

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

دراسة عن إدارة التغيير و تأثيرها على مديري المشاريع الجدد في القطاع الترفيهي في شركة steps في الرياض .

أسم الطالب

وجدان مطلوب عبدالله

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

21/4/2025

الصفحة	جدول المحتويات
3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3	1.1. المقدمة
7	1.2. مشكلة الدراسة
8	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
8	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
9	1.3. أهمية الدراسة
9	1.3.1. على المستوى النظري
10	1.3.2. على المستوى التطبيقي
11	1.4. أسئلة الدراسة
12	1.5. أهداف الدراسة
12	1.6. فرضيات الدراسة
13	1.7. نموذج الدراسة
13	1.8. منهجية الدراسة
14	1.9. الدراسة الميدانية
15	1.10. مخطط المشروع المقترح
16	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
16	2.1. المقدمة
16	2.2. الدراسات التي تناولت إدارة التغيير و موقف الموظفين من أسلوب تقديم و تنفيذ هذا التغيير
18	2.3. دراسات تناولت أثر توفر قنوات تواصل فعّالة وتأثيرها على نجاح المشروع أو فشله
20	2.4. دراسات تناولت أثر برامج التدريب على مستوى الإمتثال التنظيمي وكفاءة تنفيذ استراتيجيات التغيير

2.5.الخاتمة	23
قائمة المراجع	24

1.الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.0. المقدمة:

يلاقي مديري المشاريع في القطاع الترفيهي العديد من التحديات , خاصة مع التطورات السريعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية .

يشهد القطاع الترفيهي في المملكة تغييرات عديدة وهائلة بسبب التطور الكبير الذي تلاقية المملكة العربية السعودية والنقلة النوعية في الأفكار والتطور بشكل عام والترفيه بشكل خاص .

قطاع الترفيه الذي أصبح أحد الركائز الأساسية لرؤية المملكة 2030. هذه التغييرات تستوجب تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير، التغيير يكون موجة وهاذف يسعى لتحقيق التكيف البيئي في البيئة الداخلية . (عبوي , 2007 , ص 22)

حيث إن القدرة على التأقلم مع المتغيرات أصبحت ضرورة أساسية لضمان نجاح المشاريع الترفيهية واستدامتها.

إدارة التغيير التنظيمي ليست مجرد عملية مؤقتة أو حدثاً طارئاً، بل هي جزء لا يتجزأ من استراتيجيات المؤسسات الحديثة التي تهدف إلى التطور المستمر وتحقيق التميز في بيئة تنافسية متسارعة. وكما تقول د. بورصاص , وداد (2023، ص3): "التغيير التنظيمي هو العملية الوحيدة المستمرة في حياة المنظمات باختلاف أنواعها ومكوناتها وأهدافها، وهي من الحقائق التي لا جدال فيها ولا يمكن لأي منظمة تفاديها." وهذا يبرز أهمية قدرة مديري المشاريع على التعامل مع التغيير بمرونة وكفاءة، خاصة في ظل قطاع ترفيهي يتسم بالديناميكية والتطور المستمر.

تعرف إدارة التغيير بأنها " اي عملية تعديل أو تبديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف و سياسات المؤسسات أو قيم وإتجاهات الأفراد و الجماعات فيها أو في الإمكانيات و الموارد المتاحة لها أو في اساليب و طرق العمل ووسائله و يسبجيب لها المديرون بأشكال و طرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات و تحقيق كفاءتها " (اللوزي , 2009, ص 49)

أهمية إدارة التغيير في القطاع الترفيهي و كفاءته :

إن التغيير التنظيمي في القطاع الترفيهي يختلف عن القطاعات الأخرى نظراً لطبيعته المتجددة واعتماده على الابتكار والتفاعل المباشر مع الجمهور. ولأن الترفيه يشمل مختلف الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية والتجارية، فإن أي تغيير في السياسات أو الإجراءات أو التكنولوجيا يؤثر بشكل مباشر على تجربة الزوار والمستهلكين.

ومع بروز دور القيادات الاستراتيجية، ومع خصائص اقتصاد المعرفة والتحول الرقمي، ومتطلبات العولمة، ولأجل استمرار المنظمات في بيئة تنافسية شديدة، تمثل "إدارة التغيير" أحد أهم عوامل نجاح المنظمات واستمرارها ونموها، من خلال تحديد مجالات التغيير المطلوبة و توضيح أولويات هذا التغيير وذلك بتحديد العوامل الأكثر تأثيراً في عملية التغيير وإعداد ما يطلق عليه "أجندة التغيير"، لتحقيق التطوير المستهدف بإحداث عملية التغيير الهادفة و المخططة أبو بكر (2020).

في المملكة العربية السعودية، شهد قطاع الترفيه نمواً غير مسبوق مع إطلاق فعاليات عالمية مثل موسم الرياض، وجدة و فعاليات الفورمولا E، والمهرجانات الموسيقية والفنية، مما يستوجب القدرة على تنفيذ وإدارة المشاريع بفعالية في بيئة تتغير باستمرار. ومن هنا، فإن إدارة التغيير في هذا القطاع تتطلب نهجاً استباقياً يركز على التكيف مع المستجدات وضمان سلاسة العمليات التشغيلية.

ومع التغيرات المتنوعة والمتسارعة في بيئة الأعمال، أصبحت الحاجة إلى وجود مهارات قيادية استراتيجية عالية لدى القادة، مثل قوة الشخصية، الذكاء، الكفاءة، إدارة الصراع، الاتصال الفعال، والتفكير الاستراتيجي. تمكنهم من القيام بأدوارهم المتعلقة بهم بكفاءة وفعالية. ومن هنا تزداد أهمية القادة من خلال مساهمتهم الفعالة في التفاعل مع المتغيرات والمستجدات في بيئة أعمال المنظمات ووحدات التغيير الهادفة للمخطط له والمنظمة لأجل التطوير مخدوم (2021).

لذلك، تحتاج المؤسسات الترفيهية إلى قادة مشاريع قادرين على توجيه الفرق العاملة نحو تحقيق الأهداف المنشودة دون التأثير السلبي على مستوى الخدمة أو رضا العملاء.

(إن القيادة تنبع من الجماعة (مجموعات العمل) و تكتسب 42, ص 2000 من وجهة نظر (مرعي ، السلطات من الافراد الذين يعبرون بملء إرادتهم أنهم اتباع القائد .

التحديات التي تواجه مديري المشاريع في القطاع الترفيهي

يواجه مديرو المشاريع في القطاع الترفيهي العديد من التحديات، وأبرزها:

1. مقاومة التغيير من قبل الموظفين: كثير من العاملين في المشاريع الترفيهية قد يشعرون بعدم الاستقرار عند تطبيق تغييرات جديدة، مما يؤدي إلى صعوبة في تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة.

2. التوازن بين الإبداع والامتثال للأنظمة: يتطلب القطاع الترفيهي قدرًا عاليًا من الابتكار والإبداع، لكن في الوقت ذاته يجب الالتزام بالقوانين واللوائح المنظمة للأنشطة الترفيهية.

3. التطور السريع في التكنولوجيا: مع ظهور تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي، يواجه مديرو المشاريع تحديات في مواكبة هذه التطورات ودمجها في المشاريع الترفيهية بفاعلية.

4. التخطيط المالي وضبط التكاليف: نظرًا لطبيعة القطاع الترفيهي التي تتطلب استثمارات ضخمة، فإن إدارة الميزانيات والتكاليف يمثل تحديًا رئيسيًا.

5. إدارة توقعات الجمهور: الجمهور في قطاع الترفيه يتوقع تجارب فريدة ومبتكرة باستمرار، ما يضع ضغطًا إضافيًا على مديري المشاريع لضمان تقديم فعاليات تلبي هذه التطلعات.

امام تلك التحديات يلزم أي مشروع ناجح مدير كفاء ذو خبرة ، يعمل بفعالية و جهد كبير من اجل تحقيق أهداف المشروع الذي يقوم بإدارته و يعتبر مدير المشروع من أهم العناصر الفعالة في نجاح المشروع، لأنه يتحمل مسؤولية تخطيط، تنظيم ، تنفيذ و مراقبة وإنهاء و إتمام المشروع (دودين ،2012،ص:66)

أهمية مهارات مديري المشاريع في إدارة التغيير

من أجل التغلب على هذه التحديات، يحتاج مديرو المشاريع في القطاع الترفيهي إلى تطوير مجموعة من المهارات الأساسية التي تساعدهم في إدارة التغيير بكفاءة، ومن أبرز هذه المهارات:

- القيادة الفعالة: القدرة على تحفيز الفرق العاملة وتوجيهها خلال فترات التغيير.
- التواصل الفعال: شرح أسباب التغيير للموظفين وأصحاب المصلحة لضمان فهمهم وتقبلهم له.
- إدارة الأزمات: التعامل مع التحديات غير المتوقعة والبحث عن حلول سريعة وفعالة.
- التفكير الاستراتيجي: التخطيط للمستقبل ووضع استراتيجيات تتماشى مع التغيرات المتوقعة.
- المرونة والتكيف: الاستعداد لتعديل الخطط والتعامل مع المستجدات بمرونة عالية.

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها القطاع الترفيهي في المملكة العربية السعودية، أصبحت إدارة التغيير مهارة ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها لمديري المشاريع. فالقدرة على التكيف مع المستجدات، والتغلب على التحديات التنظيمية والتقنية، وتحقيق التوازن بين الإبداع والإمتهال للقوانين، كلها عوامل تحدد مدى نجاح المشاريع الترفيهية في المستقبل.

وبالتالي، فإن الهدف من هذا البحث هو تسليط الضوء على دور مديري المشاريع في إدارة التغيير في القطاع الترفيهي، وتحليل أبرز التحديات التي يواجهونها، وإقتراح حلول واستراتيجيات فعالة تساعد في تنفيذ التغيير بسلاسة وكفاءة.

يدل مفهوم الكفاءة على المهارات العلمية التي تؤدي إلى خلق القيمة. تعرف المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة بأنها تركيبة من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تُمارس ضمن إطار محدد يتم ملاحظة هذه الكفاءة من خلال العمل الميداني، مما يمنحها صفة القبول. وبالتالي، يعود للمؤسسة مسؤولية (تحديد وتقييمها وقبولها وتطويرها) المنيف , 2003, ص350

ومن خلال دراسة ممارسات إدارة التغيير، يمكننا فهم العوامل التي تساهم في نجاح المشاريع الترفيهية، ودورها في تعزيز مكانة المملكة العربية السعودية كوجهة ترفيهية عالمية.

1.1. مشكلة الدراسة

تواجه العديد من المشاريع مشاكلًا بسبب أن الموظفين يقاومون بشدة الاستراتيجيات الجديدة ويفضلون البقاء على ما اعتادوا عليه ضمن نطاق العمليات التقليدية .

على سبيل المثال واجهت إحدى الشركات الترفيهية صعوبة في إقناع موظفيها بالانتقال إلى نظام إلكتروني جديد لحجز التذاكر. ورغم أن التغيير كان يهدف إلى تحسين تجربة العملاء، إلا أن بعض الموظفين شعروا بعدم الأمان تجاه تجربة التكنولوجيا الجديدة والذي بدوره أدى لزيادة في التكاليف والوقت المستغرق لتنفيذ العمليات .

يذكر بن عيسى و قرشي و مغزي لعرافي (٢٠٢١، ص ١٢) "عادة يكون هناك ردود أفعال ممن يتأثرون بالتغيير، قد تتمثل في عدم تصديق أو عدم القبول ، ويتطلب ذلك مجهوداً من مسيري المؤسسات المسؤولين عن تخطيط عملية التغيير من أجل إقناع العاملين به"

وفقاً لما ذكر اعلاه

انه عادةً ما تصاحب عمليات التغيير التنظيمي ردود فعل من قبل المتأثرين بها، والتي قد تتراوح بين عدم التصديق والرفض الصريح. لذا، يتطلب الأمر جهداً من القادة والمسؤولين عن تخطيط التغيير لإقناع الآخرين بأهميته و ضرورته

في ظل هذه التحديات، يبرز تساؤل رئيسي: كيف يمكن لمديري المشاريع الجدد مواجهة تحديات إدارة التغيير، مع ضمان الامتثال القانوني وتحقيق أهداف المنظمة؟

1.1.1. فجوات على المستوى النظري

- على الرغم من كثرة الدراسات والنماذج التي تؤكد أهمية التغيير التنظيمي، إلا أن هناك نقصاً في الأدبيات التي تتناول الاستراتيجيات الفعالة لإقناع الموظفين الرافضين للتغيير.
- غياب إطار عمل متكامل يساعد مديري المشاريع على إدارة التغيير في بيئات تنظيمية معقدة، خاصةً مع ضعف الأدبيات المتعلقة بدور القيادة في توجيه المديرين الجدد خلال عمليات التغيير.
- قلة الدراسات التي تتناول تأثير الثقافة التنظيمية على مدى تقبل الموظفين للتغيير، خاصةً في قطاع الترفيه الذي يتميز بمتغيرات فريدة.

1.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- نجد أن أغلب مديري المشاريع الجدد يركزون معظم وقتهم على إدارة المهام التشغيلية ، بينما يتغاضون عن إدارة الأفراد مما يؤدي الى صعوبة في تنفيذ التغييرات التنظيمية بسلاسة .

- ضعف استخدام التكنولوجيا في إدارة التغيير، رغم أن قطاع الترفيه يتطلب تقنيات متقدمة لضمان النجاح في تطبيق التحولات الرقمية.

- نقص البرامج التدريبية التطبيقية التي تؤهل مديري المشاريع الجدد للتعامل مع تحديات التغيير بفعالية.

1.2. أهمية الدراسة

يكتسب البحث الحالي أهميته لأنه يدرس كيفية أثر تقبل التغيير في المنظمات السعودية التي تهتم بالترفيه ، نظرا لأن المملكة العربية السعودية تعتبر وجهة يزورها الملايين سنويا للحج والعمرة والسياحة وبالتالي الترفيه ، وباعتبار ان القطاع السياحي و الترفيهي يعتبر من أهم القطاعات التي لها دورها في التنمية الاقتصادية ، فإن البحث الحالي يعتبر إضافة علمية و تطبيقية يمكن أن يستفيد من نتائجه القائمين على هذه المشاريع الترفيهية . الخزيم (٢٠٢٣)

أشار الباحث أبو النصر (2017) ، حيث أوضح أن تكريس المهنيين لتقديم الخدمات التي تهدف إلى رفاهية الإنسان وتحقيقه لذاته أمر واجب وفي غاية الأهمية ، وكذلك تنمية الموارد التي تفي بالإحتياجات و (التطلعات الفردية والجماعية . (ص 210

لماذا تهتم الشركات المختصة بالترفيه ومديري المشاريع بهذا البحث ؟

1.2.1. على المستوى النظري:

سوف يتم تسليط الضوء على الإستراتيجيات و النظريات الجديدة في إدارة التغيير مما يساعد في فهم و تقبل هذه الإستراتيجيات (بن عيسى و اخرون , ٢٠٢١)

تمثل الدراسة حول إدارة التغيير ومديري المشاريع الجدد في القطاع الترفيهي أهمية كبيرة على المستوى النظري، وذلك للأسباب التالية :

- تطوير إطار عمل متكامل لإدارة المشاريع في البيئات التنظيمية

بحيث انه تفتقر منهجيات إدارة المشاريع الحالية (مثل Agile) إلى آليات واضحة لدمج المتطلبات القانونية.

تقدم الدراسة إطاراً نظرياً جديداً يدمج إدارة التغيير مع إدارة الامتثال مما يوسع نطاق نظرية إدارة المشاريع ليشمل القيود التنظيمية.

- تطوير مفهوم القيادة التكيفية لمديري المشاريع الجدد

بحيث انه تحتاج القيادة في البيئات التنظيمية المعقدة إلى مهارات تتجاوز الإدارة التقنية ، سوف تعيد الدراسة تعريف الكفاءات القيادية النظرية المطلوبة لمديري المشاريع الجدد، مع التركيز على التكيف مع التغيير والتفاوض مع الجهات الرقابية .

.توضيح دور مدير المشروع في التغيير وكيفية التغلب على التحديات التي من الممكن أن يواجهوها .

1.2.2. على المستوى التطبيقي:

تمثل الدراسة حول إدارة التغيير ومديري المشاريع الجدد في القطاع التنظيمي الترفيهي أهمية كبيرة على المستوى العملي، حيث تُقدم حلولاً ومقترحات قابلة للتطبيق لمواجهة التحديات اليومية التي تواجه المؤسسات والمديرين ، من خلال تحليل عدة مشاريع ترفيهية، يتضح أن النجاح في إدارة التغيير لا يعتمد فقط على وضع الإستراتيجيات، بل أيضاً على مهارة المدير في إيصال الفكرة وإقناع الفريق بها. فالقيادة الفعالة والتواصل الواضح يمكن أن يقلل من مقاومة الموظفين ويزيد من فرص نجاح التغيير. ، وذلك من خلال :

. توفير إرشادات عملية للمديرين حول أفضل الممارسات و الإستراتيجيات الفعالة في الإدارة .

. تحسين نجاح المشاريع الترفيهية في البيئات التنظيمية الصارمة .

. تساعد في تحسين أداء الشركة بشكل عام وتقلل المخاطر من خلال تقديم حلول عملية للتعامل مع رفض التغيير .

. تعزيز التعاون بين الفرق الإبداعية والجهات الرقابية .

. تطوير برامج واقعية للتطبيق من قبل المديرين الجدد .

. تبني تقنيات ذكية واستخدام الذكاء الصناعي لمواكبة التغييرات التنظيمية .

1.3. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي الأول: لماذا قد يقاوم الموظفون التغيير حتى لو كان يصب في مصلحتهم ؟

السؤال الفرعي 1: ما الأسباب النفسية والاجتماعية التي تدفع الموظفين لمقاومة التغيير؟

السؤال الفرعي 2: كيف يؤثر الخوف من المجهول على تقبل التغيير داخل المؤسسات ؟

السؤال الفرعي 3: ما دور القيادة الإدارية في تقليل مقاومة الموظفين للتغيير ؟

سؤال البحث الرئيسي الثاني : ما العوامل التي تساعد بعض مديري المشاريع على النجاح في إقناع فرقهم بقبول التغيير؟

السؤال الفرعي 1: كيف تؤثر مهارات الإتصال الفعال على نجاح مدير المشروع في إدارة التغيير ؟

السؤال الفرعي 2: ما أهمية بناء الثقة بين المدير والفريق في تقبل التغيير؟

السؤال الفرعي 3: كيف يمكن لمدير المشروع توضيح فوائد التغيير للموظفين بطرق مقنعة؟

السؤال الرئيسي الثالث : كيف يمكن أن يؤثر نقص الخبرة العملية لدى مديري المشاريع الجدد على قدرتهم على قيادة عمليات التغيير في ظل الضغوط التنظيمية؟

السؤال الفرعي 1: ما أبرز التحديات التي يواجهها مديرو المشاريع الجدد عند قيادة التغيير ؟

السؤال الفرعي 2: كيف يمكن لنقص الخبرة أن تؤثر على قدرة المدير على إتخاذ قرارات حاسمة أثناء التغيير؟

السؤال الفرعي 3: ما الإستراتيجيات التي يمكن أن تساعد مديري المشاريع الجدد في التغلب على نقص الخبرة ؟

السؤال الرئيسي الرابع: ما دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز فعالية إدارة التغيير داخل المؤسسات؟

السؤال الفرعي 1: كيف يمكن للأدوات التكنولوجية تحسين عملية التواصل أثناء التغيير؟

السؤال الفرعي 2: كيف تساهم تقنيات التحليل والبيانات في دعم قرارات التغيير داخل المؤسسة؟

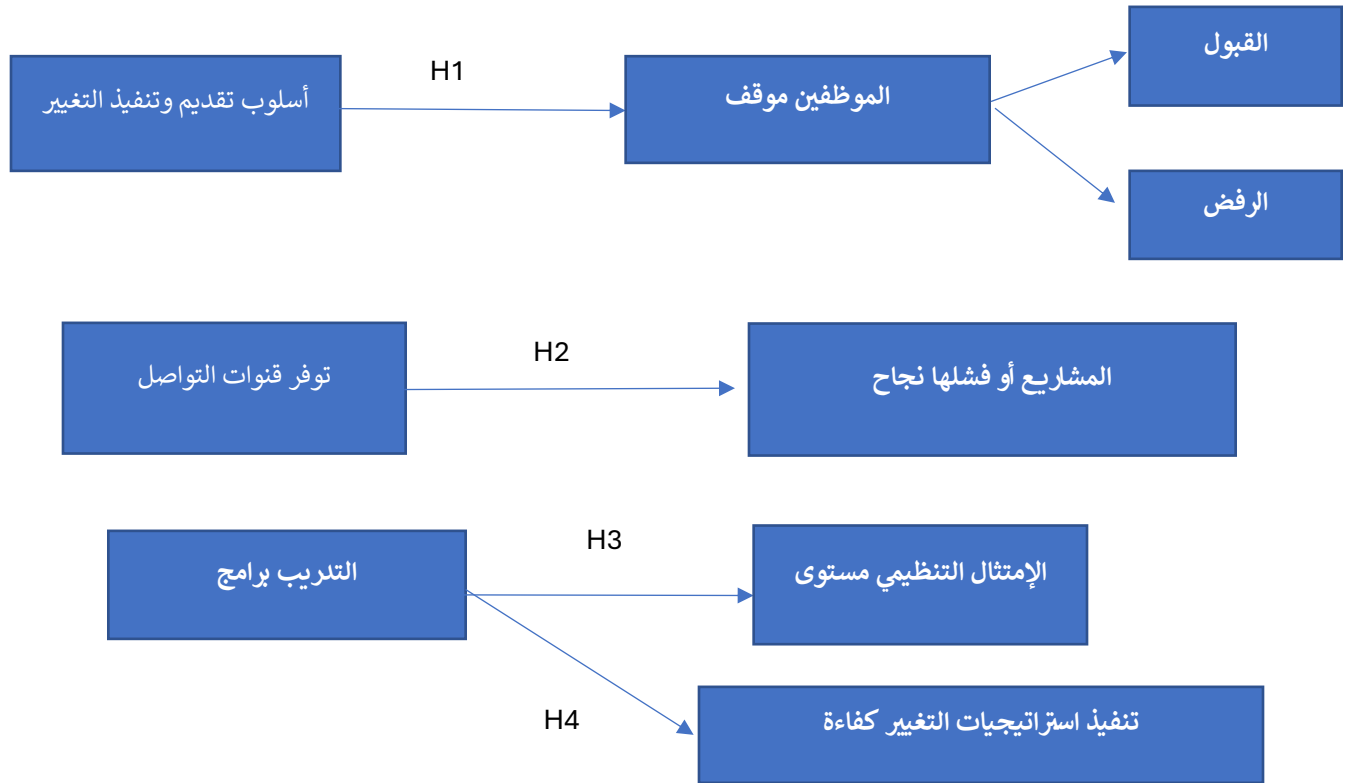
1.4. أهداف الدراسة

- 1- دراسة تحديات إدارة التغيير في القطاع الترفيهي التنظيمي .
- 2- تحديد المهارات المطلوبة واللازم توفرها في مديري المشاريع الجدد للتعامل مع البيئة التنظيمية المعقدة .
- 3- كشف أماكن الضعف و المسببات لرفض التغيير .
- 4 - وضع خطة لتنفيذ التغيير دون صدامات مع الموظفين .

1.5. فرضيات الدراسة

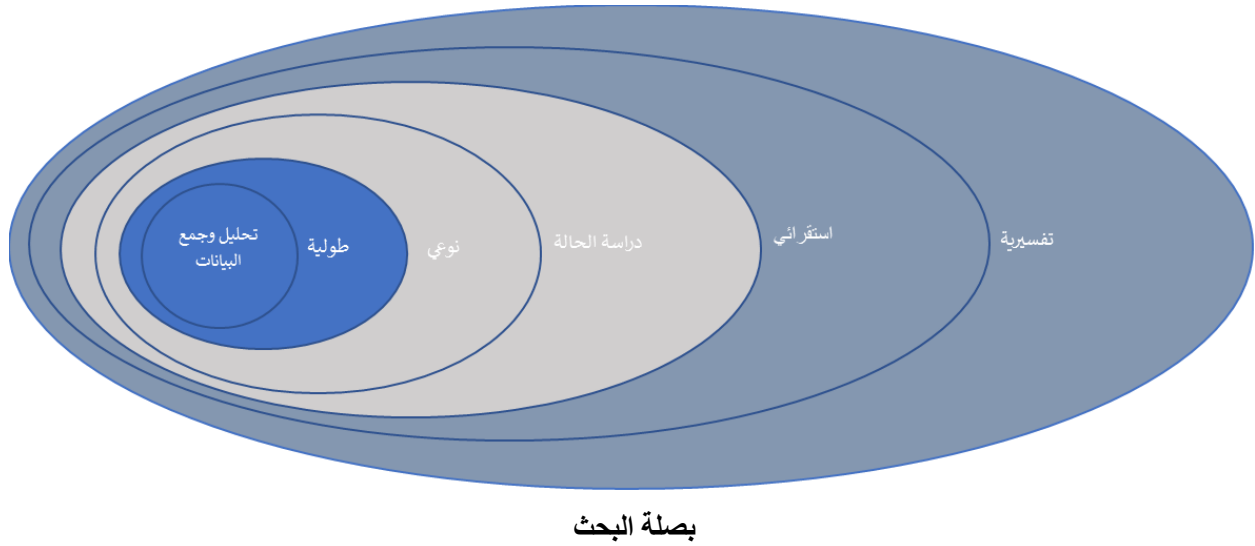
- _ توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب تقديم وتنفيذ التغيير داخل المؤسسة وبين موقف الموظفين من التغيير.
- _ توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توفر قنوات التواصل الفعالة، مثل جلسات الحوار المفتوح، وبين تقليل احتمالية فشل المشاريع الترفيهية
- _ توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توفير البرامج التدريبية في مجال إدارة التغيير لمديري المشاريع وبين مستوى الامتثال التنظيمي وكفاءة تنفيذ استراتيجيات التغيير .

1.6. نموذج الدراسة



1.7. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث : تفسيرية
- منهج البحث : الاستقرائي
- استراتيجية البحث : دراسة الحالة
- اختيار البحث : نوعي
- الأفق الزمني : طولي
- تقنيات جمع وتحليل البيانات : مقابلات متعمقة و تحليل مواضيعي



1.8. الدراسة الميدانية

مكان تطبيق الدراسة :

سيتم تطبيق الدراسة على شركة بارزة في مجال الترفيهية و تنظيم الفعاليات و المؤتمرات , وهي شركة Steps , حيث تواجه تحديات مرتبطة بإدارة التغيير , لاسيما عند إدخال أنظمة جديدة أو تبني استراتيجيات عمل مختلفة .

شركة Steps هي شركة متخصصة في تنظيم الفعاليات الترفيهية وتقديم الحلول الإبداعية للفعاليات. أيضا تعتمد على التكنولوجيا في عمليات الحجز والإدارة، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة تأثير التغيير على الموظفين. تواجه هذه الشركة وأمثاله تحديات مثل تبني تقنيات جديدة والتكيف مع المتطلبات التنظيمية المتغيرة , كما أنها تعتمد بشكل كبير على التقنيات الرقمية، مما يتيح دراسة دور التكنولوجيا في إدارة التغيير. وأخيراً أن لديها خبرة واسعة في التعامل مع العملاء والموظفين في قطاع سريع التطور والتغيير .

مبررات اختيار هذه الشركة :

- تعمل في قطاع الترفيه، وهو المجال الذي يركز عليه البحث.
- توفر بيئة ملائمة لدراسة التحديات التنظيمية والثقافية التي تؤثر على قبول التغيير .
- تسهم في تحليل كيفية تفاعل مديري المشاريع الجدد مع مقاومة الموظفين , مما يعزز الفهم العملي لإدارة التغيير في المؤسسات الترفيهية .

1.9. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول : الإطار العام للدراسة .
- الفصل الثاني : الإطار النظري .
- الفصل الثالث : منهجية البحث .
- الفصل الرابع : التحصيل الإحصائي .
- الفصل الخامس : المناقشة والخاتمة .

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.0. المقدمة:

تعد إدارة التغيير من العوامل الحيوية التي تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة رضا الموظفين. في هذا السياق، يُعتبر أسلوب تقديم وتنفيذ التغيير، بما في ذلك توفر قنوات تواصل فعالة، وبرامج التدريب، ودور القيادة، من العوامل الأساسية التي تحدد مدى تقبل الموظفين لهذا التغيير أو مقاومتهم له. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير هذه العوامل على موقف الموظفين وكفاءة تنفيذ استراتيجيات التغيير، ودور مديري المشاريع في إدارة هذه العمليات بشكل فعال. من خلال هذه الدراسة، سيتم تحليل كيفية تأثير أسلوب التغيير وبرامج التدريب على استجابة الموظفين ومدى نجاح التغيير، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين مستوى الامتثال التنظيمي وكفاءة تنفيذ استراتيجيات التغيير داخل بيئات العمل.

2.2. الدراسات التي تناولت إدارة التغيير و موقف الموظفين من أسلوب تقديم و تنفيذ

هذا التغيير

إدارة التغيير من المواضيع الحيوية التي تناولتها العديد من الدراسات في مجال الإدارة والتنظيم، نظرًا لدورها المحوري في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز رضا الموظفين. وقد ركزت هذه الدراسات على الأساليب المختلفة لتقديم وتنفيذ التغيير داخل المؤسسات، وتأثير هذه الأساليب على استجابة الموظفين وتقبلهم للتغيير.

تناول (Kotter 1996) في كتابه Leading Change أهمية التواصل الفعال كعامل رئيسي في نجاح التغيير، حيث يساعد التواصل المفتوح والشفاف الموظفين على فهم أسباب التغيير وأهدافه، مما يقلل من المقاومة ويزيد من الدعم.

كما أشار (Cameron & Green 2015) في Making Sense of Change Management إلى أن المشاركة والتمكين في عملية التغيير يعززان شعور الموظفين بالمسؤولية والانتماء، وهو ما يساهم في خفض مستويات الرفض وزيادة الالتزام.

وفي ذات السياق، أوضح (Hiatt 2006) من خلال نموذج ADKAR أن التدريب والتطوير يمثلان أدوات فعالة في تمكين الموظفين من التكيف مع التمتع إدارة التغيير من أبرز المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في الأدبيات الأكاديمية والإدارية، وذلك لما لها من دور حيوي غير، من خلال تعزيز المهارات وتقليل مشاعر القلق.

بينما تناول (Schein 2010) في Organizational Culture and Leadership دور الدعم القيادي في توجيه الموظفين خلال مراحل التغيير، مؤكداً أن القيادة الفعالة تعزز تبني التغيير.

أما (Lewin 1951) في Field Theory in Social Science فقد ركز على أهمية إدارة مقاومة التغيير من خلال فهم مخاوف الموظفين وتقديم حلول عملية للتغلب عليها.

وتشكل هذه الأساليب أساساً مهماً لفهم الدور الذي يمكن أن يلعبه مديرو المشاريع في قيادة وتنفيذ التغيير داخل المؤسسات، خصوصاً في القطاعات الديناميكية مثل القطاع الترفيهي في المملكة العربية السعودية، والذي يشهد تطورات متسارعة ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030.

بينما تناولت العديد من الدراسات موقف الموظفين من التغيير، باعتباره مؤشراً أساسياً لنجاح أو فشل المبادرات التنظيمية. ويُعد أسلوب تقديم التغيير أحد العوامل المؤثرة بشكل مباشر في تشكيل مواقف الموظفين تجاه التغيير، سواء بالإيجاب أو السلب .

أوضح (Oreg 2006) أن مواقف الموظفين تجاه التغيير تتأثر بعوامل فردية وتنظيمية، من أبرزها الطريقة التي يُقدّم بها التغيير. وقد أظهرت الدراسة أن الموظفين الذين يشعرون بأن التغيير يُفرض عليهم دون إشراكهم أو شرح كافٍ لأهدافه، يكونون أكثر عرضة للمقاومة والرفض .

كما أشار (Armenakis & Harris 2009) إلى أن الاتصال التنظيمي الفعال، الذي يشمل الشفافية وتوضيح الرؤية والمبررات، يعزز من استعداد الموظفين لتقبل التغيير، ويرفع مستوى الثقة في القيادة. وقد دعم ذلك بنموذج يوضح كيف تؤثر الرسائل الموجهة في تشكيل تصورات الموظفين ومواقفهم.

وفي دراسة أخرى، وجد (Vakola & Nikolaou 2005) أن الموظفين الذين يتلقون دعماً من القيادة وتدريباً كافياً أثناء التغيير، يبدون مواقف أكثر إيجابية، مقارنةً بمن تُركوا دون توجيه أو تمكين. وأكدت الدراسة على أن مشاعر القلق والغموض تؤثر سلباً على الموقف من التغيير.

أما (Lines 2005) فقد تناول تأثير مشاركة الموظفين في عملية التغيير على مواقفهم، وخلص إلى أن التغيير عندما يُدار بأسلوب تفاعلي يُشرك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ، فإنه يعزز الرضا ويقلل المقاومة.

نلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين أسلوب تقديم وتنفيذ التغيير وموقف الموظفين تجاه هذا التغيير، حيث تؤثر الطريقة التي يُدار بها التغيير بشكل مباشر على استعداد الموظفين لتقبله أو مقاومتهم له. وقد بينت دراسات عديدة مثل دراسة (Kotter 1996) و (Armenakis & Harris 2009) أن استخدام أساليب فعالة في التغيير مثل التواصل الشفاف والمشاركة والدعم القيادي يعزز من استجابة الموظفين بشكل إيجابي، ويزيد من شعورهم بالثقة والانتماء. كما أشار (Oreg 2006) إلى أن افتقار الموظفين إلى الفهم أو التمكين خلال مراحل التغيير يجعلهم أكثر عرضة للرفض والمقاومة، بينما يؤدي التفاعل معهم وإشراكهم إلى مواقف أكثر إيجابية. وكذلك، أوضحت دراسة (Vakola & Nikolaou 2005) أن تلقي الموظفين للتدريب والدعم الكافي يقلل من مستويات التوتر والقلق، مما ينعكس بشكل مباشر على مواقفهم تجاه التغيير.

بناءً على ذلك، فإن أسلوب تقديم وتنفيذ التغيير يُعد من العوامل الحاسمة في تشكيل مواقف الموظفين داخل المؤسسات، حيث يمكن أن يكون هذا الأسلوب محفزاً للتقبل والمشاركة، أو دافعاً للرفض والتردد، وذلك بحسب مستوى الشفافية، والإشراك، والدعم الذي يتلقاه الموظف. وانطلاقاً من هذا الفهم، تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف هذه العلاقة في سياق دور مديري المشاريع في القطاع الترفيهي في المملكة العربية السعودية.

2.3. دراسات تناولت أثر توفر قنوات تواصل فعالة وتأثيرها على نجاح المشروع أو فشله

يُعد التواصل الفعال أحد أبرز العوامل المؤثرة في نجاح إدارة التغيير داخل المنظمات، حيث يُمكن الموظفين من فهم أهداف التغيير ومبرراته، مما يساهم في تقليل الغموض والقلق، ويعزز من تقبلهم للتغيير. وتُشير الأدبيات إلى أن توفر قنوات تواصل واضحة ومنظمة بين الإدارة والموظفين يُعد من الممارسات الجوهرية التي تساهم في بناء الثقة، وتقلل من احتمالية المقاومة.

وفقاً لـ (Kotter 1996)، فإن غياب التواصل الفعال يؤدي إلى انتشار الإشاعات، وزيادة القلق بين الموظفين، مما قد يعيق عملية التغيير. في المقابل، فإن التواصل المفتوح الذي يتضمن تبادل المعلومات بشكل شفاف، والاستماع لملاحظات الموظفين، يُساهم في تعزيز مشاركتهم واستعدادهم للتغيير. كما أشار (Armenakis & Harris 2002) إلى أن الرسائل الموجهة أثناء التغيير يجب أن تكون متسقة وواضحة، وأن تتكرر بشكل مدروس عبر قنوات متعددة لضمان وصولها لجميع فئات الموظفين. وتبرز أهمية قنوات التواصل في فترات التغيير التنظيمي خصوصاً حين يكون التغيير كبيراً أو مفاجئاً، إذ يحتاج الموظفون إلى مصادر موثوقة للمعلومات لتكوين صورة واضحة عن مستقبلهم المهني. وتؤكد دراسة Goodman &

(Truss 2004) أن التواصل ثنائي الاتجاه (أي الذي يشمل نقل المعلومات من الإدارة إلى الموظفين، والعكس) يعزز من شعور الموظفين بالتمكين، ويزيد من التزامهم تجاه التغيير.

إن توفر قنوات تواصل فعّالة لا يُعد مجرد وسيلة لنقل المعلومات، بل هو أداة استراتيجية تسهم في تشكيل مواقف الموظفين وتعزيز جاهزيتهم للتغيير، مما يجعلها أحد العوامل المهمة التي تتناولها الدراسة الحالية عند تحليل دور مديري المشاريع في إدارة التغيير داخل القطاع الترفيهي في المملكة العربية السعودية.

كما يُعد التواصل الفعّال أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على نتائج المشاريع، سواء بالنجاح أو الفشل، حيث تُشير الأدبيات إلى أن وجود قنوات تواصل واضحة ومنظمة يسهم في تعزيز التنسيق بين أعضاء الفريق، وتسهيل نقل المعلومات، وتقليل الفجوات المعرفية التي قد تؤدي إلى تعثر المشروع. في المقابل، يؤدي غياب التواصل الفعّال إلى سوء الفهم، وتأخر اتخاذ القرار، وزيادة احتمالية ظهور المشكلات غير المتوقعة، مما يُعرض المشروع للفشل أو الإخفاق الجزئي .

تشير دراسة (Pinto & Slevin 1987) إلى أن الاتصال يُعد من أهم العوامل الحاسمة في نجاح المشاريع، خصوصًا في مراحل التنفيذ والمتابعة، حيث يسهم التواصل المستمر في ضمان وضوح الأهداف وتوافق التوقعات بين جميع أصحاب المصلحة. كما أكدت دراسة (Kerzner 2017) أن ضعف قنوات الاتصال كان من بين الأسباب الرئيسية لفشل العديد من المشاريع، لا سيما تلك التي تتطلب تنسيقًا بين فرق متعددة التخصصات .

وفي دراسة أجراها (Zulch 2014)، تبين أن مهارات الاتصال لدى مدير المشروع، إلى جانب وجود قنوات تواصل فعّالة داخل الفريق، تؤثر بشكل مباشر على جودة العمل وتقدم المشروع ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددة. كما أظهرت دراسة (Anantatmula 2010) أن التواصل الجيد بين أصحاب المصلحة وفريق المشروع يسهم في بناء الثقة وتسهيل اتخاذ القرارات، مما يرفع من فرص نجاح المشروع . بناءً عليه، فإن توفر قنوات تواصل فعّالة يُعد من العوامل الجوهرية التي تؤثر في نجاح أو فشل المشروع، إذ لا تقتصر أهمية الاتصال على نقل المعلومات فقط، بل تمتد لتشمل بناء الفهم المشترك، وتحقيق التوافق بين الأهداف، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات خلال دورة حياة المشروع.

في سياق المشاريع الترفيهية في المملكة العربية السعودية، تُعد قنوات التواصل الفعّالة أداة حاسمة لضمان نجاح المشاريع حيث وجد أن هناك علاقة طردية بين توفر قنوات تواصل فعّالة ونجاح المشروع ؛ فكلما كانت قنوات الاتصال أكثر كفاءة وتفاعلية، زادت قدرة فرق العمل على التعامل مع التحديات وتحقيق النتائج

المرجوة، في حين أن ضعف التواصل قد يؤدي إلى التأخير، وسوء الفهم، وزيادة احتمالية فشل المشاريع، إذ يعتمد نجاح المشاريع بشكل كبير على قدرة مديري المشاريع على توفير بيئة تواصل واضحة ومفتوحة بين جميع الأطراف المعنية، سواء داخل فرق العمل أو مع الجهات الداعمة والمنفذة. تشير الدراسات، مثل (Pinto & Slevin 1987) و (Zulch 2014)، إلى أن غياب التواصل الفعال يعد من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى فشل المشاريع، خاصة تلك التي تتطلب تنسيقاً مستمراً بين عدة جهات، كما هو الحال في المشاريع الترفيهية التي تتسم بالتعقيد والتنوع في أصحاب المصلحة. وفي المقابل، فإن التواصل المنظم والمستمر يساهم في تقليل الفجوات المعلوماتية، وتسريع اتخاذ القرار، وضمان وضوح الأدوار، مما يرفع من فرص نجاح المشروع. وهذا ما سوف تركز عليه هذه الدراسة.

2.4. دراسات تناولت أثر برامج التدريب على مستوى الإمتثال التنظيمي و كفاءة تنفيذ استراتيجيات التغيير

تُعد برامج التدريب من الأدوات الجوهرية التي تعتمد عليها المنظمات لتطوير مهارات العاملين وتعزيز قدرتهم على التكيف مع المتغيرات التنظيمية، لا سيما خلال تنفيذ المشاريع ومراحل التغيير. إذ تُمكن هذه البرامج الموظفين من اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة التي تدعم الأداء وتقلل من مقاومة التغيير، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها. وقد أكدت العديد من الدراسات العربية أهمية برامج التدريب ودورها في رفع كفاءة الأفراد وتحسين نتائج المشاريع. فقد توصلت دراسة الجهني (2021) التي أجريت على القطاع العام في المدينة المنورة، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية التدريب ونجاح إدارة المشاريع، وأوصت بأهمية الاستثمار في تدريب الكوادر الفنية والإدارية بما يعزز نتائج المشاريع. كما أظهرت دراسة الشمري (2019) حول أثر البرامج التدريبية في مدينة الملك سلمان الطبية، أن هناك تأثيراً مباشراً للتدريب على تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، الأمر الذي يدعم قدرة المنظمة على تحقيق نتائج ملموسة على مستوى المشاريع. وفي دراسة حالة أجريت على شركة البيادر العالمية، وجدت عطية (2020) أن التدريب المستمر يُساهم في تعزيز شعور الموظف بالثقة والانتماء، ويرفع من درجة التزامه في تنفيذ المهام، وهو ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح المشاريع داخل بيئات العمل الديناميكية.

إن برامج التدريب تُعد من أهم أدوات التمكين داخل بيئات المشاريع، وتلعب دورًا فاعلاً في رفع جاهزية الفرق وتحقيق النجاح المستدام للمشروعات، خاصة في القطاعات التي تتطلب التكيف المستمر، على وجه الخصوص القطاع الترفيهي.

في حين أن الإمتثال التنظيمي يُعد من المؤشرات الحيوية التي تعكس مدى التزام الموظفين والمنظمة ككل بالسياسات والإجراءات التنظيمية، لا سيما في سياقات التغيير المؤسسي. ويُقصد به مدى التزام الأفراد بتنفيذ التعليمات والضوابط التي ترافق عمليات التغيير بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية دون الخروج عن الإطار المؤسسي المعتمد. في الوقت نفسه، تمثل كفاءة تنفيذ استراتيجيات التغيير القدرة الفعلية للمؤسسة على تطبيق خطط التغيير وفقاً للجدول الزمني، وبما يحقق النتائج المرجوة بأقل مقاومة وأعلى فاعلية ممكنة.

تشير الأدبيات إلى أن الامتثال التنظيمي لا يتحقق فقط عبر إصدار التعليمات، بل يتطلب وجود ثقافة تنظيمية داعمة، وقيادة واضحة، ونظام تواصل وتدريب فعال. ووفقاً لـ (Weiner 2009)، فإن أحد العوامل الجوهرية في نجاح التغيير هو ما يُعرف بـ"الجاهزية التنظيمية للتغيير"، والتي تعتمد على إدراك الموظفين لأهمية التغيير واستعدادهم للالتزام به. كما بينت دراسة Herold et al (2008) أن الامتثال التنظيمي يزداد عندما يكون لدى الموظفين فهم واضح لاستراتيجيات التغيير وأدوارهم فيها، مما يساهم في تنفيذ التغيير بكفاءة.

من جهة أخرى، أوضحت دراسة (Lines 2004) أن كفاءة تنفيذ التغيير تتأثر بجودة التخطيط، ووضوح الأهداف، ومهارات القادة في إدارة فرق العمل. وتدعم نتائج هذه الدراسات أهمية الربط بين الامتثال التنظيمي والتنفيذ الفعلي لاستراتيجيات التغيير، حيث إن غياب الامتثال يؤدي إلى فوضى تنظيمية تؤثر على النتائج، في حين أن الالتزام يعزز فرص النجاح.

بناءً عليه، فإن مستوى الامتثال التنظيمي وكفاءة تنفيذ استراتيجيات التغيير يمثلان عنصرين مترابطين يُعبّران عن مدى نجاح المؤسسات في الانتقال الفعلي من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التطبيق ضمن أطر منظمة ومدرسة.

تتضح العلاقة بين برامج التدريب ومستوى الإمتثال التنظيمي وكفاءة تنفيذ استراتيجيات التغيير من خلال الدور الحيوي الذي تلعبه برامج التدريب في تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة للتعامل مع التغييرات التنظيمية بشكل فعال. يُمكن النظر إلى التدريب كأداة استراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء العام للموظفين وزيادة قدرتهم على التكيف مع التحولات التي تمر بها المؤسسة.

أولاً، تُساهم برامج التدريب في تعزيز الامتثال التنظيمي، حيث يُعتبر التدريب جزءاً أساسياً من العملية التي تمكن الموظفين من فهم السياسات والإجراءات التنظيمية المتبعة في المؤسسة. وفقاً لـ Gilley & Gilley (2003)، فإن التدريب المناسب يؤدي إلى زيادة الوعي لدى الموظفين بالأنظمة والقوانين التي يجب الالتزام بها، مما يساهم في تحسين مستوى الامتثال داخل المؤسسة.

ثانياً، ترتبط كفاءة تنفيذ استراتيجيات التغيير ارتباطاً وثيقاً بفعالية البرامج التدريبية. عندما يحصل الموظفون على تدريب مناسب حول كيفية التعامل مع استراتيجيات التغيير، تصبح لديهم القدرة على تنفيذها بكفاءة. أظهرت دراسة (Kotter 1996) أن البرامج التدريبية التي تركز على تطوير المهارات القيادية والقدرة على التكيف مع التغيير تُسهم في تحسين جودة تنفيذ استراتيجيات التغيير، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح.

علاوة على ذلك، فإن التدريب المستمر لا يقتصر فقط على إعداد الموظفين لأداء مهامهم الحالية بل يعزز أيضاً قدرتهم على استيعاب التغييرات الجديدة واحتضانها بشكل إيجابي، مما يُسهم في تحسين كفاءة الأداء العام للمؤسسة ويقلل من مقاومة التغيير.

بناءً على ما سبق، فإن برامج التدريب تُعد عاملاً رئيسياً في رفع مستوى الامتثال التنظيمي وتحقيق كفاءة تنفيذ استراتيجيات التغيير، حيث يتعين على المؤسسات الاستثمار في التدريب المستمر لضمان نجاح استراتيجياتها التغييرية وتحقيق أهدافها بكفاءة وهو ما ستأكدته دراستنا الحالية.

2.5 . نتيجة هذه الدراسات

في ختام هذه المراجعة الأدبية، يتضح أن إدارة التغيير تعد من العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على نجاح المؤسسات، حيث تسهم بشكل مباشر في تحسين استجابة الموظفين وتحفيزهم على التكيف مع التغييرات التنظيمية. وقد أظهرت الدراسات السابقة أن أسلوب تقديم وتنفيذ التغيير له تأثيرات واضحة على موقف الموظفين تجاه هذا التغيير، سواء من حيث القبول أو المقاومة.

كما أن توافر قنوات تواصل فعالة يُسهم بشكل كبير في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز الالتزام بين الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الامتثال التنظيمي ويزيد من كفاءة تنفيذ استراتيجيات التغيير. علاوة على ذلك، أشارت الأدلة التجريبية إلى أن برامج التدريب مفيدة في إعداد الموظفين للامتثال للتحويلات التنظيمية

وزيادة فعاليتهم في تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة، وبالتالي تعزيز الفعالية الشاملة لمبادرات التغيير داخل المؤسسات .

من جهة أخرى، تؤكد الأدبيات أن مستوى الامتثال التنظيمي يُعد مؤشرًا رئيسيًا على نجاح تنفيذ التغييرات، حيث أن الموظفين الملتزمين بالقيم التنظيمية وبإجراءات التغيير يكونون أكثر قدرة على تنفيذ استراتيجيات التغيير بكفاءة عالية، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، تبرز أهمية الدعم القيادي والمشاركة الفعالة في خلق بيئة مرنة تُمكن الموظفين من التكيف مع التغييرات بشكل إيجابي.

في سياق خاص، تُظهر هذه الدراسة أهمية دور مديري المشاريع في قيادة وإدارة التغيير، خاصة في القطاع الترفيهي في المملكة العربية السعودية، الذي يشهد تطورات ملحوظة في إطار رؤية المملكة 2030. من خلال هذه الدراسة، يأمل الباحث في تقديم رؤية واضحة حول كيفية تحسين أساليب إدارة التغيير لتؤثر بشكل إيجابي على مواقف الموظفين، وبالتالي تعزيز نجاح عمليات التغيير في هذا القطاع الحيوي .

قائمة المراجع

المراجع العربية

أبو النصر، مدحت. (2017). التنمية المستدامة: مفومها، أبعادها، مؤشراتها (ط1). مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبوبكر، مصطفى محمود. (2020). الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الجهني، ع. م. (2021). أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام بالمدينة المنورة. *المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة*، 13(1)، 45-67.

الشمري، ف. س. (2019). أثر فعالية البرامج التدريبية في تحسين كفاءة العاملين وإنتاجيتهم: دراسة تطبيقية على مدينة الملك سلمان الطبية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 26(3)، 89-112.

اللوذي، موسى. (2009). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار الثراء للنشر.

المنيف، إبراهيم. (2003). الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام. الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر.

بن عيسى، ليلي، قريشي، مغزي لعرافي، & راضية. (2021). مقاومة التغيير التنظيمي: المفهوم، الاقتصاد الصناعي، 11(2)، 237-263 Khazzartech الأسباب، وطرق المعالجة.

بورصاص، وداد. (2023). دروس في إدارة التغيير.

دودين، محمد يوسف. (2012). إدارة المشاريع. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عبوي، زيد. (2007). إدارة التغيير والتطوير. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

عطية، ن. م. (2020). تقييم برامج التدريب ودورها في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة شركة البيادر العالمية. *مجلة البحوث الإدارية والمالية*، 7(2)، 120-137.

Khasawneh, M. Y., & Alzawaydeh, M. A. (2023). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في Mutah Journal of Humanities and Social Sciences المملكة الأردنية الهاشمية. (MJHSS), 38(6).

مخدوم، ه. ك. ا. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير: دراسة حالة كلية إدارة الأعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، <https://doi.org/10.33976/iugjeb.29.2/2021/7> 29(2).

محمد صالح الخزيم، & سلطان. (2023). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات السياحية لزائري المملكة العربية السعودية بغرض العمرة والحج أو الترفيه. *مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة المنصورة*، 14(14)، 105-164.

مرعي، محمد مرعي. (2000). دليل المديرين في قيادة الأفراد وفرق العمل. دار الرضا للنشر

المراجع الأجنبية

Anantatmula, V. (2010). Project manager leadership role in improving project performance. *Engineering Management Journal*, 22(1), 13–22.

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183.

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142.

Cameron, E., & Green, M. (2015). Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. Kogan Page Publishers.

Goodman, J., & Truss, C. (2004). The medium and the message: Communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, 4(3), 217–228.

Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. (2008). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 942–951.

Hiatt, J. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our community. Prosci Learning Center Publications.

- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers* (D. Cartwright, Ed.). Harper & Row.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193–215.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8–32.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical success factors in effective project implementation. *Project Management Journal*, 18(1), 67–75.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160–174.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 67.

Zulch, B. (2014). Communication: The foundation of project management. *Procedia Technology*, 16, 1000–1009.