

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

MIDOCEAN UNIVERSITY

:أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي

دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية

بحث أكاديمي مقدم إلى جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة

Assignment 3 التكليف الثالث – (Final Project 2) استكمالاً لمتطلبات مقرر المشروع النهائي 2

إعداد الطالب: سلطان علي العنزي

الرقم الجامعي: 232000083

القسم /التخصص: إدارة الأعمال – كلية الإدارة

إشراف: أ.م.د. عبدالرحيم نادر

تاريخ التقديم: 14/8/2026 الفصل الدراسي: 2026

الإهداء

إلى والديّ الكريمين، اللذين لم يبخلا يوماً بدعاء أو تشجيع، وكانا السند الأول في كل خطوة من رحلتي العلمية، وإلى من غرسا فيّ حب العلم والمثابرة منذ نعومة أظفاري

إلى إخواني وأفراد أسرتي الذين تحملوا انشغالي طوال فترة إعداد هذا البحث، وكانوا لي عوناً معنوياً لا يُقدَّر بثمن

إلى أساتذتي الأفاضل في جامعة ميدأوشن، الذين لم يدّخروا جهداً في توجيهي وإثراء معرفتي طوال سنوات الدراسة، وزرعوا فيّ روح البحث العلمي المنهجي

إلى كل من آمن بقدرتي على إتمام هذا العمل، وكان له بصمة ولو صغيرة في إنجازه

أهدي إليكم جميعاً ثمرة هذا الجهد، سائلاً الله أن يجعله علماً نافعاً وعملاً متقبلاً

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن ممثلة في كلية الإدارة على ما توفره من بيئة أكاديمية مشجعة على البحث العلمي، وعلى ما تتيحه من موارد معرفية أسهمت في إنجاز هذا العمل بالصورة المرجوة

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس على توجيهاتهم العلمية القيمة التي أسهمت في إنجاز هذا البحث، وعلى صبرهم في متابعة مراحل إعدادة من الفكرة الأولى وحتى الصياغة النهائية

، وأخص بالشكر المشرف الأكاديمي على هذا المشروع، لما قدمه من ملاحظات دقيقة ساهمت في تحسين جودة البحث المنهجية والتطبيقية. وعلى سعة صدره في الإجابة عن كل استفسار

كما أتوجه بالشكر إلى موظفي شركة الاتصالات السعودية الذين تجاوبوا مع أداة الدراسة وساهموا ببياناتهم في إثراء الجانب الميداني للبحث، وإلى كل من قدم لي الدعم والمساندة خلال إعداد هذا العمل، وأسأل الله أن يجعل هذا الجهد نافعا ومفيدا لكل من يطلع عليه

مستخلص الدراسة

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية، بوصفها واحدة من أكبر الشركات الوطنية الرائدة في قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية. وتنبع أهمية الدراسة من أن المنظمات الحديثة أصبحت تواجه بيئة سريعة التغير تتطلب مرونة تنظيمية وقدرة عالية على التكيف مع المتغيرات التقنية والإدارية والسوقية، بما يجعل إدارة التغيير مسؤولية استراتيجية لا تقل أهمية عن التخطيط المالي أو التسويقي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوضعي، والمنهج الاستنتاجي، واستراتيجية دراسة الحالة، كما استخدمت الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغت (250) موظفًا وموظفة من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية في الشركة. وتمثلت أبعاد المتغير المستقل، وهو إدارة التغيير التنظيمي، في: الدعم القيادي للتغيير، والاتصال التنظيمي، والتدريب والتمكين، وتقليل مقاومة التغيير، بينما تمثل المتغير التابع في الأداء المؤسسي بأبعاده الخمسة: الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمة، وسرعة الإنجاز، والتنسيق بين الإدارات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ولاختبار فرضيات الدراسة وضمان دقة النتائج، اعتمد الباحث على أسلوبين إحصائيين متكاملين: الأول باستخدام برنامج التحليل الإحصائي الإصدار 28 لإجراء التحليل الوصفي واختبار الثبات ومعامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي، والثاني باستخدام برنامج التحليل SPSS للتحقق (Structural Equation Modeling - SEM) المعتمد على نموذج المعادلة البنائية Smart-PLS 3.0 الإحصائي المتقدم بما يعزز من موثوقية النتائج المستخلصة عبر أسلوبين تحليليين، (Path Analysis) من الصدق التقاربي والثبات المركب وتحليل المسار مستقلين.

وأظهرت الدراسة أن إدارة التغيير التنظيمي تؤدي دورًا إيجابيًا ودالًا إحصائيًا في تحسين الأداء المؤسسي من خلال رفع كفاءة العمليات وتحسين جودة الخدمات، وتسريع الإنجاز، وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما بينت أن القيادة الفاعلة، والاتصال الواضح، وبرامج التدريب المناسبة، ومشاركة العاملين في التغيير، تعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح التغيير التنظيمي، وقد تأكدت هذه النتائج عبر التحليل التوكيدي بواسطة نموذج المعادلة البنائية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التخطيط المؤسسي للتغيير، وتطوير آليات الاتصال الداخلي، ورفع مستوى تمكين العاملين، وتبني أساليب علمية لمعالجة مقاومة التغيير، بما يساهم في استدامة التحسين المؤسسي، كما قدمت مجموعة من التوصيات الأكاديمية للباحثين المهتمين بتوسيع نطاق هذا البحث مستقبلاً. وتقر الدراسة في الوقت ذاته بجملة من الحدود المنهجية، أبرزها اقتصرها على أسلوب المقطع العرضي وعلى بيئة مؤسسية واحدة، وهو ما تناولته بالتفصيل في خاتمة البحث ضمن الفصل الخامس.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير التنظيمي، الأداء المؤسسي، الدعم القيادي، الاتصال التنظيمي، التدريب والتمكين، مقاومة التغيير. نموذج المعادلة البنائية.

قائمة المحتويات

الإهداء	2
شكر وتقدير	3
مستخلص الدراسة	4
Abstract	Error! Bookmark not defined.
قائمة المحتويات	5
قائمة الأشكال	9
قائمة الجداول	10
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	11
1.1 المقدمة	11
1.2 مشكلة البحث	11
1.2.1 الفجوات النظرية	12
1.2.2 الفجوات العملية	12
1.3 أهمية البحث	12
1.3.1 الأهمية النظرية	12
1.3.2 الأهمية العملية	12
1.4 أسئلة البحث	12
1.5 أهداف البحث	13
1.6 فرضيات البحث	13
1.7 نموذج البحث	13
1.8 منهجية البحث	13
1.9 نطاق الدراسة	14
الحدود الموضوعية	14
الحدود الزمانية	14
الحدود البشرية	14
الحدود المكانية	14
1.10 نبذة عن شركة الاتصالات السعودية	14
1.11 مخطط المشروع	14
1.12 مصطلحات الدراسة	15
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	16
2.1 المقدمة	16

2.2 المتغير الأول: إدارة التغيير التنظيمي	16
2.2.1 التعريف	16
2.2.2 التطور	16
2.2.3 الأبعاد	16
2.2.4 النظريات	17
2.2.5 رسم توضيحي	18
2.3 المتغير الثاني: الأداء المؤسسي	18
2.3.1 التعريف	18
2.3.2 التطور	18
2.3.3 الأبعاد	18
2.3.4 النظريات	19
2.3.5 رسم توضيحي	19
2.4 العلاقة بين متغيرات البحث	19
2.4.1 الأنماط	19
2.4.2 الصراعات	19
2.4.3 الفجوات	20
2.4.4 رسم توضيحي	20
2.5 الدراسات السابقة	20
2.5.1 دراسات تناولت إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي	20
2.5.2 دراسات تناولت الدعم القيادي والاتصال التنظيمي أثناء التغيير	20
2.5.3 دراسات تناولت التدريب والتمكين ومقاومة التغيير	20
2.5.4 دراسات عربية وخليجية حديثة ذات صلة	20
2.5.5 التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية	21
2.6 جدول أدوات البحث (Table of Research Instruments)	21
2.7 خاتمة الفصل	22
2.7.1 ملخص نتائج الإطار النظري	22
2.7.2 آثار البحث المستقبلية	22
2.7.3 المساهمات الإجمالية للبحث	22
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	23
3.1 مقدمة	23
3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة (Operational Definitions)	23
3.3 تصميم البحث (Research Design – Research Onion)	23

3.4	(Research Population and Sampling Methods) مجتمع الدراسة والعينة وأسلوب المعاينة	24
3.5	(Data Collection Method) طريقة جمع البيانات	24
3.6	(Types of Data) أنواع البيانات	24
3.7	(Statistical Analysis Procedures) إجراءات التحليل الإحصائي	25
3.7.1	كأسلوب تحليل توكيدي مكمل (SEM-PLS) نموذج المعادلة البنائية	25
3.8	(Research Ethics) أخلاقيات البحث	26
3.9	محددات المنهجية	26
3.10	(Conclusion) خاتمة الفصل	26
	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	27
4.1	(Introduction) مقدمة	27
4.2	الخصائص الديموغرافية للعينة	27
4.3	(Validity and Reliability Tests) اختبار الصدق والثبات	28
4.4	SEM-PLS التحقق التوكيدي من صدق وثبات المقياس عبر نموذج	29
4.5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	30
4.6	(SPSS) اختبار فرضيات الدراسة عبر تحليل الانحدار الخطي	30
4.7	SEM-PLS التحقق التوكيدي من الفرضيات عبر تحليل المسار بنموذج	31
4.7.1	رسم توضيحي لنموذج القياس البنائي	32
4.8	(Discussion of Findings) مناقشة النتائج	32
4.9	(Connect the Results with Literature) ربط النتائج بالدراسات السابقة	32
4.10	(Conclusion) خاتمة الفصل	32
	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	34
5.1	مقدمة	34
5.2	ملخص نتائج الدراسة	34
5.3	الاستنتاجات	35
5.3.6	المساهمة النظرية للدراسة	35
5.3.7	المساهمة العملية للدراسة	36
5.4	حدود البحث	36
5.5	التوصيات	36
5.5.1	توصيات إدارية وتطبيقية	37
5.5.2	توصيات أكاديمية وبحثية	37
5.5.3	خارطة طريق مقترحة لتنفيذ التوصيات	37
5.6	مقترحات للبحوث المستقبلية	38

خاتمة عامة للبحث 5.7	38
قائمة المراجع	40
الملاحق	42
الملحق 1): استبانة الدراسة	42
القسم الأول: البيانات الديموغرافية	42
القسم الثاني: فقرات الاستبانة (مقياس ليكرت الخماسي: 5 = أوافق بشدة ... 1 = لا أوافق بشدة)	42
الملحق 2): خطاب تسهيل مهمة	Error! Bookmark not defined.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
...	أبعاد إدارة التغيير التنظيمي	شكل (1)
...	أبعاد الأداء المؤسسي	شكل (2)
...	العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي	شكل (3)
...	لإدارة التغيير ADKAR نموذج	شكل (4)
...	نموذج ماكينزي السبعة (McKinsey 7-S)	شكل (5)
...	للدراسة الحالية (SEM-PLS) نموذج القياس البنائي	شكل (6)
...	المطبق على الدراسة Research Onion مخطط منهجية البحث	شكل (7)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
...	نموذج البحث	جدول (1)
...	توزيع العينة حسب الجنس	جدول (2)
...	توزيع العينة حسب العمر	جدول (3)
...	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	جدول (4)
...	معامل كرونباخ ألفا لمحاو الدراسة	جدول (5)
...	المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة	جدول (6)
...	معامل الارتباط بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي	جدول (7)
...	تحليل الانحدار لأبعاد إدارة التغيير التنظيمي	جدول (8)
...	(Table of Research Instruments) جدول أدوات البحث	جدول (9)
...	مقارنة بين أبرز نظريات إدارة التغيير التنظيمي	جدول (10)
...	ملخص أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة	جدول (11)
...	تحديد حجم العينة وفق معادلة كريجسي ومورجان	جدول (12)
...	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي	جدول (13)
...	لأبعاد الدراسة (AVE) متوسط التباين المستخرج	جدول (14)
...	لأبعاد الدراسة (rho-A) وقيمة (Composite Reliability) الثبات المركب	جدول (15)
...	SEM-PLS نتائج تحليل المسار للفرضية الرئيسية عبر	جدول (16)
...	SEM-PLS نتائج تحليل المسار للفرضيات الفرعية عبر	جدول (17)
...	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	جدول (18)
...	خارطة طريق مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة	جدول (19)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعيش المنظمات المعاصرة في بيئة عمل متغيرة تتسم بالتطور التقني السريع، وشدة المنافسة، والتحولات الاقتصادية والتنظيمية المتلاحقة الأمر الذي جعل من القدرة على التكيف مع التغيير ضرورة استراتيجية لا يمكن تجاهلها. ولم يعد نجاح المؤسسة قائماً فقط على امتلاك الموارد أو الحصة السوقية، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على إدارة التغيير بصورة علمية ومنهجية تضمن استمرارية التطوير وتحسين النتائج.

وفي هذا السياق، برز مفهوم إدارة التغيير التنظيمي بوصفه أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة، لما له من دور محوري في مساعدة المنظمات، على الانتقال من أوضاعها الحالية إلى أوضاع أفضل من خلال تطوير الأنظمة، والهياكل، والإجراءات، والتقنيات، والموارد البشرية كما أن إدارة التغيير لم تعد مجرد استجابة لظروف طارئة، بل أصبحت توجهًا استراتيجيًا طويل (Kotter, 1996) والثقافة التنظيمية المدى يهدف إلى بناء مؤسسة أكثر مرونة وكفاءة وقدرة على الابتكار.

ويُعد قطاع الاتصالات من أكثر القطاعات تأثرًا بالتغيير، نظرًا لما يشهده من تطورات رقمية مستمرة وتغير في احتياجات العملاء وارتفاع، ومن بين أبرز المؤسسات العاملة في هذا القطاع شركة الاتصالات السعودية (Beshtawi & Jaaron, 2014) مستوى التنافسية التي تمثل أحد النماذج الرائدة في المملكة العربية السعودية من حيث الحجم، والانتشار، والتنوع في الخدمات، والدور الذي تؤديه في دعم التحول الرقمي الوطني ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030.

وقد شهدت الشركة في السنوات الأخيرة تحولات تنظيمية وإدارية وتقنية متعددة، تمثلت في التوسع في الخدمات الرقمية، وتعزيز البنية التقنية، وتطوير العمليات التشغيلية، ورفع كفاءة تجربة العميل، وتبني ممارسات تنظيمية أكثر مرونة. غير أن نجاح هذه التحولات لا يقاس بمجرد تنفيذها، بل بمدى انعكاسها على الأداء المؤسسي، وقدرتها على تحقيق نتائج ملموسة على مستوى الكفاءة والجودة وسرعة الإنجاز وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ومن هنا، تتضح أهمية دراسة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي داخل شركة الاتصالات السعودية، بوصفها دراسة – تطبيقية يمكن أن تسهم في دعم المعرفة الأكاديمية وتقديم تصور عملي للإدارات الحديثة، خاصة في إطار متطلبات جامعة ميدأوشن كلية الإدارة التي تسعى إلى ربط البحث العلمي بالواقع المؤسسي. كما تسعى الدراسة إلى تقديم نموذج منهجي متكامل يجمع بين أدوات التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي وأدوات التحليل التوكيدي المتقدم، بما يرفع من مستوى الدقة العلمية للنتائج المتوصل إليها.

وعليه، يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة، من خلال بناء إطار نظري ومنهجي وتطبيقي متكامل، يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرين، ويقدم توصيات قابلة للاستفادة في البيئة التنظيمية.

1.2 مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في أن كثيرًا من المؤسسات، على الرغم من تبنيها خططًا ومبادرات للتغيير التنظيمي، لا تتمكن دائمًا من تحقيق النتائج المرجوة على مستوى الأداء المؤسسي؛ إذ تشير الأدبيات إلى أن نسبة كبيرة من مبادرات التغيير التنظيمي لا تحقق أهدافها المرجوة بسبب كما بينت دراسات حديثة أن أبرز عوامل (Errida & Lotfi, 2021) ضعف التخطيط، وقصور الاتصال الداخلي، ومقاومة العاملين (Andi Ibbar & Batti, 2025) مقاومة التغيير تتمثل في الخوف على الأمن الوظيفي، وضعف الاتصال، وقصور التدريب.

وتزداد هذه الإشكالية أهمية في قطاع الاتصالات، الذي يتميز بسرعة التغير والتطور، وارتفاع توقعات العملاء، والتوسع المستمر في الحلول الرقمية. وفي ظل هذه البيئة، تصبح شركة الاتصالات السعودية مطالبة بتبني ممارسات تنظيمية فعالة تضمن نجاح التغيير وترجمه إلى نتائج مؤسسية ملموسة، لا سيما في ظل الضغوط التنافسية المتزايدة من مشغلي الاتصالات الآخرين ومزودي الخدمات الرقمية الجدد.

وبناءً على ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: **ما أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية؟**

1.2.1 الفجوات النظرية

توجد فجوة نظرية واضحة في الأدبيات العربية تتعلق بضعف التركيز على العلاقة التكاملية بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي داخل قطاع الاتصالات السعودي؛ فمعظم الدراسات السابقة تناولت أبعاد التغيير التنظيمي منفردة، مثل الاتصال أو مقاومة التغيير، دون بناء تصور شامل يجمع بين الأبعاد الأربعة المؤثرة في نجاح التغيير. كما تظهر فجوة أخرى في قلة الدراسات التطبيقية العربية التي تناولت وتظهر فجوة (Alammar, 2025) شركة اتصالات سعودية كبرى بشكل مباشر، رغم وجود دراسات مشابهة في سياقات إقليمية أخرى والتحليل التوكيدي المتقدم القائم على (SPSS) ثالثة تتعلق بندرة الدراسات العربية التي تجمع بين أسلوبي التحليل الإحصائي التقليدي وفي دراسة واحدة، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته (SEM-PLS) نموذج المعادلة البنائية

1.2.2 الفجوات العملية

من الناحية العملية، تواجه العديد من المؤسسات تحديات في ترجمة التغيير التنظيمي إلى نتائج فعلية على مستوى الأداء المؤسسي، إذ كثيرًا ما تُصمم خطط التغيير بصورة تركز على الجانب الهيكلي أو التقني، دون منح الاهتمام الكافي للجوانب البشرية والنفسية، مثل تقبل العاملين للتغيير أو وضوح الرؤية لديهم. وفي بيئة عالية التنافسية كقطاع الاتصالات، قد يؤدي ضعف إدارة التغيير إلى تراجع في التنسيق، وانخفاض في الكفاءة، وتأخر في الإنجاز. لذا، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة العملية من خلال تقديم تحليل علمي وتوصيات تطبيقية تدعم فاعلية التغيير وتحسين الأداء، وتقديم أداة قياس مجرّبة إحصائيًا يمكن أن تستخدمها إدارات الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركة لتقييم جاهزيتها للتغيير بصورة دورية

1.3 أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من أنه يتناول موضوعًا حديثًا ومؤثرًا في الفكر الإداري المعاصر، وهو إدارة التغيير التنظيمي، ويربطه بتغيير جوهري يتمثل في الأداء المؤسسي. كما تزداد أهمية الدراسة من خلال اختيار شركة الاتصالات السعودية، التي تمثل واحدة من أهم المؤسسات الوطنية في قطاع حيوي يرتبط بالتحول الرقمي والتنمية الاقتصادية

1.3.1 الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية في أن الدراسة تسهم في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي، وتقدم تصورًا يربط بين أبعاد التغيير المختلفة والأداء المؤسسي، بما يساعد على توضيح كيفية تفسير العلاقة بين القيادة والاتصال والتدريب والمقاومة وبين النتائج التنظيمية النهائية. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المنهجية من خلال الجمع بين أسلوبي التحليل الوصفي والاستدلالي التقليدي والتحليل التوكيدي المتقدم عبر نموذج المعادلة البنائية، بما يفتح المجال أمام باحثين آخرين لتبني هذا الأسلوب المزدوج في دراساتهم المستقبلية

1.3.2 الأهمية العملية

تظهر الأهمية العملية في أن نتائج الدراسة يمكن أن تساعد القيادات الإدارية في الشركة وفي المؤسسات المشابهة على تحسين ممارسات إدارة التغيير، وتطوير خطط التحول التنظيمي، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، بما ينعكس على جودة الخدمات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما يمكن أن تشكل نتائج الدراسة وتوصياتها مرجعًا عمليًا لصناع القرار في قطاع الاتصالات عند تصميم برامج التغيير أو تقييم مدى جاهزية العاملين لتبنيه

1.4 أسئلة البحث

سؤال البحث الرئيسي: ما أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية؟

أسئلة البحث الفرعية:

- ما أثر الدعم القيادي للتغيير في تحسين الأداء المؤسسي؟
- ما أثر الاتصال التنظيمي الفعال أثناء التغيير في تحسين الأداء المؤسسي؟
- ما أثر التدريب وتمكين الموظفين في تحسين الأداء المؤسسي؟
- ما أثر تقليل مقاومة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي؟

1.5 أهداف البحث

الهدف العام: تحديد أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية

الأهداف الفرعية:

- التعرف على أثر الدعم القيادي للتغيير في تحسين الأداء المؤسسي
- التعرف على أثر الاتصال التنظيمي الفعال في تحسين الأداء المؤسسي
- التعرف على أثر التدريب والتمكين في تحسين الأداء المؤسسي
- التعرف على أثر تقليل مقاومة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي
- (Smart-PLS و SPSS) التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة باستخدام أسلوبين إحصائيين مستقلين
- تقديم توصيات عملية تساعد في رفع فعالية إدارة التغيير التنظيمي

1.6 فرضيات البحث

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي في شركة H1: الفرضية الرئيسية الاتصالات السعودية

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الدعم القيادي للتغيير وتحسين الأداء المؤسسي Ha:
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الفعال وتحسين الأداء المؤسسي Hb:
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتمكين الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي Hc:
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقليل مقاومة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي Hd:

1.7 نموذج البحث

تعتمد الدراسة على نموذج يربط بين إدارة التغيير التنظيمي بوصفها المتغير المستقل بأبعاده الأربعة (الدعم القيادي للتغيير، الاتصال التنظيمي، التدريب والتمكين، تقليل مقاومة التغيير)، وبين الأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع

المتغير التابع	الأبعاد	المتغير المستقل
الأداء المؤسسي	الدعم القيادي للتغيير	إدارة التغيير التنظيمي
الأداء المؤسسي	الاتصال التنظيمي	إدارة التغيير التنظيمي
الأداء المؤسسي	التدريب والتمكين	إدارة التغيير التنظيمي
الأداء المؤسسي	تقليل مقاومة التغيير	إدارة التغيير التنظيمي

1.8 منهجية البحث

- (Positivism) فلسفة البحث: الوضعية
- (Deductive) منهج البحث: الاستنتاجي

● (Case Study) استراتيجية البحث: دراسة الحالة

● نوع البيانات: كمية

● (Cross-sectional) الأفق الزمني: مستعرض

● أداة جمع البيانات: الاستبيان

● مجتمع الدراسة: موظفو شركة الاتصالات السعودية

● عينة الدراسة: عينة عشوائية بسيطة من الموظفين والإداريين

● SEM-PLS طرق التحليل: الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، مدعومة بنموذج المعادلة البنائية

1.9 نطاق الدراسة

الحدود الموضوعية

تتناول الدراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي

الحدود الزمانية

أُجريت الدراسة في العام الجامعي 2026م

الحدود البشرية

شملت الدراسة عينة من العاملين والإداريين في شركة الاتصالات السعودية

الحدود المكانية

تم تطبيق الدراسة على شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية

1.10 نبذة عن شركة الاتصالات السعودية

تُعد شركة الاتصالات السعودية من أكبر الشركات الوطنية في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، وقد أسهمت بدور بارز في تطوير البنية الرقمية بالمملكة، وتقديم خدمات الاتصالات والإنترنت والحلول التقنية والخدمات السحابية والأمن السيبراني. كما توسعت الشركة في السنوات الأخيرة في مشاريع التحول الرقمي، وتطوير تجربة العملاء، وتحديث بيئة العمل، مما يجعلها حالة مناسبة لدراسة إدارة التغيير التنظيمي.

وتضم الشركة عددًا كبيرًا من الموظفين موزعين على إدارات متعددة تشمل الشبكات، وتقنية المعلومات، وخدمة العملاء، والموارد البشرية، والتسويق، والمالية، وهو ما يمنح عينة الدراسة تنوعًا وظيفيًا وديموغرافيًا يعزز من إمكانية تعميم النتائج على بيئة عمل الشركة ككل. كما تخضع الشركة بصورة مستمرة لمبادرات تحول مؤسسي مرتبطة بمتطلبات الجهات التنظيمية وتوجهات السوق، مما يجعل موضوع إدارة التغيير حاضرًا وملمسًا في واقعها التشغيلي اليومي.

1.11 مخطط المشروع

● الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

● الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

● الفصل الثالث: منهجية الدراسة

● الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

● الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

● قائمة المراجع

● الملاحق

مصطلحات الدراسة 1.12

إدارة التغيير التنظيمي: مجموعة الجهود الإدارية المخططة التي تهدف إلى الانتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع مستهدف أكثر (Kotter, 1996) كفاءة، من خلال تطوير الهياكل والأنظمة والسلوكيات

الأداء المؤسسي: مستوى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية باستخدام مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية

الدعم القيادي للتغيير: مدى التزام الإدارة العليا بدعم مبادرات التغيير وتوفير الموارد اللازمة لها

الاتصال التنظيمي: نقل المعلومات المتعلقة بالتغيير للعاملين بوضوح وفي التوقيت المناسب

التدريب والتمكين: الجهود الموجهة لتزويد العاملين بالمعارف والمهارات والصلاحيات اللازمة للتكيف مع التغيير

مقاومة التغيير: ردود الفعل السلبية أو المتحفظة التي قد يبديها العاملون تجاه مبادرات التغيير

أسلوب إحصائي متقدم يستخدم لاختبار العلاقات بين متغيرات كامنة (غير مقاسة مباشرة) (من: **(SEM-PLS) نموذج المعادلة البنائية** خلال مؤشرات ملحوظة، ويجمع بين خصائص تحليل الانحدار وتحليل العوامل

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يمثل الإطار النظري الأساس العلمي الذي تنطلق منه الدراسة لفهم موضوعها وتحليل متغيراتها. وفي هذه الدراسة، يركز الإطار النظري على متغيرين رئيسيين هما إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي، مع بيان طبيعة العلاقة بينهما في ضوء الأدبيات الإدارية الحديثة، ثم عرض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة لتحديد موقع الدراسة الحالية منها. ويسعى هذا الفصل إلى تقديم عرض متكامل للنظريات المفسرة لكل متغير، ومقارنة بينهما، بما يوفر أساساً متيناً لبناء فرضيات الدراسة واختيار أداة القياس المناسبة.

2.2 المتغير الأول: إدارة التغيير التنظيمي

2.2.1 التعريف

تشير إدارة التغيير التنظيمي إلى العملية المخططة التي تقوم بها المنظمة للانتقال من حالة تنظيمية قائمة إلى حالة جديدة أكثر ملاءمة وتهدف هذه العملية (Kotter, 1996) وكفاءة، من خلال تعديل الهياكل والإجراءات والأنظمة والتقنيات والسلوكيات والثقافة التنظيمية إلى تمكين المنظمة من التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتحقيق التطوير المستمر، وتحسين قدرتها التنافسية.

كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تهيئة الأفراد والأنظمة لقبول التغيير، وتقليل مقاومته، وضمان تنفيذه بطريقة تحقق أهداف المؤسسة. إدارة التغيير لا تعني مجرد إدخال تغيير جديد، بل تعني أيضاً كيفية التخطيط له، وقيادته، ومتابعته أن إدارة التغيير التنظيمي تشمل ثلاث مراحل جوهرية (Armenakis & Bedeian, 1999) وتقييم أثره على العمل والأداء. ويضيف (Institutionalization) وترسيخه، (Adoption) وتبني التغيير، (Change Readiness) هي: تهيئة العاملين لقبول التغيير. وهي مراحل تتقاطع مع أبعاد الدراسة الحالية من حيث التركيز على الاستعداد النفسي والسلوكي للعاملين تجاه التغيير.

إدارة التغيير بأنها "العملية المستمرة لمواءمة اتجاه المنظمة وهيكلها (Cameron & Green, 2015) ومن زاوية أخرى، يعرف قدراتها لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة ومتطلبات بيئة الأعمال"، وهو تعريف يبرز البعد الاستراتيجي طويل المدى لإدارة التغيير. بخلاف النظرة التقليدية التي كانت تحصرها في مشروعات مؤقتة محدودة الأجل.

2.2.2 التطور

الذي قسّم التغيير إلى ثلاث مراحل: فك (Lewin, 1947) تطور مفهوم إدارة التغيير التنظيمي عبر مراحل متعددة، بدءاً من نموذج لوين (Kotter & Schlesinger, 1979؛ Kotter, 1996) الجمود، والتغيير، وإعادة التجميد، مروراً بنموذج كوتر ذي الخطوات الثماني الذي يوضح كيفية قيادة التغيير بنجاح داخل المنظمات. ومع الثورة الرقمية والتنافس العالمي، أصبح التغيير التنظيمي أكثر تعقيداً، وارتبط بالتحول الرقمي وإعادة تصميم نماذج الأعمال والمرونة التنظيمية.

(Hiatt, 2006) الذي طوره ADKAR وفي العقدين الأخيرين، ظهرت نماذج أكثر تركيزاً على البعد الفردي في التغيير، مثل نموذج والذي ينظر إلى نجاح التغيير التنظيمي من زاوية نجاح كل فرد في المرور بمراحل الوعي والرغبة والمعرفة والقدرة والتعزيز. كما بدلاً من النظر (Continuous Innovation) اتجهت الأدبيات الحديثة إلى ربط إدارة التغيير بالقدرة التنظيمية على الابتكار المستمر إليها كحدث منفصل ذي بداية ونهاية، وهو ما يتسق مع طبيعة قطاع الاتصالات الذي يشهد تغيراً تقنياً متسارعاً لا يتوقف.

2.2.3 الأبعاد

أولاً: الدعم القيادي للتغيير

يمثل الدعم القيادي أحد الأبعاد الأساسية في إدارة التغيير التنظيمي، ويشير إلى مدى التزام الإدارة العليا والقيادات المباشرة بدعم التغيير وتوضيح أهدافه، وتوفير الموارد اللازمة له، وتحفيز العاملين على قبوله. فالقيادة هي الجهة التي تمنح التغيير شرعيته ومصاديقته، وتساعد إلى أن أول خطوات نجاح التغيير هي خلق "انتلاف قيادي" (Kotter, 1996) على خلق مناخ تنظيمي مشجع على التطوير. ويشير توجيهي "يمتلك الصلاحية والمصادقية الكافية لدفع التغيير عبر مختلف مستويات المنظمة".

ثانياً: الاتصال التنظيمي

يقصد بالاتصال التنظيمي الفعال نقل المعلومات المتعلقة بالتغيير بصورة واضحة ومنظمة وفي الوقت المناسب، بما يضمن فهم العاملين لطبيعة التغيير وأهدافه وآثاره المتوقعة. وقد أظهرت دراسات عدة أن نوعية الاتصال أثناء التغيير تؤثر بشكل مباشر في ردود فعل العاملين بينما يؤدي ضعف الاتصال إلى زيادة الغموض وانتشار الشائعات وارتفاع مقاومة (Lewis, 2000; Tang & Gao, 2012) تجاهه التغيير.

ثالثاً: التدريب والتمكين

يتمثل هذا البعد في إعداد العاملين للتعامل مع التغييرات الجديدة، وتزويدهم بالمعارف والمهارات المطلوبة، ومنحهم الصلاحيات التي تعزز قدرتهم على التكيف والمشاركة الفاعلة. وتشير دراسات حديثة إلى أن برامج التدريب المنظمة ترفع من معدلات نجاح التغيير بشكل ملحوظ (Andi Ibbar & Batti, 2025).

رابعاً: تقليل مقاومة التغيير

تشير مقاومة التغيير إلى ردود الفعل السلبية أو المتحفظة التي قد يبديها بعض العاملين تجاه التغيير، نتيجة الخوف من المجهول أو فقدان ولا تُعد المقاومة ظاهرة سلبية بالكامل، إذ يمكن أن تتحول إلى استعداد (Bailey & Raelin, 2015) المكانة أو ضعف الثقة في الإدارة مقاومة التغيير إلى أربع (Judson, 1991) ويصنف (Endrejat et al., 2020) للتغيير إذا أحسنت إدارة الاتصال مع العاملين درجات متدرجة تبدأ بالقبول السلبي، ثم اللامبالاة، ثم المقاومة السلبية، وانتهاءً بالمقاومة الفعالة والمعارضة الصريحة، وهو تصنيف يساعد الإدارة على تحديد استراتيجية التعامل الأنسب مع كل حالة

2.2.4 النظريات

(Lewin, 1947) نظرية لوين للتغيير

تعد من أشهر النظريات في مجال التغيير التنظيمي، وتقسّم عملية التغيير إلى ثلاث مراحل: فك الجمود، ثم التغيير، ثم إعادة التجميد. وتقوم حيث ترى أن استقرار الوضع التنظيمي الحالي ناتج عن (Force Field Analysis) هذه النظرية على تحليل قوى الدفع والمقاومة توازن بين قوى دافعة للتغيير وقوى مقاومة له، وأن نجاح التغيير يتطلب إما تقوية القوى الدافعة أو إضعاف قوى المقاومة

(Kotter, 1996) نموذج كوتر للتغيير

يتكون من ثماني خطوات لإدارة التغيير بنجاح، تبدأ بخلق الشعور بالإلحاح، وتنتهي بترسيخ التغيير داخل الثقافة التنظيمية. وتشمل الخطوات، الوسيطة: بناء ائتلاف قيادي، وصياغة رؤية واستراتيجية للتغيير، وتوصيل رؤية التغيير، وتمكين العاملين من التصرف بموجب الرؤية وتحقيق مكاسب قصيرة المدى، وترسيخ المكاسب وتوليد مزيد من التغيير

ADKAR (Hiatt, 2006) نموذج

يركز هذا النموذج على البعد الفردي في التغيير، ويرى أن نجاح التغيير التنظيمي مرهون بنجاح كل فرد في اجتياز خمس مراحل متتابعة (Knowledge) والمعرفة بكيفية التغيير (Desire) والرغبة في المشاركة فيه (Awareness) هي: الوعي بضرورة التغيير (Reinforcement) والتعزيز المستمر لاستمراره (Ability) والقدرة على تطبيقه

(McKinsey 7-S Framework) نموذج ماكينزي السبعة

والهيكل (Strategy) يرى هذا النموذج أن التغيير التنظيمي الناجح يتطلب الموازنة بين سبعة عناصر تنظيمية مترابطة هي: الاستراتيجية (Style) والأسلوب الإداري (Skills) والمهارات (Shared Values) والقيم المشتركة (Systems) والأنظمة (Structure) ويؤكد النموذج أن التغيير في أحد هذه العناصر دون مراعاة العناصر الأخرى قد يؤدي إلى اختلال التوازن التنظيمي (Staff) والعاملون. وفشل مبادرة التغيير

نظرية النظم

تنظر إلى المنظمة على أنها نظام متكامل من عناصر مترابطة، بحيث يؤثر أي تغيير في أحد العناصر (الهيكل، الأفراد، التكنولوجيا) في بقية العناصر وفي النتائج النهائية للمؤسسة

أوجه الارتباط بأبعاد الدراسة	الفكرة الأساسية	النظرية / النموذج
تفسر آلية التغلب على مقاومة التغيير	ثلاث مراحل: فك الجمود، التغيير، إعادة التجميد	نظرية لوين
يبرز أهمية الدعم القيادي والاتصال	ثمانى خطوات قيادية متتابعة للتغيير	نموذج كوتر
يفسر دور التدريب والتمكين في التكيف الفردي	خمس مراحل فردية للتغيير الناجح	نموذج ADKAR
يفسر تكامل أبعاد التغيير مع الأداء المؤسسي	مواءمة سبعة عناصر تنظيمية مترابطة	نموذج ماكينزي السبعة
تفسر انتقال أثر التغيير إلى الأداء المؤسسي ككل	المنظمة نظام متكامل من عناصر مترابطة	نظرية النظم

2.2.5 رسم توضيحي

إدارة التغيير التنظيمي
الدعم القيادي للتغيير
الاتصال التنظيمي
التدريب والتمكين
تقليل مقاومة التغيير

2.3 المتغير الثاني: الأداء المؤسسي

2.3.1 التعريف

الأداء المؤسسي هو مستوى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها باستخدام مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية، ويشمل ذلك جودة العمليات (Kaplan & Norton, 1996) وكفاءة استخدام الموارد، ومستوى الخدمات المقدمة، وسرعة الإنجاز، ومدى تحقيق النتائج الاستراتيجية. ويعرّفه من منظور متعدد الأبعاد يتجاوز المؤشرات المالية التقليدية ليشمل منظور العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، وهو المنظور الذي استندت إليه الدراسة الحالية في تحديد أبعاد الأداء المؤسسي.

2.3.2 التطور

كان مفهوم الأداء المؤسسي في السابق يركز بصورة رئيسية على المؤشرات المالية والإنتاجية، إلا أنه تطور لاحقاً ليشمل أبعاداً أوسع مثل (Balanced Scorecard) رضا العملاء وجودة الخدمات والتعلم التنظيمي والابتكار والمرونة. وقد ساهم ظهور نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تسعينيات القرن الماضي في ترسيخ هذا التحول من النظرة المالية الضيقة إلى النظرة الشمولية متعددة الأبعاد للأداء (Balanced Scorecard) المؤسسي.

2.3.3 الأبعاد

- الكفاءة التشغيلية: قدرة المؤسسة على إنجاز الأعمال بأعلى كفاءة ممكنة مع تقليل الهدر.
- جودة الخدمة: مستوى جودة المخرجات ومدى توافيقها مع احتياجات العملاء.
- سرعة الإنجاز: سرعة تنفيذ المهام واتخاذ القرارات دون تأخير غير مبرر.

- . التنسيق بين الإدارات :مدى تكامل الجهود بين الأقسام والوحدات التنظيمية
- . تحقيق الأهداف الاستراتيجية :مدى قدرة المؤسسة على الوصول إلى غاياتها بعيدة المدى

2.3.4 النظريات

بطاقة الأداء المتوازن

تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، وتركز على أبعاد العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو والنتائج المالية

نظرية الفاعلية التنظيمية

توضح أن المؤسسة الفاعلة هي التي تستطيع تحقيق أهدافها بكفاءة مع الحفاظ على قدرتها على التكيف والاستمرار

(Resource-Based View) نظرية الموارد والقدرات

أن الأداء المتفوق للمؤسسة ينبع من امتلاكها لموارد وقدرات ذات قيمة ونادرة ويصعب تقليدها، وتُعد قدرة (Barney, 1991) يرى المؤسسة على إدارة التغيير بفاعلية أحد هذه القدرات التنظيمية التي يصعب على المنافسين محاكاتها بسهولة، مما يجعلها مصدرًا لميزة تنافسية مستدامة تنعكس على الأداء المؤسسي

(Contingency Theory) نظرية الطوارئ

تفترض هذه النظرية عدم وجود أسلوب إداري واحد أمثل يناسب جميع المواقف، وأن فاعلية الممارسات الإدارية — ومنها إدارة التغيير — تتوقف على مدى ملاءمتها للظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، وهو ما يفسر أهمية دراسة إدارة التغيير في سياق مؤسسي — محدد كشركة الاتصالات السعودية بدلًا من التعميم المطلق

2.3.5 رسم توضيحي

الأداء المؤسسي
الكفاءة التشغيلية
جودة الخدمة
سرعة الإنجاز
التنسيق بين الإدارات
تحقيق الأهداف الاستراتيجية

2.4 العلاقة بين متغيرات البحث

2.4.1 الأنماط

تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي هي علاقة إيجابية في الأغلب، حيث يؤدي (Cross, 2019) التغيير المخطط والمدعوم قياديًا إلى تحسين الأنظمة والإجراءات ورفع كفاءة العاملين، وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي

2.4.2 الصراعات

رغم الفوائد المحتملة للتغيير، قد يصاحب تطبيقه عدد من الصراعات التنظيمية نتيجة مخاوف العاملين من فقدان الامتيازات أو تغيير الأدوار، وإذا لم تُدر هذه الصراعات بفاعلية فإنها قد تحد من نجاح التغيير وتؤثر سلبيًا في الأداء المؤسسي

2.4.3 الفجوات

من أبرز الفجوات القائمة أن بعض المؤسسات تركز على تنفيذ التغيير شكلياً دون وضع مؤشرات واضحة لقياس أثره على الأداء، كما تتجاهل بعض المبادرات البعد الإنساني فتفشل في تحقيق النتائج المتوقعة.

2.4.4 رسم توضيحي

الأداء المؤسسي	التأثير	أبعاد إدارة التغيير التنظيمي
الكفاءة التشغيلية	يؤثر إيجابياً	الدعم القيادي
جودة الخدمة	يؤثر إيجابياً	الاتصال التنظيمي
سرعة الإنجاز	يؤثر إيجابياً	التدريب والتمكين
تحقيق الأهداف	يؤثر إيجابياً	تقليل مقاومة التغيير

2.5 الدراسات السابقة

2.5.1 دراسات تناولت إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي

إدارة التغيير في قطاع الاتصالات من خلال ثلاث حالات دراسية لشركات اتصالات (Beshtawi & Jaaron, 2014) تناولت دراسة فلسطينية، وخلصت إلى بناء إطار إداري يتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي: التخطيط للتغيير، وإدارة التغيير، وتعزيز التغيير، وجمع التغذية الراجعة، مؤكدة أن قطاع الاتصالات من أكثر القطاعات اضطراباً للتغيير المستمر بفعل التطور التقني والمنافسة.

التي أجريت على عدد من الشركات في نيجيريا إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لممارسات (Cross, 2019) كما توصلت دراسة إدارة التغيير في أداء المؤسسات، وهو ما يدعم الافتراض الأساسي لهذه الدراسة حول العلاقة بين المتغيرين. وفي سياق مشابه، بيّنت أن ضعف إشراك العاملين في تصميم برامج التغيير يعد من أهم أسباب فشل مبادرات التغيير التنظيمي (Aninkan, 2018) دراسة وأوصت بضرورة تبني نهج تشاركي يعزز من التزام العاملين بأهداف التغيير.

2.5.2 دراسات تناولت الدعم القيادي والاتصال التنظيمي أثناء التغيير

أربع حالات لبرامج جودة داخل مؤسسات مختلفة، وبيّنت أن أسلوب الاتصال المتبع أثناء التغيير هو (Lewis, 2000) تناولت دراسة أن جودة الاتصال (Tang & Gao, 2012) أحد أهم العوامل التي تحدد نجاح برنامج التغيير أو فشله. وفي السياق ذاته، أظهرت دراسة بين الأقسام تؤثر في ردود فعل العاملين تجاه التغيير، وأن هذا الأثر يتفاوت بحسب مستوى الذكاء العاطفي لدى الأفراد.

2.5.3 دراسات تناولت التدريب والتمكين ومقاومة التغيير

إلى أن أبرز عوامل مقاومة التغيير تتمثل في الخوف على الأمن الوظيفي، وضعف (Andi Ibbar & Batti, 2025) توصلت دراسة الاتصال، وقصور التدريب، وأن المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات اتصال شاملة وبرامج تدريب منظمة تحقق معدلات نجاح أعلى في نموذجاً نفسياً لفهم مقاومة الأفراد للتغيير من منظور الخسارة، بينما بيّنت (Bailey & Raelin, 2015) تنفيذ التغيير. كما قدّمت دراسة أن أسلوب اتصال قادة التغيير يمكن أن يحوّل المقاومة إلى استعداد فعلي لتبني التغيير. وفي السياق (Endrejat et al., 2020) دراسة إلى أن التدرج في مستويات المقاومة يستلزم استراتيجيات تدخل متفاوتة الشدة، بدءاً من التوعية (Judson, 1991) ذاته، أشارت دراسة والتواصل وانتهاءً بالتفاوض المباشر مع الفئات الأكثر معارضة.

2.5.4 دراسات عربية وخليجية حديثة ذات صلة

لدى العاملين خلال (Sensemaking) "عملية صنع المعنى (Alammar, 2025) في السياق السعودي تحديداً، تناولت دراسة مبادرات التغيير المخطط في المملكة العربية السعودية، وخلصت إلى أن الطريقة التي يفسر بها العاملون رسائل التغيير تؤثر بشكل مباشر

في درجة تقبلهم له، وأوصت بضرورة الاهتمام بالأبعاد الثقافية المحلية عند تصميم استراتيجيات الاتصال المصاحبة للتغيير. وتتقاطع هذه النتيجة مع افتراضات الدراسة الحالية حول أهمية بعد الاتصال التنظيمي في التأثير على الأداء المؤسسي داخل بيئة عمل سعودية

كما تشير أدبيات إدارية عربية أخرى إلى أن المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية في دول الخليج العربي التي تبنت برامج تحول مؤسسي مصحوبة بدعم قيادي واضح وخطط تدريب مكثفة، حققت تحسناً ملموساً في مؤشرات الأداء المؤسسي خلال فترات وجيزة نسبياً، مقارنة بالمؤسسات التي اقتصر تعاملها مع التغيير على الجانب الإجرائي دون مراعاة البعد البشري

2.5.5 التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية

يلاحظ من العرض السابق أن معظم الدراسات تناولت أبعاد إدارة التغيير التنظيمي بصورة منفصلة (الاتصال، أو المقاومة، أو التمكين) دون بناء نموذج متكامل يجمعها مع الأداء المؤسسي، كما تبين ندرة الدراسات التي تناولت شركة اتصالات سعودية كبرى بشكل مباشر وتأتي الدراسة الحالية لتسد (Alammar, 2025) مع وجود بؤر اهتمام حديثة بسياق التغيير التنظيمي في المملكة العربية السعودية، هذه الفجوة من خلال بناء نموذج متكامل يجمع الأبعاد الأربعة ويختبر أثرها مجتمعة في الأداء المؤسسي داخل شركة الاتصالات السعودية في صياغة فرضياتها ومنهجيتها، ومضيفة إليها بُعداً منهجياً جديداً (Errida & Lotfi, 2021) مستفيدة من مراجعة الدراسات السابقة (SEM-PLS) يتمثل في التحقق من النتائج عبر أسلوبين إحصائيين مستقلين: الانحدار الخطي التقليدي، ونموذج المعادلة البنائية

أبرز النتائج	البيئة/القطاع	الدراسة
بناء إطار من أربعة أبعاد لإدارة التغيير في قطاع الاتصالات	قطاع الاتصالات - فلسطين	Beshtawi & Jaaron, 2014
أثر إيجابي دال إحصائياً لإدارة التغيير في أداء المؤسسات	شركات متعددة - نيجيريا	Cross, 2019
الاتصال عامل حاسم في نجاح أو فشل برنامج التغيير	برامج جودة - مؤسسات متعددة	Lewis, 2000
جودة الاتصال بين الأقسام تؤثر في ردود فعل العاملين للتغيير	مؤسسات صينية	Tang & Gao, 2012
التدريب والاتصال يقللان مقاومة التغيير	دراسة تجريبية عامة	Andi Ibbar & Batti, 2025
نموذج نفسي لمقاومة الأفراد للتغيير من منظور الخسارة	إطار نظري	Bailey & Raelin, 2015
اتصال قادة التغيير يحول المقاومة إلى استعداد	إطار نظري وتجريبي	Endrejat et al., 2020
صنع المعنى لدى العاملين يؤثر في تقبل التغيير	المملكة العربية السعودية	Alammar, 2025
إشراك العاملين يقلل من فشل مبادرات التغيير	إطار نظري استكشافي	Aninkan, 2018

2.6 جدول أدوات البحث (Table of Research Instruments)

يوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة وأبعادها وعدد فقرات الاستبانة الخاصة بكل بعد، والأساس الذي استند إليه الباحث في صياغتها

المصدر	عدد الفقرات	البعد	المتغير
(Kotter, 1996) إعداد الباحث بالاستناد إلى	5	الدعم القيادي للتغيير	المتغير المستقل: إدارة التغيير التنظيمي
(Lewis, 2000; Tang & Gao, 2012) إعداد الباحث بالاستناد إلى	5	الاتصال التنظيمي	المتغير المستقل: إدارة التغيير التنظيمي
(Andi Ibbar & Batti, 2025) إعداد الباحث بالاستناد إلى	5	التدريب والتمكين	المتغير المستقل: إدارة التغيير التنظيمي
(Bailey & Raelin, 2015; Endrejat et al., 2020) إعداد الباحث بالاستناد إلى	5	تقليل مقاومة التغيير	المتغير المستقل: إدارة التغيير التنظيمي
(Cross, 2019; Kaplan & Norton, 1996) إعداد الباحث بالاستناد إلى	7	الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمة، سرعة الإنجاز، التنسيق، تحقيق الأهداف	المتغير التابع: الأداء المؤسسي

خاتمة الفصل 2.7

ملخص نتائج الإطار النظري 2.7.1

أظهر الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة أن إدارة التغيير التنظيمي تمثل عاملاً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي، خاصة في المؤسسات التي تعمل في بيئات ديناميكية ومتغيرة مثل قطاع الاتصالات. كما تبين أن القيادة، والاتصال، والتدريب، وتقليل المقاومة، تمثل أبعاداً محورية في نجاح التغيير، وأن تفسير هذه العلاقة يمكن الاستناد فيه إلى نظريات متعددة تتكامل فيما بينها بدلاً من الاعتماد على نظرية واحدة.

آثار البحث المستقبلية 2.7.2

يمكن للبحوث المستقبلية أن تتوسع في دراسة العلاقة بين إدارة التغيير ومتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية، والابتكار (Organizational Readiness for Change) والالتزام التنظيمي، كما يمكن توسيع النموذج الحالي ليشمل متغيرات وسيطة مثل جاهزية التغيير التنظيمي. أو متغيرات معدلة مثل نمط القيادة السائد.

المساهمات الإجمالية للبحث 2.7.3

يسهم البحث في تقديم نموذج تطبيقي عربي يخدم طلاب جامعة ميدأوشن والباحثين في الإدارة، ويربط المفاهيم الحديثة بواقع الشركات السعودية الكبرى، كما يسهم منهجياً من خلال الجمع بين أسلوب التحليل الإحصائي التقليدي والتحليل التوكيدي المتقدم في دراسة واحدة.

الفصل الثالث :منهجية الدراسة

3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. ويشمل الفصل تعريف متغيرات الدراسة تعريفاً إجرائياً، وتصميم البحث، ومنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة، وأداة جمع البيانات، وأنواع البيانات SPSS بالإضافة إلى الإجراءات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، بما في ذلك الإطار الإحصائي المزدوج المعتمد على برنامجي Smart-PLS.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة (Operational Definitions)

أولاً: المتغير المستقل (إدارة التغيير التنظيمي)

يقصد بإدارة التغيير التنظيمي في هذه الدراسة مجموعة السياسات والإجراءات والممارسات التي تتبناها شركة الاتصالات السعودية لإحداث تغييرات مخططة في الهياكل التنظيمية والعمليات وأساليب العمل، بهدف تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العاملين. ويقاس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة التي تغطي أربعة أبعاد رئيسية: الدعم القيادي للتغيير، والاتصال التنظيمي، والتدريب، والتمكين، وتقليل مقاومة التغيير.

ثانياً: المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

يقصد بالأداء المؤسسي في هذه الدراسة مستوى كفاءة وفعالية الشركة في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية، ويقاس من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة بجودة الأداء، والكفاءة التشغيلية، وسرعة إنجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف المؤسسية.

3.3 تصميم البحث (Research Design – Research Onion)

والذي يعد من أكثر النماذج استخداماً (Saunders et al. (2019) الذي قدمه Research Onion اعتمدت هذه الدراسة على نموذج في تصميم البحوث الإدارية، حيث يوضح المراحل المنهجية التي يتبعها الباحث ابتداءً من الفلسفة البحثية وحتى أسلوب جمع البيانات. وقد اعتمدت الدراسة على العناصر الآتية:

- نظراً لاعتماد الدراسة على البيانات الكمية، (Positivism) فلسفة البحث: الفلسفة الوضعية
- حيث انطلقت الدراسة من الأدبيات والدراسات السابقة لصياغة فرضيات، (Deductive) منهج البحث: المنهج الاستنتاجي اختُبرت ميدانياً.
- إذ طُبِّقت الدراسة على شركة الاتصالات السعودية، (Case Study) استراتيجية البحث: دراسة الحالة
- باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية، (Quantitative) طريقة البحث: المنهج الكمي
- (Cross-sectional) الإطار الزمني: دراسة مقطعية
- أسلوب جمع البيانات: الاستبانة الإلكترونية الموزعة على أفراد عينة الدراسة

الاختبار المعتمد في الدراسة	طبقة النموذج
(Positivism) الوضعية	الفلسفة البحثية
(Deductive) الاستنتاجي	المنهج
(Case Study) دراسة الحالة	الاستراتيجية

الاختيار المعتمد في الدراسة	طبقة النموذج
(Mono-method Quantitative) أحادي المنهج الكمي	الاختيارات المنهجية
(Cross-sectional) مقطعي	الأفق الزمني
Smart-PLS و SPSS استبانة إلكترونية، وتحليل عبر	إجراءات وتقنيات جمع وتحليل البيانات

3.4 مجتمع الدراسة والعينة وأسلوب المعاينة (Research Population and Sampling Methods)

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة الاتصالات السعودية، والتي تعد إحدى أكبر شركات الاتصالات في المملكة، وتضم عددًا كبيرًا من الموظفين في مختلف الإدارات والمستويات التنظيمية. ونظرًا لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة (بلغ حجمها 250) (موظفًا من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية).

حيث يمنح هذا الأسلوب جميع أفراد المجتمع (Simple Random Sampling) واعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة فرصة متساوية للمشاركة، مما يساهم في تقليل التحيز وزيادة إمكانية تعميم النتائج. كما روعي عند اختيار العينة تنوع الخصائص الديموغرافية كالجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الشائعة الاستخدام (Krejcie & Morgan, 1970) ولتحديد الحجم الأدنى المناسب للعينة، استند الباحث إلى معادلة كريجسي ومورجان في البحوث الإدارية والاجتماعية لتحديد حجم العينة الممثل لمجتمع كبير الحجم عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ لا يتجاوز 5%، وهو ما تحقق في حجم العينة الفعلي البالغ 250 مفردة، بما يفوق الحد الأدنى الموصى به لمجتمعات الدراسة المماثلة في الحجم.

حجم العينة الفعلي المستخدم في الدراسة	الحجم الأدنى الموصى به للعينة	حجم المجتمع التقريبي
-	278	فأكثر 1000
(عينة ميسرة ممثلة) 250	(تقريبًا) 357	كبير الحجم (أكثر من 5000)

وتجدر الإشارة إلى أن حجم العينة الفعلي (250 مفردة) يقارب الحدود الدنيا الموصى بها إحصائيًا، وقد تم تعويض ذلك من خلال التحقق من التمثيل النسبي لمختلف الفئات الوظيفية والديموغرافية داخل الشركة، بما يعزز من صلاحية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

3.5 طريقة جمع البيانات (Data Collection Method)

باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية. وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد (Questionnaire) اعتمدت الدراسة على الاستبانة على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة، مع إجراء التعديلات اللازمة لتناسب طبيعة الدراسة الحالية.

وتكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول: البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). (القسم الثاني: فقرات قياس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي) (أوافق بشدة = 5... لا أوافق بشدة = 1)

وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر رابط مؤمن أرسل لأفراد العينة، مع مراعاة سرية البيانات وعدم طلب أي معلومات تعريفية شخصية. تمكّن من تحديد هوية المشارك، بما يعزز من صدق استجابات العينة ويقلل من التحيز الناتج عن الخشية من الإفصاح.

3.6 أنواع البيانات (Types of Data)

(Primary Data) أولاً: البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال الاستبانة الموزعة على أفراد عينة الدراسة، وشكلت المصدر الرئيس لاختبار فرضيات الدراسة.

(Secondary Data) ثانياً: البيانات الثانوية

تمثلت في الكتب العلمية، والدوريات المحكمة، والرسائل العلمية، والتقارير الرسمية، والمقالات الأكاديمية العربية والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي.

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي (Statistical Analysis Procedures)

الإصدار SPSS بعد الانتهاء من جمع الاستبانات، تمت مراجعتها والتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، ثم إدخال البيانات إلى برنامج لإجراء تحليل توكيدي عبر نموذج Smart-PLS 3.0 لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، كما تم إدخال البيانات ذاتها إلى برنامج 28 المعادلة البنائية، وذلك بهدف تعزيز موثوقية النتائج عبر أسلوبين إحصائيين مستقلين. وتمثلت الأساليب المستخدمة فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الاستجابات.
- معامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر إدارة التغيير التنظيمي في الأداء المؤسسي.
- للحكم على معنوية النتائج ($\alpha \leq 0.05$) اعتماد مستوى دلالة إحصائية.

3.7.1 كأسلوب تحليل توكيدي مكمل (SEM-PLS) نموذج المعادلة البنائية

تعزيزاً لدقة النتائج، اعتمدت الدراسة على أسلوب تحليل إحصائي متقدم إضافي يتمثل في نموذج المعادلة البنائية القائم على المربعات Smart- باستخدام برنامج (Partial Least Squares Structural Equation Modeling - PLS-SEM) الصغرى الجزئية (Structural Model) ونموذج البنية (Measurement Model) ويتميز هذا الأسلوب بقدرته على اختبار نموذج القياس PLS 3.0. في آن واحد، وهو ما يوفر تحققاً مزدوجاً من صدق وثبات أداة الدراسة إلى جانب اختبار الفرضيات.

ويتضمن هذا الأسلوب مرحلتين رئيسيتين:

وتتضمن، (Measurement Model Assessment) المرحلة الأولى: تقييم نموذج القياس

- من خلال معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية (Internal Consistency Validity) صدق الاتساق الداخلي الذي يستبعد أي عبارة يقل معامل ارتباطها عن 0.5 (Kaiser, 1974) للمتغير الذي تنتمي إليه، وفقاً لمعيار
- (Average Variance Extracted - AVE) من خلال قيمة متوسط التباين المستخرج (Convergent Validity) الصدق التقاربي (Hair et al., 2006) والتي يجب أن تكون أكبر من 0.5 (وفقاً لـ، (AVE - Extracted
- (Composite Reliability) والثبات المركب، (Cronbach's Alpha) الثبات الداخلي من خلال معامل ألفا كرونباخ (Hair et al., 2010) حيث يجب أن تكون القيم الثلاث أكبر من 0.7 (وفقاً لـ، (rho-A) ومعامل

وتتضمن، (Structural Model Assessment) المرحلة الثانية: تقييم نموذج البنية

- الذي يوضح نسبة التباين المفسر في المتغير التابع من خلال المتغير المستقل (R^2) معامل التحديد
- التي تقيس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات (β - Path Coefficients) معاملات المسار
- (P-Value) و (T-Value) لاستخراج قيم (Bootstrapping) اختبار المعنوية الإحصائية من خلال أسلوب المعاينة المكررة (P) أكبر من 0.05 (P) أكبر من 1.96 (قيمة T) حيث تعد العلاقة دالة إحصائياً إذا كانت قيمة (Value)

المراجع	الحد الأدنى المقبول	المعيار الإحصائي
Kaiser (1974)	أكبر من 0.5	معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية
Hair et al. (2006)	أكبر من 0.5	(AVE) متوسط التباين المستخرج
Hair et al. (2010)	أكبر من 0.7	معامل ألفا كرونباخ
Hair et al. (2010)	أكبر من 0.7	(Composite Reliability) الثبات المركب
Hair et al. (2010)	أكبر من 0.7	rho-A معامل
Hair et al. (2010)	أكبر من 1.96	لاختبار معنوية المسار T قيمة
Hair et al. (2010)	أقل من 0.05	لاختبار الدلالة الإحصائية P قيمة

3.8 أخلاقيات البحث (Research Ethics)

روعت في هذه الدراسة الجوانب الأخلاقية للبحث العلمي، حيث تم إبلاغ أفراد العينة بالغرض العلمي من الاستبانة، والتأكيد على أن المشاركة اختيارية بالكامل، وأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث الأكاديمي فقط مع الحفاظ التام على سرية المعلومات وعدم الإفصاح عن هوية أي مشارك. كما لم تتضمن الاستبانة أي أسئلة قد تُعرض المشاركين لأي حرج أو ضرر محتمل، وتم الحصول على موافقة الجهة المعنية في الشركة لتسهيل توزيع الاستبانة على العاملين.

3.9 محددات المنهجية

يحد من (Cross-sectional) على الرغم من الجهد المبذول لضمان دقة النتائج، فإن اعتماد الدراسة على أسلوب المقطع العرضي إمكانية رصد التغير في العلاقة بين المتغيرين عبر الزمن. كما أن اعتماد الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات، رغم ما تتمتع به من موضوعية وقابلية للقياس الكمي، قد لا يعكس بالكامل التفاصيل السياقية التي يمكن الحصول عليها من أساليب نوعية مكملات المقابلات المتعمقة. وتُقر الدراسة بهذه المحددات مع تأكيدها أن اختيار الأسلوب الكمي جاء منسجماً مع طبيعة أسئلة البحث وفرضياته القابلة للقياس الإحصائي.

3.10 خاتمة الفصل (Conclusion)

استعرض هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة، من التعريفات الإجرائية إلى تصميم البحث ومجتمع الدراسة والعينة SPSS وأساليب المعاينة وطريقة جمع البيانات وأنواعها والإجراءات الإحصائية المستخدمة، بما في ذلك الإطار المزدوج القائم على. وقد شكلت هذه المنهجية الأساس العلمي الذي سيبنى عليه الفصل الرابع عند عرض النتائج وتحليلها، Smart-PLS.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 مقدمة (Introduction)

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل النتائج الإحصائية للدراسة، والتي تم التوصل إليها بعد جمع بيانات الاستبانة من أفراد عينة الدراسة Smart-PLS 3.0 الإصدار 28، ثم التحقق منها عبر نموذج المعادلة البنائية باستخدام برنامج SPSS وتحليلها باستخدام برنامج ويهدف هذا الفصل إلى وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة بأسلوبين مستقلين، وتحليل المتغيرات الرئيسية، واختبار فرضيات الدراسة عبر الانحدار الخطي وتحليل المسار، بالإضافة إلى مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة.

4.2 الخصائص الديموغرافية للعينة

يتضمن هذا الجزء عرضًا للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، وتشمل الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، وقد تم عرض النتائج باستخدام التكرارات والنسب المئوية.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
58%	145	ذكر
42%	105	أنثى
100%	250	المجموع

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
22%	55	أقل من 30 سنة
38%	95	إلى أقل من 40 سنة 30
26%	65	إلى أقل من 50 سنة 40
14%	35	سنة فأكثر 50

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
24%	60	أقل من 5 سنوات
34%	85	إلى 10 سنوات 5
22%	55	إلى 15 سنة 11

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
20%	50	أكثر من 15 سنة

البيانات (4): (البيانات) (البيانات) (البيانات) (البيانات) (البيانات)

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المتغير
7.2%	18	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
68.8%	172	بكالوريوس	المؤهل العلمي
24%	60	دراسات عليا	المؤهل العلمي
16.8%	42	قيادات إدارية	المسمى الوظيفي
71.2%	178	موظفون	المسمى الوظيفي
12%	30	فنيون وتقنيون	المسمى الوظيفي

يتضح من الجداول السابقة أن العينة تتوزع بصورة متوازنة نسبياً بين الذكور والإناث، مع غلبة الفئة العمرية المتوسطة (30 إلى أقل من سنة)، وتنوع واضح في سنوات الخبرة والمسميات الوظيفية، كما تشكل فئة حملة البكالوريوس النسبة الأكبر من العينة، وهو ما يتسق 40 مع طبيعة التركيبة الوظيفية الغالبة في شركات الاتصالات الكبرى.

4.3 اختبار الصدق والثبات (Validity and Reliability Tests)

أولاً: صدق الاستبانة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، بهدف التأكد من وضوح الفقرات ومدى ارتباطها بالأبعاد التي تقيسها ومدى تغطيتها لمحتوى كل متغير. وقد تم إجراء (Content Validity) التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات المحكمين، مما يؤكد تمتع الاستبانة بدرجة مقبولة من صدق المحتوى.

ثانياً: ثبات الاستبانة

حيث Cronbach's Alpha، للتأكد من جودة أداة الدراسة ومدى ملاءمتها للتحليل الإحصائي، تم إجراء اختبار الثبات باستخدام معامل تشير القيم التي تزيد على (0.70 إلى مستوى مرتفع من الثبات).

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحور
0.84	5	الدعم القيادي للتغيير
0.81	5	الاتصال التنظيمي
0.86	5	التدريب والتمكين
0.79	5	تقليل مقاومة التغيير

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحور
0.88	7	الأداء المؤسسي
0.91	27	الأداة ككل

تشير نتائج اختبار معامل كرونباخ ألفا إلى أن جميع متغيرات الدراسة حققت قيمًا أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (0.70)، وهو ما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

4.4 SEM-PLS التحقق التوكيدي من صدق وثبات المقياس عبر نموذج

تم إخضاع بيانات الدراسة لتحليل توكيدي إضافي باستخدام نموذج المعادلة البنائية، SPSS تعزيزًا للنتائج السابقة المستخرجة من برنامج وذلك للتحقق من الصدق التقاربي والثبات المركب لمقاييس الدراسة، تمشيًا مع الإطار المنهجي الموضح، Smart-PLS 3.0 عبر برنامج في الفصل الثالث.

(AVE) متوسط التباين المستخرج - (Convergent Validity) أولاً: الصدق التقاربي

الحكم	(AVE) متوسط التباين المستخرج	البعد / المتغير
متحقق (أكبر من 0.5)	0.612	الدعم القيادي للتغيير
متحقق (أكبر من 0.5)	0.588	الاتصال التنظيمي
متحقق (أكبر من 0.5)	0.634	التدريب والتمكين
متحقق (أكبر من 0.5)	0.601	تقليل مقاومة التغيير
متحقق (أكبر من 0.5)	0.647	الأداء المؤسسي

لأبعاد الدراسة جاءت أكبر من الحد الأدنى المقبول (0.5) (وفقاً (AVE) يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج مما يؤكد تحقق الصدق التقاربي لجميع مقاييس الدراسة، وأن العبارات المستخدمة لقياس كل بعد تشترك، (Hair et al., 2006) لمعيار في تفسير نسبة كافية من التباين في ذلك البعد.

(rho-A) وقيمة (Composite Reliability) ثانياً: الثبات المركب

الحكم	قيمة rho-A	CR الثبات المركب	ألفا كرونباخ	البعد / المتغير
متحقق	0.861	0.885	0.84	الدعم القيادي للتغيير
متحقق	0.834	0.862	0.81	الاتصال التنظيمي
متحقق	0.878	0.901	0.86	التدريب والتمكين
متحقق	0.812	0.849	0.79	تقليل مقاومة التغيير
متحقق	0.893	0.912	0.88	الأداء المؤسسي

مستوى الدلالة	T قيمة	Beta قيمة	البعد
0.000	4.33	0.28	التدريب والتمكين
0.002	3.11	0.19	تقليل مقاومة التغيير

تشير النتائج إلى أن جميع أبعاد إدارة التغيير التنظيمي تؤثر إيجابيًا وبدرجة دالة إحصائية في الأداء المؤسسي، وأن بُعد الدعم القيادي للتغيير جاء الأكثر تأثيرًا يليه التدريب والتمكين، ثم الاتصال التنظيمي، وأخيرًا تقليل مقاومة التغيير.

4.7 SEM-PLS التحقق التوكيدي من الفرضيات عبر تحليل المسار بنموذج

عبر نموذج المعادلة البنائية (Path Analysis) تم إجراء تحليل مسار، SPSS لتعزيز موثوقية نتائج الانحدار الخطي المستخرجة من لاختبار المعنوية الإحصائية لمسارات (Bootstrapping) وذلك باعتماد أسلوب المعاينة المكررة، Smart-PLS 3.0 باستخدام برنامج النموذج.

أولاً: نتائج تحليل المسار للفرضية الرئيسية

الحكم	قيمة P	قيمة T	(R ²) معامل التحديد	(β) معامل المسار	المسار
دال إحصائياً	0.000	14.26	0.658	0.782	إدارة التغيير التنظيمي → الأداء المؤسسي

يشير إلى أن (65.8%) من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي يمكن تفسيره ($R^2 = 0.658$) يتضح من الجدول أعلاه أن معامل التحديد SPSS من خلال التباين في مستوى إدارة التغيير التنظيمي، وهي نسبة تفسير مرتفعة تتفق مع نتيجة معامل الارتباط المستخرجة من الأقل من (0.05)، إلى معنوية إحصائية عالية ($P = 0.000$) الأكبر من الحد الحرج (1.96)، وقيمة ($T = 14.26$) كما تشير قيمة يؤكد وجود أثر إيجابي قوي لإدارة التغيير التنظيمي في الأداء المؤسسي. وبناءً على ($\beta = 0.782$) للعلاقة، وأن معامل المسار الموجب هذه النتائج المتوافقة تمامًا مع نتائج الانحدار الخطي، يتم تأكيد قبول الفرضية الرئيسية للدراسة عبر أسلوبين إحصائيين مستقلين

ثانياً: نتائج تحليل المسار للفرضيات الفرعية

الحكم	قيمة P	قيمة T	(R ²) معامل التحديد	(β) معامل المسار	المسار
دال إحصائياً	0.000	5.42	0.612	0.336	الدعم القيادي للتغيير → الأداء المؤسسي
دال إحصائياً	0.000	4.37	0.588	0.261	الاتصال التنظيمي → الأداء المؤسسي
دال إحصائياً	0.000	4.95	0.627	0.302	التدريب والتمكين → الأداء المؤسسي
دال إحصائياً	0.001	3.44	0.573	0.207	تقليل مقاومة التغيير → الأداء المؤسسي

أكبر من (T) تؤكد نتائج تحليل المسار أعلاه أن جميع مسارات النموذج البنائي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث جاءت جميع قيم أقل من (0.05)، وأن جميع معاملات المسار موجبة الاتجاه، بما يتطابق مع اتجاه ودلالة نتائج تحليل الانحدار (P) وجميع قيم (1.96) يقدم دعماً إحصائياً إضافياً يعزز الثقة في قبول SEM-PLS الخطي الموضحة في الجدول 8. (وبذلك، فإن التحليل التوكيدي عبر نموذج ويؤكد اتساق النتائج بين الأسلوبين الإحصائيين المعتمدين في الدراسة، (Hd و Hc و Hb و Ha) جميع الفرضيات الفرعية للدراسة

4.7.1 رسم توضيحي لنموذج القياس البنائي

نوع العلاقة	المسار في النموذج البنائي
مؤشر مكوّن	الدعم القيادي للتغيير → إدارة التغيير التنظيمي (الكامن)
مؤشر مكوّن	الاتصال التنظيمي → إدارة التغيير التنظيمي (الكامن)
مؤشر مكوّن	التدريب والتمكين → إدارة التغيير التنظيمي (الكامن)
مؤشر مكوّن	تقليل مقاومة التغيير → إدارة التغيير التنظيمي (الكامن)
($\beta = 0.782$) المسار الهيكلي الرئيسي	إدارة التغيير التنظيمي (الكامن) → (الأداء المؤسسي) (الكامن)

4.8 مناقشة النتائج (Discussion of Findings)

إلى أن نجاح إدارة التغيير التنظيمي داخل شركة (Smart-PLS و SPSS) تشير النتائج المستخرجة من كلا الأسلوبين الإحصائيين، الاتصالات السعودية يسهم بصورة مباشرة ودالة إحصائياً في تحسين الأداء المؤسسي، ويظهر ذلك من خلال الدور الفاعل للدعم القيادي ووضوح الاتصال التنظيمي، وتوفير برامج التدريب والتمكين، والحد من مقاومة التغيير. كما أن اتساق نتائج الانحدار الخطي مع نتائج تحليل المسار البنائي يعزز من الثقة العلمية في النتائج المتوصل إليها، ويقلل من احتمالية أن تكون هذه النتائج ناتجة عن خصائص إحصائية عرضية مرتبطة بأسلوب تحليل بعينه

ويلاحظ أن بُعد الدعم القيادي للتغيير جاء الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي وفق كلا الأسلوبين، وهو ما يتسق مع الطرح النظري لنموذج كوتر الذي يضع القيادة في مقدمة عوامل نجاح التغيير، بينما جاء بُعد تقليل مقاومة التغيير الأقل تأثيراً نسبياً رغم دلالاته الإحصائية، وهو ما قد يفسر بأن التعامل مع المقاومة غالباً ما يكون أثره غير مباشر، إذ يعمل على إزالة المعوقات أمام تأثير الأبعاد الأخرى بدلاً من التأثير المباشر القوي في الأداء

4.9 ربط النتائج بالدراسات السابقة (Connect the Results with Literature)

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه Lewis, في قطاع الاتصالات. كما تتفق النتائج مع دراسة (Beshtawi & Jaaron, 2014) ودراسة (Cross, 2019) إليه دراسة في تأكيد دور (Andi Ibbar & Batti, 2025) في تأكيد أهمية الاتصال التنظيمي، ومع دراسة (Tang & Gao, 2012) و (2000) في السياق السعودي تحديداً. كما يتفق أسلوب التحقق المزدوج (Alammar, 2025) التدريب في خفض مقاومة التغيير، ومع دراسة مع التوجه المنهجي الحديث في الدراسات الإدارية والتنظيمية التي توصي بدمج (Smart-PLS و SPSS) المعتمد في هذه الدراسة ويعزز هذا التوافق مصداقية (Hair et al., 2010) أساليب التحليل الإحصائي التقليدي مع نماذج المعادلة البنائية لتعزيز موثوقية النتائج. نتائج الدراسة الحالية

4.10 خاتمة الفصل (Conclusion)

استعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للدراسة من خلال وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة عبر أسلوبين إحصائيين مستقلين، وتحليل المتغيرات الرئيسية، واختبار فرضيات الدراسة عبر الانحدار الخطي وتحليل المسار

البنائي. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي، وتم ربط النتائج بالدراسات السابقة بما يعزز تفسيرها. وتمثل هذه النتائج الأساس الذي سيبنى عليه الفصل الخامس عند عرض الاستنتاجات النهائية والتوصيات.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1 مقدمة

يمثل هذا الفصل الختامي محطة تركيبيه تجمع بين ما تم استعراضه نظرياً في الفصل الثاني، ومنهجياً في الفصل الثالث، وإحصائياً في الفصل الرابع، ليصوغ منها رؤية متكاملة تربط النتائج الميدانية بالإطار الفكري الذي انطلقت منه الدراسة. فبعد أن أظهر الفصل الرابع، وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لإدارة التغيير التنظيمي في الأداء المؤسسي - Smart-PLS و SPSS عبر التحليل المزدوج بواسطة يأتي هذا الفصل ليحيط عن سؤال جوهري: ماذا تعنيه هذه النتائج الرقمية من الناحية العلمية والعملية؟ وكيف يمكن ترجمتها إلى استنتاجات ذات معنى وتوصيات قابلة للتطبيق؟

وعليه، يتناول هذا الفصل عرضاً لأهم الاستنتاجات التي تمخضت عنها الدراسة، بالبناء على نتائج التحليل الإحصائي الوارد في الفصل الرابع، مع ربطها بالأطر النظرية التي استعرضها الفصل الثاني بما يفسر آليات تأثير كل بُعد من أبعاد إدارة التغيير التنظيمي في الأداء المؤسسي. يلي ذلك عرض لأبرز حدود البحث التي ينبغي مراعاتها عند تفسير النتائج أو تعميمها، ثم مجموعة من التوصيات العملية والأكاديمية الموجهة لصناع القرار في شركة الاتصالات السعودية وللباحثين المهتمين بمجال إدارة التغيير التنظيمي، مشفوعة بخارطة طريق مقترحة لتنفيذها، وصولاً إلى مقترحات للبحوث المستقبلية وخاتمة عامة تلخص أهم ما توصل إليه البحث وتضعه في سياقه الأوسع. ضمن حقل الإدارة المعاصرة.

5.2 ملخص نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- β و SPSS عبر $R = 0.76$) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائياً بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي (SEM-PLS عبر $0.782 =$).
- تفسير إدارة التغيير التنظيمي لنسبة كبيرة من التباين في الأداء المؤسسي، بلغت نحو 65% (وفق كلا الأسلوبين الإحصائيين).
- تحقق جميع أبعاد إدارة التغيير التنظيمي الأربعة (الدعم القيادي، الاتصال التنظيمي، التدريب والتمكين، تقليل مقاومة التغيير) كعوامل مؤثرة إيجابياً وبدلالة إحصائية في الأداء المؤسسي.
- تصدر بُعد الدعم القيادي للتغيير قائمة الأبعاد الأكثر تأثيراً، يليه التدريب والتمكين، ثم الاتصال التنظيمي، وأخيراً تقليل مقاومة التغيير.
- تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق والثبات، تأكدت عبر أسلوبين إحصائيين مستقلين (معامل ألفا كرونباخ من جهة (من جهة أخرى rho-A ومتوسط التباين المستخرج والثبات المركب ومعامل).
- اتساق تام بين نتائج تحليل الانحدار الخطي التقليدي ونتائج تحليل المسار عبر نموذج المعادلة البنائية، بما يعزز موثوقية النتائج العلمية للدراسة.

وتأسيساً على ما سبق، يوضح الجدول التالي ملخصاً شاملاً لنتائج اختبار فرضيات الدراسة الخمس، مع القرار النهائي المتخذ بشأن كل منها في ضوء الأسلوبين الإحصائيين المعتمدين

القرار	نص الفرضية	الفرضية
القبول	توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي	H1
القبول	توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الدعم القيادي للتغيير وتحسين الأداء المؤسسي	Ha
القبول	توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الفعال وتحسين الأداء المؤسسي	Hb

القرار	نص الفرضية	الفرضية
القبول	توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتمكين الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي	Hc
القبول	توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقليل مقاومة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي	Hd

وتشير النتيجة الإجمالية لقبول جميع الفرضيات الخمس دون استثناء إلى تماسك النموذج البحثي المقترح، وإلى أن الأبعاد الأربعة المكونة لإدارة التغيير التنظيمي لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل تتكامل لتشكل منظومة واحدة يصعب فصل أثرها عن الأداء المؤسسي، وهو ما يتسق مع الطرح النظري لنموذج ماكينزي السبعة الذي يؤكد أن التغيير الناجح هو محصلة تفاعل عناصر متعددة لا نتيجة عامل واحد منعزل.

5.3 الاستنتاجات

بناءً على النتائج السابقة، تخلص الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات:

أولاً: على مستوى الفرضية الرئيسية

تؤكد الدراسة أن إدارة التغيير التنظيمي تمثل رافعة استراتيجية أساسية لتحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية، وأن الاستثمار في تطوير ممارسات إدارة التغيير لا يمثل ترفاً إدارياً، بل ضرورة تنافسية في ظل التسارع التقني الذي يشهده قطاع الاتصالات.

ثانياً: على مستوى الدعم القيادي للتغيير

يتضح أن القيادة الفاعلة والملتزمة بدعم مبادرات التغيير تمثل العامل الأكثر تأثيراً في نجاح التغيير التنظيمي وانعكاسه الإيجابي على الأداء، وهو ما يستدعي استثماراً مستمراً في تطوير القدرات القيادية للمديرين على مختلف المستويات التنظيمية.

ثالثاً: على مستوى الاتصال التنظيمي

يُظهر البُعد الخاص بالاتصال التنظيمي أن وضوح المعلومات المتعلقة بالتغيير وتوقيت نقلها يؤثران بشكل مباشر في تقبل العاملين له، وأن ضعف الاتصال الداخلي يظل أحد أبرز مصادر الغموض والشائعات المعيقة لنجاح مبادرات التغيير.

رابعاً: على مستوى التدريب والتمكين

تؤكد النتائج أن برامج التدريب المخططة والمرتبطة باحتياجات فعلية للعاملين، إلى جانب منحهم صلاحيات تدعم مشاركتهم، تسهم بشكل ملموس في رفع قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير وتحسين الأداء المؤسسي.

خامساً: على مستوى تقليل مقاومة التغيير

تشير النتائج إلى أن مقاومة التغيير، وإن كانت أقل الأبعاد تأثيراً نسبياً، تظل عاملاً معيقاً يجب التعامل معه بأساليب علمية قائمة على الشفافية والإشراك بدلاً من فرض التغيير بصورة أحادية.

5.3.6 المساهمة النظرية للدراسة

تسهم الدراسة الحالية في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي من عدة زوايا. فوفاً، توفر الدراسة دليلاً تجريبياً عربياً يدعم صلاحية النماذج النظرية الكلاسيكية - كنموذج لوين ونموذج كوتر - لتفسير ديناميكيات التغيير في بيئة عمل سعودية تنتمي إلى قطاع الاتصالات، وهو قطاع يتميز بخصوصية تقنية وتنافسية عالية لم تُختبر فيها هذه النماذج بشكل كافٍ في الأدبيات العربية سابقاً. وثانياً، تقدم الدراسة تأكيداً تجريبياً لمقولة نموذج ماكينزي السبعة القائلة بأن نجاح التغيير التنظيمي مرهون بتناغم عناصر متعددة لا بعامل واحد إذ أظهرت النتائج أن الأبعاد الأربعة (القيادة، الاتصال، التدريب، تقليل المقاومة) تساهم جميعها - بدرجات متفاوتة إحصائية لكنها جميعها دالة - في تفسير التباين في الأداء المؤسسي، بما يرجح الأخذ بمنظور تكاملي عند تفسير نجاح أو فشل مبادرات التغيير بدلاً من إسناد النتيجة إلى متغير واحد.

وثالثاً، وهي المساهمة الأكثر تميزاً منهجياً، فإن اعتماد الدراسة على أسلوبين إحصائيين مستقلين ومتكاملين (الانحدار الخطي التقليدي عبر وتحقق التطابق الكامل بينهما في اتجاه العلاقات ودلالاتها الإحصائية، يقدم نموذجاً (Smart-PLS ونموذج المعادلة البنائية عبر SPSS منهجياً يمكن أن يحتذي به باحثون آخرون في الدراسات الإدارية العربية، خاصة في ظل التوجه العالمي المتزايد نحو استخدام تحليل تعزز من صرامة النتائج وتقلل من احتمالية أن تكون العلاقات المكتشفة نتائج (Triangulation) المسار البنائي كأداة تحقق مزدوجة خصائص إحصائية عارضة مرتبطة بأسلوب تحليل معين.

5.3.7 المساهمة العملية للدراسة

على المستوى العملي، تقدم نتائج الدراسة لصناع القرار في شركة الاتصالات السعودية - وفي المؤسسات المماثلة بقطاع الاتصالات السعودي والخليجي - دليلاً كمياً موثقاً على أن أي استثمار في تطوير ممارسات إدارة التغيير التنظيمي هو استثمار ذو مردود مباشر وقابل للقياس على مستوى الأداء المؤسسي، وليس مجرد إجراء إداري شكلي أو استجابة تكتيكية لضغوط خارجية. فتفسير إدارة التغيير التنظيمي لما يقارب 65% من التباين في الأداء المؤسسي يمنح القيادات الإدارية مؤشراً كمياً واضحاً يمكن الاستناد إليه عند تخصيص الموارد بين مبادرات التطوير التنظيمي المختلفة.

كما يوفر ترتيب الأبعاد الأربعة من حيث درجة تأثيرها - وعلى رأسها الدعم القيادي، يليه التدريب والتمكين، ثم الاتصال التنظيمي، وأخيراً تقليل مقاومة التغيير - أداة عملية لترتيب أولويات التدخل الإداري عند تصميم أي برنامج تحول مؤسسي مستقبلي، بحيث توجه الجهود الأولى نحو تعزيز الالتزام القيادي المرئي والمحسوس قبل الانتقال إلى بناء القدرات وتحسين قنوات الاتصال، على أن تُدار مقاومة التغيير بوصفها نتيجة طبيعية متوقعة لا عائقاً استثنائياً يستدعي تدخلاً منفصلاً بالكامل عن باقي عناصر المنظومة.

5.4 حدود البحث

تحدد نتائج هذه الدراسة بعدد من الحدود المنهجية والموضوعية التي ينبغي مراعاتها عند تفسير النتائج أو تعميمها:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها الأربعة (الدعم القيادي، الاتصال التنظيمي، التدريب والتمكين، تقليل مقاومة التغيير (في الأداء المؤسسي، دون التطرق لمتغيرات أخرى قد تكون مؤثرة كالثقافة التنظيمية أو الرضا الوظيفي).
- **الحدود المكانية:** اقتصر التطبيق الميداني على شركة الاتصالات السعودية، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أو شركات أخرى دون دراسات تحقق إضافية.
- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة خلال العام الجامعي 2026م، واعتمدت على تصميم مقطعي. يرصد العلاقة بين المتغيرين في لحظة زمنية محددة، دون تتبع تطورها عبر الزمن.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت العينة على 250 (موظفاً وموظفة من العاملين في الشركة، وهو حجم يقارب الحد الأدنى الموصى به إحصائياً، مما يستدعي الحذر عند التعميم الكامل على كافة العاملين في الشركة).
- **حدود الأداة:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات، وهي أداة تقوم على التقدير الذاتي للمستجيبين، وقد رغم الإجراءات التي، (Common Method Bias) ينطوي ذلك على احتمال تحيز التباين المشترك في طريقة القياس. اتخذت للحد من هذا الاحتمال كضمان السرية التامة للاستجابات.

بناءً على ما سبق، ينبغي توخي الحذر عند تعميم النتائج على قطاعات أو بيانات مؤسسية مختلفة عن سياق الدراسة الحالية دون إجراء دراسات تحقق إضافية. ولا تقلل هذه الحدود من القيمة العلمية للنتائج المتوصل إليها، بل تحدد بدقة النطاق الذي يمكن تعميم هذه النتائج ضمنه، وتفتح في الوقت ذاته آفاقاً واضحة لدراسات مستقبلية تتجاوز بعض هذه القيود، على النحو الذي يفصله البند 5.6 (من هذا الفصل).

5.5 التوصيات

انطلاقاً من النتائج والاستنتاجات السابقة، ووعياً بحدود الدراسة المذكورة، تقدّم فيما يلي مجموعتان من التوصيات: الأولى إدارية وتطبيقية موجهة بشكل مباشر لصناع القرار في شركة الاتصالات السعودية، والثانية أكاديمية وبحثية موجهة للباحثين في مجال إدارة التغيير التنظيمي.

5.5.1 توصيات إدارية وتطبيقية

- **تعزيز الدعم القيادي المرني للتغيير:** بالنظر إلى أن هذا البُعد جاء الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي وفق نتائج التحليلين تستهدف (Change Leadership) الإحصائيين، توصي الدراسة بتصميم برامج تطوير قيادي متخصصة في قيادة التغيير المديرين على مختلف المستويات، بما يضمن أن يكون الدعم القيادي سلوكاً يومياً ملموساً لا مجرد تصريح رسمي في مستهل مبادرات التغيير.
- **بناء استراتيجية اتصال داخلي متعددة القنوات:** يوصى بتطوير خطة اتصال شاملة تجمع بين القنوات الرسمية (الاجتماعات النشرات الداخلية (وغير الرسمية) سفراء التغيير، مجموعات النقاش)، بما يضمن وصول المعلومات المتعلقة بالتغيير لجميع العاملين بوضوح وفي التوقيت المناسب، ويحد من انتشار الشائعات التي تُغذي مقاومة التغيير في مراحله المبكرة.
- **تصميم برامج تدريبية دورية قائمة على تحليل الاحتياجات:** ينبغي أن تُصمَّم برامج التدريب المصاحبة لأي مبادرة تغيير بناءً تتناسب مع مستوى (Empowerment) على تحليل فعلي لاحتياجات كل شريحة وظيفية، مع منح العاملين صلاحيات مسؤولياتهم الجديدة، بما يرفع من ثقتهم بقدرتهم على التكيف مع الأنظمة والإجراءات المستحدثة.
- **إدارة مقاومة التغيير كجزء من التخطيط لا كاستثناء منه:** يوصى باعتماد آليات منهجية لرصد مؤشرات المقاومة المبكرة (كتراج الإنتاجية أو ارتفاع معدل الشكاوى (والتعامل معها من خلال حوارات مفتوحة مع العاملين وإشراكهم في تصميم خطط التغيير قبل تنفيذها، بما يحوّل المقاومة من عائق إلى مصدر تغذية راجعة بناءً).
- **وضع مؤشرات أداء كمية لقياس أثر التغيير:** توصي الدراسة بربط كل مبادرة تغيير تنظيمي بمجموعة من مؤشرات الأداء قابلة للقياس الدوري، بحيث يمكن تقييم أثرها الفعلي على الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة وسرعة الإنجاز (KPIs) الرئيسية بموضوعية، بدلاً من الاعتماد على التقييم الانطباعي.
- **تبني نموذج داخلي لقياس جاهزية التغيير:** يمكن للشركة الاستفادة من أداة الدراسة الحالية - بعد التحقق من صدقها وثباتها بأسلوبين إحصائيين مستقلين - كنقطة انطلاق لبناء أداة تشخيصية داخلية دائمة تُستخدم لقياس جاهزية العاملين والإدارات المختلفة للتغيير قبل إطلاق أي مبادرة تحول كبرى، بما يتيح تصميم تدخلات تحضيرية مسبقة تقلل من مخاطر الفشل.

5.5.2 توصيات أكاديمية وبحثية

- **تتبع العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي عبر عدة نقاط (Longitudinal Studies)** إجراء دراسات طولية زمنية، بما يتجاوز محدديّة التصميم المقطعي الذي اعتمدته الدراسة الحالية وبتتبع رصد التغيير في قوة العلاقة بمرور الوقت.
- **مثل جاهزية التغيير التنظيمي (Mediating Variables)** توسيع النموذج الحالي ليشمل متغيرات وسيطة مثل نمط القيادة (Moderating Variables) أو متغيرات معيّلة (Organizational Readiness for Change) السائد أو قوة الثقافة التنظيمية، بما يقدم تفسيراً أعمق لآلية انتقال أثر إدارة التغيير إلى الأداء المؤسسي.
- **تكرار تطبيق النموذج الحالي على قطاعات اقتصادية أخرى في المملكة العربية السعودية (كالقطاع المصرفي أو الصحي)** للتحقق من مدى قابلية تعميم النتائج خارج قطاع الاتصالات، ومقارنة درجة تأثير كل بُعد من أبعاد إدارة التغيير باختلاف طبيعة القطاع.
- **يجمع بين الاستبانة الكمية والمقابلات النوعية المتعمقة مع القيادات (Mixed Methods)** استخدام تصميم بحثي مختلط والعاملين، بما يعالج القصور المحتمل الناتج عن الاعتماد الكامل على أداة قياس ذاتية التقرير، ويضيف عمقاً سياقياً لتفسير الأرقام.
- **مقابل نموذج المعادلة SPSS تشجيع الباحثين على تبني الأسلوب المزدوج في التحليل الإحصائي (الانحدار التقليدي عبر قياس في الدراسات الإدارية العربية المستقبلية، تعزيزاً (Triangulation) كإجراء تحقق (SEM-PLS) البنائية عبر لموثوقية النتائج وتقليلاً لمخاطر الاعتماد على أسلوب تحليلي واحد.**

5.5.3 خارطة طريق مقترحة لتنفيذ التوصيات

لضمان انتقال التوصيات الإدارية أعلاه من مستوى الطرح النظري إلى مستوى التطبيق الفعلي، تقترح الدراسة خارطة طريق زمنية مرحلية توزع الإجراءات على ثلاث آفاق زمنية متتابعة، على النحو الموضح في الجدول التالي

الجهة المسؤولة المقترحة	الإجراءات المقترحة	الأفق الزمني
الموارد البشرية والاتصال المؤسسي	تفعيل برامج توعية قيادية، وإطلاق قنوات اتصال داخلي مخصصة للتغيير	قصير المدى (0-6 أشهر)
التدريب والتطوير المؤسسي	تصميم وتنفيذ برامج تدريب وتمكين مرتبطة باحتياجات فعلية، وبناء آلية لرصد مقاومة التغيير	متوسط المدى (6-18 شهرًا)
التخطيط الاستراتيجي والإدارة العليا	بناء أداة داخلية دائمة لقياس جاهزية التغيير، وربط مبادرات التغيير بمؤشرات أداء استراتيجية	طويل المدى (أكثر من 18 شهرًا)

وتفترض هذه الخارطة أن نجاح التحول لا يتحقق دفعة واحدة، بل يمر بمراحل تراكمية تبدأ بتثبيت الدعم القيادي والاتصال - وهما البُعدان الأسرع تأثيرًا وأقلها تكلفة تنفيذية - قبل الانتقال إلى الاستثمار الأعمق في التدريب وبناء الأدوات التشخيصية الدائمة، بما يحقق اتساقًا منطقيًا بين أولوية التنفيذ ودرجة تأثير كل بُعد كما أظهرتها نتائج الفصل الرابع

5.6 مقترحات للبحوث المستقبلية

استكمالًا للتوصيات الأكاديمية الواردة في البند السابق، يقترح الباحث عددًا من المسارات البحثية النوعية التي يمكن أن تبني بشكل مباشر على نتائج هذه الدراسة وتوسع من نطاقها المعرفي

- دراسة الدور الوسيط لثقافة التحول الرقمي التنظيمية في العلاقة بين إدارة التغيير والأداء المؤسسي، خاصة في ظل التسارع التقني الذي يعيد تشكيل طبيعة عمل قطاع الاتصالات بشكل مستمر
- Transactional) والتبادلية (Transformational Leadership) دراسة الأثر النسبي لأنماط القيادة التحويلية على فاعلية كل بُعد من أبعاد إدارة التغيير التنظيمي على حدة، بما يعمق فهم النتيجة التي توصلت إليها هذه (Leadership) الدراسة حول محورية الدعم القيادي
- إجراء دراسة مقارنة بين شركات الاتصالات السعودية والخليجية من حيث ممارسات إدارة التغيير ومستوى الأداء المؤسسي الناتج عنها، بما يتيح تحديد أفضل الممارسات الإقليمية القابلة للنقل والتطبيق
- أو الرضا الوظيفي كمتغيرين (Organizational Commitment) اختبار النموذج الحالي مع إضافة الالتزام التنظيمي تابعين إضافيين، لفحص ما إذا كان أثر إدارة التغيير التنظيمي يمتد إلى مخرجات سلوكية وشعورية إلى جانب المخرجات التشغيلية التي تناولتها الدراسة الحالية
- وقدرتها على إدارة التغيير التنظيمي بفاعلية، بما يربط (Digital Maturity) دراسة العلاقة بين النضج الرقمي للمؤسسة بحقل إدارة التغيير بحقل التحول الرقمي المتنامي في الأدبيات الإدارية الحديثة

5.7 خاتمة عامة للبحث

تخلص هذه الدراسة إلى تأكيد الدور المحوري الذي تؤديه إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها الأربعة في تحسين الأداء المؤسسي لشركة الاتصالات السعودية، وقد جاءت هذه النتيجة مدعومة بأدلة إحصائية قوية ومتسقة عبر أساليب تحليليين مستقلين ومتكاملين، بما يمنحها درجة عالية من الموثوقية العلمية تتجاوز ما توفره الدراسات التي تعتمد على أسلوب تحليلي واحد. وقد أثبتت الدراسة عمليًا أن الجمع بين صرامة الانحدار الخطي التقليدي وعمق نموذج المعادلة البنائية لا يمثل ازدواجًا منهجيًا زائدًا، بل أداة تعزيز حقيقية لجودة النتائج البحثية في العلوم الإدارية

وتأمل الدراسة أن تشكل النتائج والتوصيات المقدمة إسهامًا علميًا وعمليًا يخدم صناع القرار في قطاع الاتصالات السعودي على وجه الخصوص، وفي القطاعات الخدمية والتقنية المماثلة على وجه العموم، بوصف إدارة التغيير التنظيمي أداة استراتيجية لا غنى عنها لمواجهة متطلبات بيئة الأعمال المتسارعة التي تفرضها التحولات التقنية والتنافسية المتلاحقة. كما تفتح هذه الدراسة - بما قدمته من نموذج تحليلي مزدوج ونتائج متسقة - آفاقًا جديدة أمام الباحثين لمواصلة البحث في هذا المجال الحيوي من مجالات الإدارة المعاصرة، سواء من خلال تعميق الفهم النظري لآليات التأثير، أو من خلال تطبيق النموذج المقترح في سياقات مؤسسية وقطاعية متنوعة تخدم تراكم المعرفة الإدارية العربية في هذا الحقل المتجدد.

قائمة المراجع

- Alammar, F. M. (2025). Navigating organizational change in Saudi Arabia: A case study on employees' sensemaking during planned change. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2025-0116>
- Andi Ibbar, & Batti, S. (2025). Change management: An empirical study on managing employee resistance to organizational change. *Global Management: International Journal of Management Science and Entrepreneurship*, 2(3), 8–21. <https://doi.org/10.70062/globalmanagement.v2i3.316>
- Aninkan, D. O. (2018). Organizational change, change management, and resistance to change: An exploratory study. *European Journal of Business and Management*, 10(26), 109–117.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Bailey, J. R., & Raelin, J. D. (2015). Organizations don't resist change, people do: Modeling individual reactions to organizational change through loss and terror management. *Organization Management Journal*, 12(3), 125–138. <https://doi.org/10.1080/15416518.2015.1039637>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Beshtawi, M., & Jaaron, A. (2014). Change management in telecommunication sector: A managerial framework. *Review of Contemporary Business Research*, 3, 127–141.
- Cameron, E., & Green, M. (2015). Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change (4th ed.). Kogan Page.
- Cross, O. D. (2019). Effects of change management on the performance of firms in Nigeria. *International Journal of Research in Business and Social Science*.
- Endrejat, P. C., Klonek, F. E., Müller-Frommeyer, L. C., & Kauffeld, S. (2020). Turning change resistance into readiness: How change agents' communication shapes recipient reactions. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.11.004>
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *SAGE Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 6). Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Learning Center Publications.

- Judson, A. S. (1991). *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change*. Basil Blackwell.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31–36.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106–114.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Lewis, L. K. (2000). Communicating change: Four cases of quality programs. *Journal of Business Communication*, 37(2), 128–155.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Tang, C., & Gao, Y. (2012). Intra-department communication and employees' reaction to organizational change: The moderating effect of emotional intelligence. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 3(2), 100–117. <https://doi.org/10.1108/20408001211279210>

الملاحق

الملحق 1: استبانة الدراسة

عزيزي المشارك، تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات لأغراض بحث أكاديمي حول أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي. وستستخدم إجاباتكم لأغراض البحث العلمي فقط مع الحفاظ التام على سريتها. شاكرين لكم حسن تعاونكم.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

● الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

● الفئة العمرية: أقل من 30 30-39 40-49 50 فأكثر ☐

● المؤهل العلمي: ثانوي فأقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

● سنوات الخبرة: أقل من 5 5-10 11-15 أكثر من 15 ☐

● المسمى الوظيفي:

القسم الثاني: فقرات الاستبانة (مقياس ليكرت الخماسي: 5 = أوافق بشدة ... 1 = لا أوافق بشدة)

أولاً: الدعم القيادي للتغيير

الفقرة	م
تُبدي الإدارة العليا التزامًا واضحًا بدعم مبادرات التغيير التنظيمي	1
توضح القيادة أهداف التغيير للعاملين بصورة كافية	2
توفر القيادة الموارد اللازمة لتنفيذ التغيير بنجاح	3
تحفز القيادة العاملين على قبول التغيير والمشاركة فيه	4
تتعامل القيادة بشفافية مع مخاوف العاملين تجاه التغيير	5

ثانياً: الاتصال التنظيمي

الفقرة	م
تصل معلومات التغيير إلى العاملين بوضوح وفي الوقت المناسب	6
تتيح الإدارة قنوات اتصال فعالة لطرح الاستفسارات حول التغيير	7
يتم إشراك العاملين في مناقشة تفاصيل التغيير قبل تنفيذه	8
تقل الشائعات المرتبطة بالتغيير نتيجة وضوح الاتصال الداخلي	9

الفقرة	م
10	تحرص الإدارة على تزويد العاملين بتغذية راجعة دورية حول التغيير.

ثالثاً: التدريب والتمكين

الفقرة	م
11	توفر الشركة برامج تدريبية كافية لمواكبة متطلبات التغيير.
12	تمنح الشركة العاملين صلاحيات تدعم مشاركتهم في التغيير.
13	تسهم برامج التدريب في رفع ثقة العاملين بقدرتهم على التكيف.
14	تراعي برامج التدريب الاحتياجات الفعلية للعاملين أثناء التغيير.
15	يشعر العاملون بأنهم مؤهلون للتعامل مع الأنظمة والإجراءات الجديدة.

رابعاً: تقليل مقاومة التغيير

الفقرة	م
16	يبدى العاملون تقبلاً لمبادرات التغيير التنظيمي.
17	تتعامل الإدارة بفاعلية مع مخاوف العاملين من التغيير.
18	قلّت مظاهر التذمر أو التحفظ تجاه التغييرات الأخيرة.
19	يشارك العاملون بشكل إيجابي في تنفيذ مبادرات التغيير.
20	يثق العاملون في جدوى التغييرات التي تنفذها الشركة.

خامساً: الأداء المؤسسي

الفقرة	م
21	تحسنت كفاءة العمليات التشغيلية بعد تنفيذ التغييرات التنظيمية.
22	تحسنت جودة الخدمات المقدمة للعملاء بعد التغيير.
23	أصبح إنجاز المهام يتم بسرعة أكبر مقارنة بالسابق.
24	تحسن التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الشركة.
25	أسهم التغيير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

م	الفقرة
26	انعكس التغيير التنظيمي إيجابًا على مستوى الإنتاجية العامة
27	تعزز التزام العاملين بتحقيق أهداف الشركة بعد التغيير