعيق تنفيذ المشروع أو تؤثر على نتائجه.

من خلال إدارة فعالة لأصحاب المصلحة، يمكن تقليل حدة هذه المقاومة عبر المشاركة المبكرة والفعالة في مراحل التخطيط واتخاذ القرار. فعندما يشعر أصحاب المصلحة بأن صوتهم مسموع، وأن مخاوفهم مأخوذة بعين الاعتبار، فإن ذلك يُسهم في بناء الثقة ويزيد من تقبلهم للتغيير. كما تُعد الشفافية في التواصل من أهم الأدوات في هذا السياق، إذ يتعين على قادة المشاريع والمشرفين على التغيير أن يقدموا معلومات واضحة ومحدثة حول أهداف المشروع، وجدوله الزمني، والآثار المحتملة على الأفراد

والعمليات. هذا النوع من التواصل لا يقلل من الغموض فحسب، بل يساعد في تبديد الشائعات وتصحيح المفاهيم المغلوطة التي قد تُوَجَّح المقاومة.

إضافة إلى ذلك، تُسهم إدارة أصحاب المصلحة في بناء تحالفات داخل المؤسسة من خلال تحديد وتفعيل دور "الداعمين الداخليين"، وهم أولئك الذين لديهم تأثير إيجابي داخل المؤسسة ويمكنهم نقل الرسائل التحفيزية والتأكيد على فوائد التغيير للزملاء. إن استخدام هؤلاء كوسطاء إيجابيين يمكن أن يعزز ثقافة القبول والانفتاح، ويُحول بعض الراضين إلى مشاركين فاعلين في عملية التحول.

وتوفر إدارة أصحاب المصلحة أيضًا إطارًا لتقديم الدعم العملي والتدريب الموجه، حيث تُستخدم نتائج تحليل المواقف والاحتياجات لتصميم برامج بناء قدرات تُراعي الفروقات بين الأفراد والفرق. إذ أن مقاومة التغيير تتبع في كثير من الأحيان من الخوف من الفشل أو عدم التمكن من استخدام الأنظمة الجديدة. وعندما يُشعر الموظف بأنه مجهز بالمهارات والمعرفة المطلوبة، فإن مقاومته تتلاشى تدريجيًا ويصبح أكثر استعدادًا لتبني التغيير.

وعلى المستوى الاستراتيجي، تمكّن إدارة أصحاب المصلحة الفرق القيادية من رصد المؤشرات السلوكية والتنظيمية التي تدل على وجود مقاومة أو دعم، مما يسمح بالتدخل السريع والمعالجة المرنة. كما تسهم في توجيه الموارد والجهود نحو الفئات أو الإدارات التي تُظهر مستويات أعلى من التردد، ما يرفع من كفاءة التنفيذ ويُجنب المؤسسة التأخيرات أو الانقطاعات المحتملة.

في المحصلة، فإن إدارة أصحاب المصلحة ليست مجرد عملية تكميلية في إدارة المشاريع، بل تُعد حجر الأساس في مشاريع التحول الناجحة، لأنها تتعامل مع البعد الإنساني والمعرفي والثقافي للتغيير، وهو البعد الأكثر حساسية وتعقيدًا. من خلال التفاعل المنهجي مع أصحاب المصلحة، وبناء

الشراكة معهم، يمكن تقليل المقاومة، وتسريع وتيرة التكيف، وضمان أن يكون التغيير التحولي فرصة للنمو المؤسسي، لا مصدرًا للتوتر والصراع.

انطلاقًا من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (التحديد والتحليل - الاتصال والتواصل - المشاركة والتمكين - إدارة التوقعات) على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحولية وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الحكومية في العصر الحديث تحديات متزايدة نتيجة التحولات التكنولوجية المتسارعة، والتوجهات العالمية نحو الرقمنة وتحسين كفاءة الخدمات العامة. وقد أصبحت مشاريع التحول الرقمي ضرورة استراتيجية لتعزيز الشفافية، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق رضا المواطنين. إلا أن تنفيذ هذه المشاريع لا يتم دون عقبات، إذ تُعد مقاومة التغيير واحدة من أبرز المعوقات التي تواجه نجاحها، خاصة في البيئات التنظيمية الحكومية التي تتسم بالبيروقراطية والتشريعات المعقدة وثقافة العمل التقليدية. ويعود ذلك إلى أن التحول الرقمي غالبًا ما يحدث تغييرات جوهرية في طرق العمل، وهيكल السلطة، واستخدام الموارد، وهو ما يثير المخاوف والقلق لدى العاملين والإدارات المستقرة على أوضاعها منذ سنوات.

ضمن هذا السياق، تظهر الحاجة الماسة إلى أدوات إدارية فعّالة يمكن أن تُسهم في تقليل مستويات مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية، وتعزيز من فرص تقبل الأفراد والمجموعات لهذا النوع من المشاريع التحولية. ومن بين هذه الأدوات، تبرز إدارة أصحاب المصلحة كأحدى الاستراتيجيات المحورية التي يمكن أن تُحدث فرقًا جوهريًا في مسار تنفيذ مشاريع التحول. إذ تُعنى هذه الإدارة بتحديد الأفراد أو الجهات المؤثرة في المشروع أو المتأثرة به، وتحليل مواقفهم واحتياجاتهم، والعمل على إدماجهم

ضمن عملية التخطيط والتنفيذ، وبناء قنوات اتصال فعّالة معهم، لتقليل حالات الرفض أو التردد، وتعزيز الشعور بالمشاركة والانتماء للمشروع.

ومن هنا، تتبع المشكلة البحثية التي يناقشها هذا البحث، والتي تتمثل في محاولة فهم طبيعة العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ومستوى مقاومة التغيير في سياق مشاريع التحول الرقمي داخل القطاع الحكومي. فبينما تتجه المؤسسات الحكومية نحو تنفيذ هذه المشاريع كوسيلة لتحديث الخدمات وتبسيط الإجراءات، لا تزال تواجه تحديات كبيرة تتعلق بقبول العاملين للتغيير، وغياب التفاعل الإيجابي من قبل أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وهو ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى تعطيل التنفيذ أو تقليل جودة المخرجات.

ويهدف البحث إلى معالجة هذه الإشكالية من خلال دراسة ميدانية تحليلية، تركز على مشاريع التحول الرقمي المنفذة في عدد من الجهات الحكومية، سعياً إلى الإجابة عن سؤال جوهري: إلى أي مدى تسهم ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في تقليل مقاومة التغيير وتحقيق نجاح المشاريع التحويلية؟ كما يسعى إلى التعرف على الأساليب والتقنيات التي يمكن من خلالها إشراك أصحاب المصلحة بشكل فعّال، وبناء توافق جماعي يدعم أهداف المشروع ويوفر بيئة تنظيمية مرنة وقابلة للتكيف مع متطلبات التحول.

وبالتالي، فإن هذه المشكلة البحثية تُسلط الضوء على فجوة قائمة في الممارسة الإدارية بالمؤسسات الحكومية، وتطرح منظوراً جديداً للتعامل مع التغيير من زاوية إنسانية وتنظيمية متكاملة، بما يُسهم في تعظيم القيمة العائدة من مشاريع التحول الرقمي، ورفع كفاءة الإدارة العامة وتحقيق التنمية المستدامة.

أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

- ✓ تمثل الدراسة إضافة نوعية إلى الأدبيات المتخصصة في إدارة أصحاب المصلحة وتقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحولية في القطاع الحكومي.
- ✓ تسلط الضوء على البعد الإنساني والسلوكي لمقاومة التغيير، الذي غالبًا ما يتم إغفاله في دراسات التحول الرقمي.
- ✓ تساهم في تطوير إطار نظري يربط بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة (مثل المشاركة، التمكين، الاتصال، التحليل) ومؤشرات الأداء (كالرضا، الالتزام، جودة الأداء).
- ✓ تساعد على فهم العلاقة بين مشاركة أصحاب المصلحة ورفع مستوى الجاهزية المؤسسية للتعامل مع التحولات الرقمية.
- ✓ تملأ فجوة بحثية في الدراسات المحلية التي غالبًا ما تركز على التدريب أو البنية التقنية دون التطرق لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة.
- ✓ تعزز من أهمية إشراك الفئات المتأثرة بالمشاريع التحولية في مراحل التخطيط والتنفيذ لضمان تقبل التغيير.
- ✓ تُمهّد لبناء أبحاث مستقبلية تستند إلى مفاهيم الشفافية والمشاركة كأدوات إدارية فعالة في إدارة التغيير المؤسسي.
- ✓ تدعم توجهات رؤية المملكة 2030 من خلال طرح نموذج قابل للتطبيق يعزز فعالية التحول الرقمي ويقلل مقاومة التغيير داخل الأجهزة الحكومية.

الأهمية التطبيقية:

- ✓ تقدم دليلاً ميدانياً يُمكن الجهات الحكومية من تحسين استراتيجيات إدارة التغيير عبر إدارة فعالة لأصحاب المصلحة.
- ✓ تُمكن مسؤولي الموارد البشرية ومديري التحول الرقمي من تصميم خطط مشاركة وتواصل مبنية على تحليل دقيق لخرائط أصحاب المصلحة.
- ✓ تساعد في تقليل مقاومة الموظفين من خلال تعزيز الشفافية، وإشراكهم في عمليات التغيير المؤسسي.
- ✓ تدعم تحسين رضا الموظفين وتقليل الضغوط الناتجة عن التحول الرقمي من خلال التواصل المستمر والتدريب الموجه.
- ✓ تُقدم مؤشرات عملية تساهم في اتخاذ قرارات إدارية أكثر دقة في مجالات الترقية، التعيين الداخلي، وبناء القدرات.
- ✓ تُعزز من التكامل المؤسسي بين الإدارات المختلفة من خلال خلق فهم مشترك للتغييرات القادمة.
- ✓ تُساهم في تطوير كوادر متعددة المهارات قادرة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل الرقمية.
- ✓ تساعد في خفض تكاليف التوظيف الخارجي عن طريق استثمار القدرات الداخلية وتحسين الاستفادة من الموظفين الحاليين.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى معرفة أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (التحديد والتحليل - الاتصال والتواصل - المشاركة والتمكين - إدارة التوقعات) على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع

التحولية وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✓ التعرف على مستوى التحديد والتحليل على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحولية وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي.
- ✓ التعرف على مستوى الاتصال والتواصل على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحولية وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي.
- ✓ التعرف على مستوى المشاركة والتمكين على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحولية وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي.
- ✓ التعرف على مستوى إدارة التوقعات على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحولية وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (التحديد والتحليل، والاتصال والتواصل، والمشاركة والتمكين، وإدارة التوقعات) على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحولية وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- إلى أي مدى يسهم التحديد والتحليل على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحولية وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

➤ إلى أي مدى يسهم الاتصال والتواصل على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحولية وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

➤ إلى أي مدى يسهم المشاركة والتمكين على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحولية وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

➤ إلى أي مدى يسهم إدارة التوقعات على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحولية وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (التحديد والتحليل - الاتصال والتواصل - المشاركة والتمكين - إدارة التوقعات) على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحولية وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربع التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الرقمية على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع

التحولية وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال والتواصل على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع

التحولية وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة والتمكين على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع

التحولية وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنظم والإجراءات التنظيمية على تقليل مقاومة التغيير في

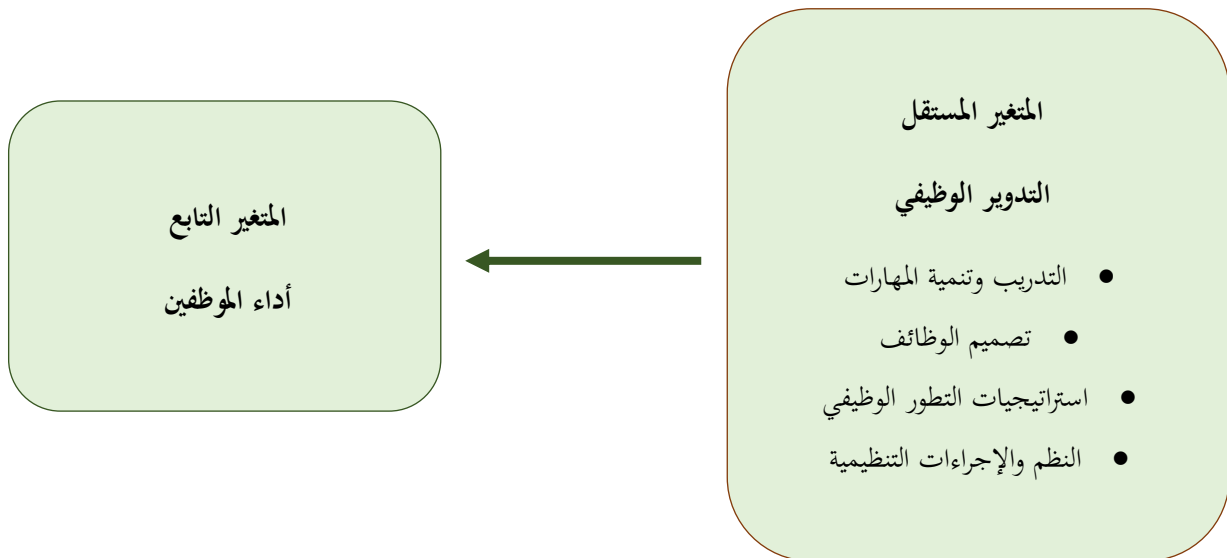
المشاريع التحولية وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: إدارة أصحاب المصلحة بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (التحديد والتحليل - الاتصال

والتواصل - المشاركة والتمكين - إدارة التوقعات).

المتغير التابع: تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحولية.



المصدر: من عمل الباحث

الدراسات السابقة:

دراسة (Al-Shamil, 2024)، بعنوان "Sustainable Human Resource Management: Recognition and Ranking of Green Performance Management Components" "State Company for Electrical and Electronic Industries of Baghdad

هدفت الدراسة إلى تعرف دور إدارة أصحاب المصلحة في تطوير الأداء الإداري، والتوصل إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق إدارة أصحاب المصلحة لتطوير الأداء الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبتها لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الاستبانة على عينة من العاملين بكلية التربية جامعة أسيوط وبلغ عددهم (153) موظف وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها ضرورة تطبيق إدارة أصحاب المصلحة داخل المؤسسات لما له من أهمية في تطوير ورفع كفاءة العاملين، وبالتالي يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

دراسة (Ferrat, 2020)، بعنوان "The Reality of Human Resources Management in Algerian Public Establishment: Case Study National Agency for Dams and Transfers "ANBT

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس أثر إدارة أصحاب المصلحة على الالتزام التنظيمي في ظل وجود التمكين النفسي بالتطبيق على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. حيث تم استخدام المنهج الكمي. وتم توزيع 200 استبانة على الموظفين الذين يشغلون مناصب إشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة تم اختيارهم من خلال عينة هادفة. كما تم استخدام برمجية (Spss) و (Amos) لاختبار فرضيات الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي في الالتزام التنظيمي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي في التمكين النفسي. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي في الالتزام التنظيمي، وأن التمكين النفسي

يتوسط جزئيًا العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة والالتزام التنظيمي. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة الحالية بالاستمرار في تعزيز إدارة أصحاب المصلحة والتمكين النفسي بغرض زيادة الكفاءة والفعالية وبالتالي تحقيق الالتزام.

دراسة (ندا، 2020)، بعنوان إدارة أصحاب المصلحة والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير إدارة أصحاب المصلحة من خلال (الاتصال والتواصل، تطور الوظيفي، النظم والإجراءات) في الإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتوصيف متغيرات البحث وتحليلها اعتمادًا على البيانات الأولية التي تم جمعها، حيث قام الباحث بدراسة ميدانية على المصارف محل الدراسة في مدينة اللاذقية لجميع البيانات الأولية اللازمة، كما تم قياس المتغيرات على كافة البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال استبانة تم تصميمها من خلال إطلاع الباحث على الدراسات والأدبيات السابقة، ومن أجل اختبار الفرضيات قام الباحث بتفريغ البيانات الأولية في قاعدة بيانات تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS إصدار 20. تمثلت أهم نتائج الدراسة بالآتي: وجود ارتباط قوي بين الاتصال والتواصل والإبداع الإداري، كما بلغ معامل التحديد 0.921، وهو يدل على أن 92.1% من تغيرات الإبداع الإدارية تتبع لتغيرات الاتصال والتواصل، ووجود ارتباط قوي بين تطوير الوظائف والإبداع الإداري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.928، كما بلغ معامل التحديد 0.862، وهو يدل على أن 86.2% من تغيرات الإبداع الإداري تتبع لتغيرات تطوير الوظائف، مما يعني أن هناك أثر لتطوير الوظائف على الإبداع الإداري. تمثلت أهم توصيات الدراسة بالآتي: ضرورة النظر إلى إدارة أصحاب المصلحة كسياسة واستراتيجية مهمة من خلال الإهتمام بالاتصال والتواصل وتطويرها والإهتمام بالنظم والإجراءات لأن ذلك يمكن العامل من القيام

بإنجاز عمله بأسلوب متجدد ومتطور، ويمكنه من تقديم الإقتراحات والأفكار الجديدة، ويعزز لديه القدرة على التنبؤ بالمشاكل الخاصة بعمله، ويمكنه من مشاركة رؤسائه في تحديد أهداف الوحدة التي أعمل بها.

دراسة (زيدان، 2021)، بعنوان إدارة أصحاب المصلحة بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً

هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة والأداء التنظيمي في المكاتب الإدارية في جامعة تشرين، حيث تم تناول إدارة أصحاب المصلحة كبعد واحد، في حين تم قياس الأداء التنظيمي من خلال بعدي الكفاءة والفعالية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبانة على /363/ مفردة من العاملين في المكاتب الإدارية العاملة في جامعة تشرين، وتم التأكد من ثبات المقياس من خلال معامل ألفا كرونباخ. ومن أجل اختبار الفرضيات تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث استخدم الباحثان الإحصاءات الوصفية واختبار الفروق لعينة واحدة one sample t test، بالإضافة إلى اختبار بيرسون لاختبار الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة. ومن خلال اختبار الفرضيات تم التوصل إلى عدد من النتائج من بينها: - انخفاض مستوى إدارة أصحاب المصلحة، وانخفاض مستوى كل من الكفاءة والفعالية التنظيمية في المكاتب الإدارية العاملة في جامعة تشرين. - وجود علاقة معنوية طردية متوسطة القوة بين إدارة أصحاب المصلحة والفعالية التنظيمية. - وجود علاقة معنوية طردية قوية بين إدارة أصحاب المصلحة والكفاءة التنظيمية.

دراسة (سقاط، 2024)، بعنوان إدارة أصحاب المصلحة في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على

وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعاده (التدريب، والتحفيز، وزيادة عدد سنوات الخبرات، ومكافحة الملل الوظيفي) على الالتزام الوظيفي في بلدية الرصيفة في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم إعداد استبانة مكونة من (26) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة (المدرء، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب، والموظفين)، والذين يمارسون مهامهم في بلدية الرصيفة في الأردن، والبالغ عددهم (1200) موظف، وقد تم سحب عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بعدد (292) موظف، وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتطبيق معادلة الانحدار المتعدد. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر للتدوير الوظيفي على الالتزام الوظيفي في بلدية الرصيفة في الأردن، كما وبينت النتائج وجود أثر لأبعاد (التدريب، والتحفيز، وزيادة عدد سنوات الخبرة) على الالتزام الوظيفي، في حين بينت النتائج عدم وجود أثر لبعد (مكافحة الملل الوظيفي) على الالتزام الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بضرورة إدراك المجلس البلدي لبلدية الرصيفة في الأردن بأن إدارة أصحاب المصلحة يلعب دورا مهما في تجديد وتطوير العمل، بحيث يقوم على وضع أسلوب مكافحة الملل الوظيفي ضمن الأهداف الرئيسية لسياسة تطبيق إدارة أصحاب المصلحة فيها.

دراسة (أحمد، 2023)، بعنوان العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة والابتكار: الدور الوسيط للتعليم

التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد إدارة أصحاب المصلحة (التحديد والتحليل، توصيف الوظائف، استراتيجية التطور أو النمو الوظيفي، إدارة التوقعات) على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (١٢٠) موظفا

وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة أصحاب المصلحة على الرضا الوظيفي للموظفين، وبناء على تحليل الانحدار الخطي المتعدد، فقد بينت النتائج أن كل معايير إدارة أصحاب المصلحة لها تأثير على الرضا الوظيفي، وأن معيار استراتيجية التطور أو النمو الوظيفي يعد الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي، وقد خلصت الدراسة إلى أن إدارة أصحاب المصلحة يلعب دوراً مهماً في زيادة الرضا الوظيفي لدى موظفي الشؤون الصحية بمنطقة الرياض إذا تم تطبيق أبعاده بنجاح، وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات.

دراسة (حماد، 2020)، بعنوان دور إدارة أصحاب المصلحة في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية

هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين تحليل الوظيفة من جهة، وإدارة أصحاب المصلحة من جهة أخرى، حيث تم تناول تحليل الوظيفة من خلال أبعاده الخمسة (الواجبات والمسؤوليات، المتطلبات البشرية، البيئة، علاقات العمل، الأدوات)، في حين تم تناول إدارة أصحاب المصلحة كمتغير تابع كبعد واحد، وتم توزيع 221 استبانة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين الإداريين في المعاهد التقنية في جامعة تشرين. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وأسلوب التحليل الإحصائي، حيث تم استخدام اختبار الفروق لعينة واحدة، والارتباط الخطي البسيط، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS بالإصدار 20. توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها: - انخفاض مستوى الاعتماد على عملية إدارة أصحاب المصلحة في المعاهد التقنية - وجود علاقة معنوية قوية بين تحديد الواجبات وإدارة أصحاب المصلحة من جهة أخرى. - وجود علاقة معنوية متوسطة بين كل من تحديد الأدوات وتحديد المتطلبات البشرية من جهة وإدارة أصحاب المصلحة من جهة أخرى في البيئة

المدرسة. - وجود علاقة معنوية ضعيفة بين البيئة وعلاقات العمل وإدارة أصحاب المصلحة في المعاهد التقنية.

دراسة (العيسى، 2024)، بعنوان إدارة أصحاب المصلحة وجودة تعليم الخدمة الاجتماعية: دراسة مطبقة على الجامعات الحكومية بمدينة الرياض

هدف البحث الحالي إلى دراسة إدارة أصحاب المصلحة وعلاقته بجودة تعليم الخدمة الاجتماعية في الجامعات السعودية؛ بغية فهم الأبعاد المختلفة لهذا التحول والتي تشمل البعد التنظيمي، والبشري والتقني، وأيضاً، بعد سوق العمل. ويتبنى البحث منهج المسح الاجتماعي، مستهدفاً أعضاء هيئة التدريس في أقسام الخدمة الاجتماعية في الجامعات الحكومية في مدينة الرياض، ومنتقياً عينة قصدية من ثلاث جامعات سعودية هي جامعة الأميرة نورة، وجامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود في الرياض. بلغ عدد المشاركين في الدراسة 63 عضواً. واستخدمت استبانة مكونة من أربعة أقسام، بالإضافة إلى جزء يتعلق بالبيانات الأساسية للمشاركين في الدراسة، وجمعت عبر رابط إلكتروني. وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج من بينها أن هناك تحولاً رقمياً مرتفعاً وعلاقة إيجابية بين الرقمية وجودة تعليم الخدمة الاجتماعية في الجامعات السعودية. وجاء "بعد سوق العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.64، يليه البعد البشري بمتوسط 2.44، ثم البعد التقني بمتوسط 2.38. ثم ختمت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات؛ للاستفادة من تطبيق إدارة أصحاب المصلحة في تحقيق جودة تعليم الخدمة الاجتماعية.

الفجوة البحثية:

تكشف مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بإدارة أصحاب المصلحة وتأثيرها على مختلف الأبعاد الإدارية والتنظيمية عن مجموعة من الاتجاهات البحثية التي تغطي موضوعات متنوعة، مثل الأداء الإداري، الالتزام الوظيفي، الإبداع، الرضا، الجودة، وتحليل الوظائف. ومع أهمية هذه الدراسات في إثراء الأدبيات النظرية، إلا أن المقارنة المتأنية فيما بينها، وفيما بينها وبين الدراسة الحالية المعنونة بـ"أثر إدارة أصحاب المصلحة على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحويلية: دراسة ميدانية على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي"، تُظهر وجود فجوة بحثية واضحة تستدعي المعالجة والتوسع.

فمن ناحية أوجه الشبه، تتلاقى معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في اتفاقها على أهمية إدارة أصحاب المصلحة كمدخل استراتيجي مؤثر في الأداء المؤسسي. على سبيل المثال، تؤكد دراسة AI-Shamil (2024) على دور أصحاب المصلحة في رفع كفاءة الأداء الإداري من خلال الممارسات المستدامة في الموارد البشرية، وهو ما يتسق مع أهداف الدراسة الحالية التي تبحث عن أثر هذه الإدارة في تعزيز الجاهزية للتغيير داخل المشاريع التحويلية. كما يظهر تشابه في استخدام أدوات القياس مثل الاستبانة، والمنهجيات الكمية، والتركيز على بيئة العمل التنظيمية.

في المقابل، تكمن الفجوة البحثية الأساسية في الدراسة الحالية في أنها تُوجه تركيزها نحو مقاومة التغيير في سياق المشاريع التحويلية الرقمية في القطاع الحكومي، وهو مجال قلما تناولته الدراسات السابقة بعمق. فمثلاً، دراسة Ferrat (2020) ركزت على العلاقة بين التمكين النفسي وإدارة أصحاب المصلحة في ظل التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي، دون التطرق إلى مشاريع التحول الرقمي أو مقاومة التغيير بوضوح. وبالمثل، تناولت دراسة سقاط (2024) أثر إدارة أصحاب المصلحة على الالتزام الوظيفي من

خلال التدريب والتحفيز، إلا أن تركيزها كان على الأداء العام والرضا وليس على التغيير المؤسسي الناتج عن التحول الرقمي تحديدًا.

كما أن الدراسة الحالية تتميز بتركيزها على القطاع الحكومي في ظل التحول الرقمي، وهي بيئة لها خصائص فريدة من حيث التعقيد التشريعي، وثبات البنية الإدارية، وارتفاع مستويات المقاومة للتغيير مقارنة بالقطاع الخاص، وهو ما لم تعالجه دراسة ندا (2020) التي ركزت على الإبداع الإداري في المصارف، أو دراسة زيدان (2021) التي تناولت الكفاءة والفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم الجامعي، دون التطرق إلى السياق الرقمي أو طبيعة المشاريع التحولية.

من ناحية أخرى، تُظهر الدراسات السابقة تباينًا واضحًا في أبعاد إدارة أصحاب المصلحة التي تم التركيز عليها، حيث ركزت بعضها على الاتصال والتواصل مثل ندا (2020)، في حين اعتمدت أحمد (2023) على تحليل أبعاد محددة كاستراتيجية النمو الوظيفي والتوقعات، بينما ركزت حماد (2020) على العلاقة بين تحليل الوظيفة وإدارة أصحاب المصلحة. هذا التنوع في الأبعاد يعكس ثراءً في الأدبيات، لكنه يؤكد أن العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ومقاومة التغيير في بيئة رقمية حكومية لم تحظَ بعد بتغطية شاملة ومتكاملة.

أما فيما يخص المنهجية، فمعظم الدراسات السابقة استخدمت أدوات كمية وتحليل إحصائي، لكن لم توظفها بشكل مباشر في استكشاف ديناميكيات مقاومة التغيير ضمن مشاريع التحول الرقمي. وبالتالي، فإن الدراسة الحالية تأتي لسد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج تحليلي يربط بين إدارة أصحاب المصلحة ومستوى مقاومة التغيير داخل مشاريع التحول الرقمي الحكومية، وهو ما يُعدُّ بعدًا مركزيًا في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 والتحول الرقمي الحكومي.

كما أن الدراسة الحالية تُقدم معالجة تحليلية لموضوع التحول التنظيمي ضمن بيئة مشبعة بالبيروقراطية والتحديات المؤسسية، بخلاف العديد من الدراسات التي أُجريت على مؤسسات تعليمية أو مصرفية أو خاصة، حيث قد تختلف أنماط القيادة، وطرق الاتصال، ومستوى التأثير بالتغيير. وهذا يجعل من نتائج هذه الدراسة ذات قيمة تطبيقية مباشرة لصناع القرار في القطاع العام.

في المجمل، فإن الدراسة الحالية لا تكتفي بالبناء على ما قدمته الدراسات السابقة، بل تذهب إلى أبعد من ذلك بمحاولة تأصيل العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة كأداة إدارية استراتيجية وبين مقاومة التغيير في سياق رقمي حكومي حساس، ما يجعلها دراسة رائدة تسد فجوة أكاديمية وعملية في آن واحد، وتفتح المجال أمام مزيد من الأبحاث المستقبلية التي تربط بين الإدارة الرقمية، التغيير، والسلوك التنظيمي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تنطلق الدراسة الحالية، المعنونة بـ "أثر إدارة أصحاب المصلحة على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحولية: دراسة ميدانية على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي"، من جملة من المنطلقات النظرية التي تُشكل الأساس الفلسفي والمعرفي لفهم الظاهرة قيد البحث وتفسيرها في سياقها المؤسسي المعاصر.

أول هذه المنطلقات يتمثل في أهمية إدارة أصحاب المصلحة بوصفها مدخلاً استراتيجياً في الإدارة الحديثة، حيث تحولت من مجرد نشاط مكمل ضمن إطار العلاقات العامة إلى أداة فعّالة تسهم في تحقيق التوازن بين مصالح الفئات المختلفة داخل المؤسسة وخارجها. وتُشير النظريات المعاصرة إلى أن إدارة أصحاب المصلحة تمثل بُعداً جوهرياً في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الرضا، وبخاصة في البيئات المعقدة مثل القطاع الحكومي، حيث تتعدد الجهات ذات العلاقة وتتباين مصالحها ومواقفها. هذا التصور

يندرج ضمن إطار نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)، التي تؤكد أن المؤسسات لا يجب أن تُدار فقط بما يحقق مصالح الملاك أو الإدارة، بل يجب أيضاً مراعاة توقعات واحتياجات جميع الأطراف المتأثرة أو المؤثرة في سير العمل، مثل الموظفين، والمواطنين، والموردين، والجهات الرقابية.

المنطلق الثاني يرتبط بفهم ديناميكيات مقاومة التغيير التنظيمي، وهي ظاهرة معقدة تتجلى عادةً في البيئات البيروقراطية التي تتميز بالثبات والجمود. ويستند هذا المفهوم إلى مجموعة من النظريات السلوكية والتنظيمية، التي ترى في مقاومة التغيير رد فعل طبيعي ناتج عن الغموض، والخوف من فقدان النفوذ، أو القلق من عدم التكيف مع الأنظمة الجديدة. وتُبرز الأدبيات أن هذه المقاومة لا تُعالج فقط من خلال فرض التغيير، بل عبر التمكين، والحوار، والمشاركة الهادفة، وكلها عناصر تقع في صميم إدارة فعالة لأصحاب المصلحة. ومن هذا المنطلق، ترى الدراسة أن تخفيف حدة المقاومة يتطلب بناء شراكة حقيقية مع المعنيين بالتغيير، من خلال إشراكهم في مراحل التخطيط والتنفيذ، والتفاعل مع مخاوفهم، وتوضيح الفوائد المرجوة من التغيير.

أما المنطلق الثالث فيرتبط بالطبيعة الخاصة للمشاريع التحولية الرقمية في القطاع الحكومي، والتي تتميز بكونها مشاريع ذات طابع معقد، تُحدث تغييرات هيكلية وثقافية وتقنية عميقة. وتستند الدراسة إلى الأدبيات التي ترى أن التحول الرقمي لا يُعد مجرد تحديث للتكنولوجيا أو إدخال أنظمة إلكترونية، بل هو تحول جذري في نمط تقديم الخدمات، وطريقة اتخاذ القرار، وآليات التفاعل بين الموظف والمواطن والإدارة. ومن هنا، فإن مقاومة التغيير في هذه المشاريع لا تُعد مجرد إشكالية فنية، بل هي إشكالية إدارية وسلوكية تتطلب فهماً عميقاً للعوامل البشرية والمؤسسية المؤثرة فيها. وبالتالي، فإن نجاح هذه المشاريع يعتمد بدرجة كبيرة على مدى فاعلية إدارة التغيير عبر أدوات مثل إدارة أصحاب المصلحة، التي تُمكن من بناء جسور الثقة وتحقيق التكيف المؤسسي المطلوب.

وأخيرًا، تنطلق الدراسة من سياق وطني واستراتيجي يرتبط برؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تُولي أهمية كبرى للتحويل الرقمي كأحد مسارات تطوير القطاع الحكومي وتعزيز جودة الخدمات. ويأتي هذا التحويل ضمن منظومة إصلاح شاملة تستهدف بناء جهاز حكومي مرن، وفعال، ومواكب للتطورات التقنية العالمية. ومن هذا المنظور، فإن فهم العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ومقاومة التغيير في هذا السياق لا يُعد مسألة علمية فحسب، بل هو مسألة وطنية تتعلق بقدرة الجهاز الحكومي على تحقيق أهدافه التنموية والتحولية.

بناءً على هذه المنطلقات النظرية، تُعالج الدراسة الحالية موضوعها بأسلوب علمي يدمج بين التحليل السلوكي والتنظيمي، والنظرية الإدارية الحديثة، والممارسة التطبيقية داخل سياق محلي متغير، مما يُضفي عليها أهمية أكاديمية وعملية في آنٍ واحد.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد الدراسة الحالية، المعنونة بـ "أثر إدارة أصحاب المصلحة على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحولية: دراسة ميدانية على مشاريع التحويل الرقمي في القطاع الحكومي"، على منهجية علمية متكاملة تتناسب مع طبيعة الموضوع البحثي وأهدافه، ومع طبيعة الظواهر السلوكية والتنظيمية التي تسعى إلى تفسيرها وقياسها. وقد جرى اختيار هذه المنهجية بعناية لتوفير أدوات موضوعية تساعد في جمع البيانات وتحليلها بدقة، بما يضمن الخروج بنتائج قابلة للتعميم ويمكن البناء عليها لاحقًا سواء في الجانب النظري أو التطبيقي.

في هذا الإطار، تم تبني المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار المنهجي الرئيس للدراسة، نظرًا لقدرته على وصف الظاهرة المدروسة (إدارة أصحاب المصلحة وتأثيرها على مقاومة التغيير) كما

هي في الواقع، ومن ثم تحليلها واستخلاص العلاقات الكامنة بين متغيراتها. فالمنهج الوصفي لا يقتصر فقط على جمع المعلومات، بل يتضمن تنظيمها، وتفسيرها، واستخدام الأدوات الإحصائية للكشف عن أنماطها، وهو ما يتناسب تمامًا مع طبيعة المشروع التحولي الرقمي في المؤسسات الحكومية، والذي ينطوي على أبعاد متعددة (سلوكية، إدارية، تنظيمية).

وفيما يتعلق بجمع البيانات الميدانية، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية من المبحوثين، وذلك نظرًا لما توفره من سهولة في التوزيع، وسرعة في الحصول على ردود دقيقة، وقدرة على تغطية عدد كبير من المفردات في وقت مناسب. وقد صُممت الاستبانة بطريقة علمية قائمة على الرجوع إلى الأدبيات السابقة ذات العلاقة، بما في ذلك دراسات عربية وأجنبية حديثة تناولت موضوع إدارة أصحاب المصلحة ومقاومة التغيير. وقد تضمنت الاستبانة مجموعة من المحاور تقيس أبعاد إدارة أصحاب المصلحة مثل (التحديد والتحليل، المشاركة، الاتصال والتواصل، إدارة التوقعات)، وكذلك محاور تقيس مظاهر مقاومة التغيير مثل (الرفض، التردد، عدم التعاون، انخفاض الالتزام)، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى الاتفاق أو الاختلاف مع العبارات المطروحة.

أما مجتمع الدراسة، فقد شمل موظفي القطاع الحكومي العاملين ضمن مشاريع التحول الرقمي في عدد من الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتم اختيار هذا المجتمع نظرًا لتعرضه الفعلي لبرامج التغيير المؤسسي الرقمي، ما يجعله البيئة المثلى لفحص فرضيات الدراسة. وبما أن المجتمع واسع ومتنوع، فقد تم استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية لاختيار أفراد العينة، لضمان تمثيل شامل للفئات المختلفة من الموظفين (الإداريين، التقنيين، الإشرافيين، التنفيذيين) ولضمان عدم

تحيز النتائج لفئة معينة على حساب الأخرى. وقد بلغ حجم العينة عددًا كافيًا يسمح بإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، مع مراعاة الشروط العلمية المتعلقة بحجم العينة وصلاحياتها.

وبخصوص أدوات التحليل، فقد تم استخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS و AMOS لإجراء التحليلات المناسبة التي تشمل التحليل العاملي الاستكشافي لتحديد صلاحية المقاييس، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقات بين المتغيرات، ومعاملات الارتباط لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ومقاومة التغيير. كما تم قياس درجة الاتساق الداخلي (الثبات) لأداة الدراسة من خلال معامل "ألفا كرونباخ"، وذلك للتأكد من موثوقية الأداة وقدرتها على قياس الظواهر محل الدراسة بشكل دقيق.

وتُعد هذه المنهجية شاملة من حيث قدرتها على الجمع بين الوصف والتفسير والقياس، إذ لا تكتفي بعرض الواقع التنظيمي لإدارة أصحاب المصلحة، بل تسعى إلى فهم آلية تأثير هذه الإدارة على خفض مستويات مقاومة التغيير في المشاريع التحولية الرقمية، ما يجعلها مناهجًا مناسبة ومتكاملة لأهداف الدراسة وطبيعة متغيراتها. وتُسهم النتائج المتوقعة من هذه المنهجية في تقديم رؤى عملية وتوصيات قابلة للتطبيق في السياسات الحكومية المعنية بالتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية.

مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث" حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ " لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات

– التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات

الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.

– معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير

التابع

أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لنتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات

السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في مشاريع التحول الرقمي

في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي،

وعدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – التحول الرقمي، ويُقاس من خلال 20 فقرة مقسمة لأربعة أبعاد رئيسية:

1. التحديد والتحليل

2. الاتصال والتواصل

3. المشاركة والتمكين

4. إدارة التوقعات

ثانياً: المتغير التابع – تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحولية، ويُقاس من خلال (10) فقرة

موزعة.

حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (التحديد والتحليل - الاتصال والتواصل - المشاركة والتمكين - إدارة التوقعات) على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحويلية وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي.
- **حدود مكانية:** تُجرى الدراسة على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي.
- **حدود زمانية:** تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- **حدود بشرية:** تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين في مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

المراجع:

- ندا، صفاء علي رفاعي. (2020). إدارة أصحاب المصلحة والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، ع23 ، 139 - 187.
- زيدان، أمل. (2021). إدارة أصحاب المصلحة بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ع75 ، 463 - 510.
- سقاط، أحمد عادل. (2024). إدارة أصحاب المصلحة في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع5 ، 120 - 137.
- أحمد، أميرة علي الشبراوي. (2023). العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج2، ع7 ، 605 - 658.
- حماد، محمد محمد محمود. (2020). دور إدارة أصحاب المصلحة في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج7، ع2 ، 1 - 23.
- عبدالفتاح، فاطمة الزهراء. (2022). الهوية المهنية للصحفيين في سياق التحول الرقمي: دراسة تحليلية لخطاب ما وراء الصحافة إزاء وقف طباعة الصحف المسائية بمصر. المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، ع36 ، 92 - 128.

– العيسى، سارة بنت عيسى. (2024). إدارة أصحاب المصلحة وجودة تعليم الخدمة الاجتماعية: دراسة مطبقة على الجامعات الحكومية بمدينة الرياض. مجلة العلوم العربية والإنسانية، مج17، ع4 ، 141 – 173.

- Al-Shamil, Ammar Jabbar Kazim, Safri, Ali, and Isfahani, Ali Nasr. (2024). Sustainable Human Resource Management: Recognition and Ranking of Green Performance Management Components "State Company for Electrical and Electronic Industries of Baghdad". Journal of the Iraqi University, Issue 69, Vol. 2, 541-555.
- Ferrat, I. (2020). The Reality of Human Resources Management in Algerian Public Establishment: Case Study National Agency for Dams and Transfers "ANBT". Journal of Economics and Human Development, Vol. 11, No. 2, 120-135.
- Sulliiman, A. M. H., and Masaud, K. A. R. (2023). The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment: A Field Study in Libyana Mobile Phone Company, Tripoli – Libya. Journal of Human Research and Studies, Vol. 5, No. 18, 1-28.
- Al-Aboudi, Ammar Jabbar Kazim, Safri, Ali, and Isfahani, Ali Nasr. (2024). The Role of Green Performance in Human Resources Management: A Study in the General Company for Electronic and Electrical Industries, Baghdad – Iraq. Al-Mustansiriya Journal for Arab and International Studies, Issue 88, 331-357.

- ElSherbiny, A. (2022). The Strategic Human Resource Transformation: A Study on the Civil Service in Egypt. *Egyptian Journal of Development and Planning*, Vol. 30, No. 1, 119–140.

Mid–Ocean University

College of Management

Department of Projects management



**"The Impact of Stakeholder Management on Reducing
Resistance to Change in Transformation Projects: A
Field Study of Digital Transformation Projects in the
Government Sector"**

Preparation:

Esraa Faisal Justinah

251000336

Supervision:

Dr. Al–Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr Fayez Garad

1445–2025