

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة عامة

إستراتيجيات إدارة التغيير الناتج في المنظمات غير الربحية في

المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ خالد سعود العلاوي

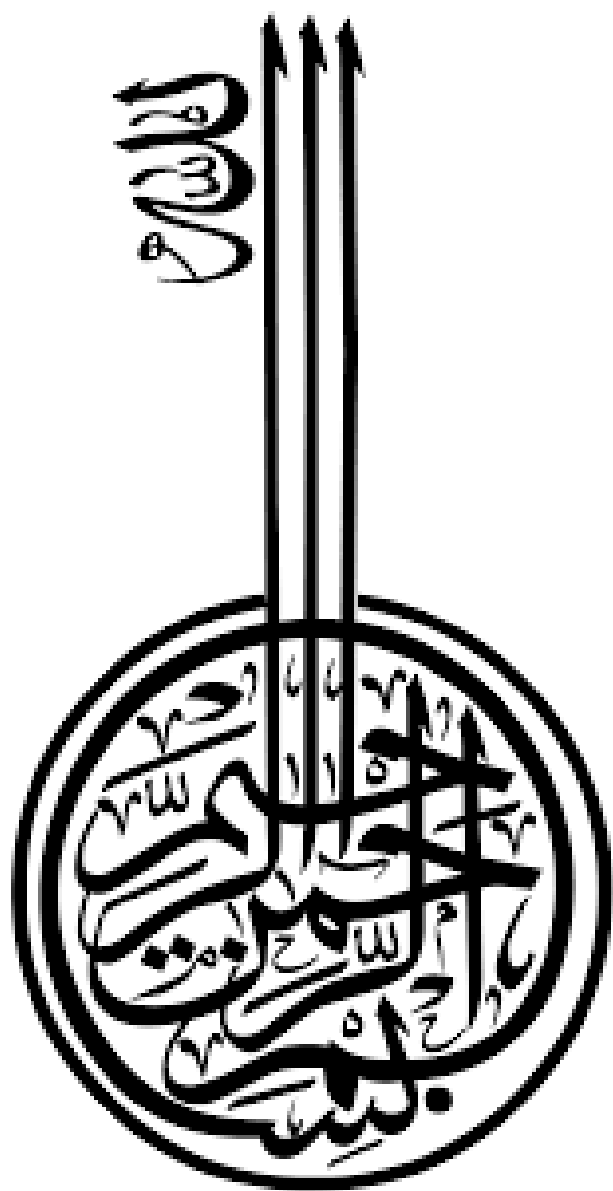
الرقم الجامعي/ 241000963

المشرف الأول ودكتور المقرر:

د. أسماء أبو عنزة

المشرف الثاني وعضو لجنة البحث العلمي

د. إنجي حسن نشأت



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

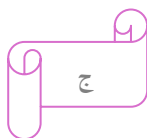
إهداء

أهدي هذا العمل إلى والديّ الحبيين،
الذين كانا لي دائماً مصدر إلهام
ودعم. إلى والدتي، التي لطالما دعمتني
بصلواتها وتشجيعها المستمر، وإلى
والدي، الذي علمني الصبر والمثابرة.

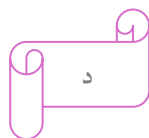
إلى زوجتي العزيزة، التي كانت لي
السند والشريك المخلص، أهدي هذا
الإنجاز كتعبير عن امتناني العميق
لدعمها وتفهمها وصبرها طوال هذه
الرحلة.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين كانوا لي
مشاعل نور ومعرفة، وكان لعلمهم
وتوجيهاتهم الأثر الكبير في إنجاز هذا
البحث.

إلى زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي
عوناً وسنداً، وشاركوا معي لحظات الفرح
والتحدي، أهدي هذا العمل تقديرًا
لجهودهم ودعمهم.



وأخيراً، أهدي هذا العمل لكل من آمن
بقدراتي ودعمني في مسيرتي، سائلاً الله أن
يجعل هذا الإنجاز خطوة نحو مستقبل مشرق
وملؤه النجاحات.



شكر وتقدير

الحمد لله الذي بفضله وكرمه تكللت جهودنا بالنجاح، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

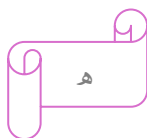
أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كان لهما الدور الأكبر في دعمي وتشجيعي. إن دعمهما المستمر وتضحياتهما اللامحدودة كانا العاملين الرئيسيين في تحقيق هذا الإنجاز.

أعبر عن امتناني العميق لزوجتي الحبيبة، التي كانت لي السند والداعم الأول. لقد كانت بتفهمها وصبرها ودعمها الدائمين مصدر قوة وإلهام لي طوال هذه الرحلة.

أود أن أشكر أساتذتي الأفاضل، الذين أضاءوا لي درب المعرفة بتوجيهاتهم القيمة وإرشاداتهم الحكيمة. كان لإرشاداتهم العلمية ونصائحهم الدور الكبير في إتمام هذا العمل.

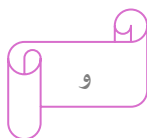
د. أسماء أبو عنزة

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عونًا ودعمًا، وشاركوا معي لحظات الفرح



والتحديات. إن دعمهم وتشجيعهم كان
لهما الأثر الإيجابي في تجاوز العقبات
وتحقيق هذا النجاح.

وأخيرًا، أشكر كل من ساهم بكلمة أو
نصيحة أو دعم في إنجاز هذا العمل،
وأسأل الله أن يوفقنا جميعًا لما فيه
الخير والنجاح، وأن يكون هذا العمل
نافعًا ومثمرًا.



المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير استراتيجيات إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية داخل المملكة العربية السعودية. تم التركيز على استراتيجيات إدارة التغيير بأبعادها المختلفة، بما في ذلك التغيير في الأفراد، الهيكل التنظيمي، والعمليات، وتأثير تلك الاستراتيجيات على نجاح المنظمات. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من عينة تضم 397 مشاركاً من العاملين في هذه المنظمات.

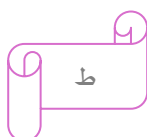
أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة التغيير ونجاح المنظمات غير الربحية. كان للتغيير في الأفراد والهيكل التنظيمي تأثير بارز على الأداء المؤسسي، حيث ساعد في تحسين الكفاءة العامة وتحقيق الأهداف المحددة. أوصت الدراسة بتبني استراتيجيات إدارة التغيير بشكل أكثر شمولية، مع ضرورة التركيز على بناء القدرات وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، المنظمات غير الربحية، المملكة العربية السعودية.

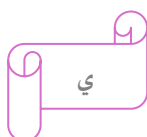
قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
ه.....	شكر وتقدير
ز.....	المستخلص
ح.....	قائمة المحتويات
ل.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة:
3.....	2.1 مشكلة الدراسة:
6.....	3.1 أهمية الدراسة
7.....	4.1 أهداف الدراسة:
8.....	5.1 أسئلة الدراسة
8.....	6.1 فروض الدراسة:
9.....	7.1 الدراسات السابقة
13.....	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة
21.....	9.1 المنهجية وطرق البحث
21.....	10.1 تصميم الدراسة
22.....	11.1 جمع البيانات
22.....	12.1 تحليل البيانات

22.....	13.1 تفسير النتائج
23.....	14.1 مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
24.....	15.1 حدود الدراسة
26.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
26.....	تمهيد:
27.....	المبحث الأول: إدارة التغير
27.....	1.1.2 تمهيد:
27.....	2.1.2 مفهوم إدارة التغير:
28.....	3.1.2 مفهوم استراتيجيات إدارة التغير:
29.....	4.1.2 أهمية استراتيجيات إدارة التغير:
31.....	5.1.2 أبعاد استراتيجيات إدارة التغير:
33.....	المبحث الثاني المنظمات الغير ربحية:
33.....	1.2.2 تمهيد:
33.....	2.2.2 تعريف المنظمات غير الربحية:
35.....	3.2.2 أهداف المنظمات غير الربحية:
36.....	4.2.2 دور استراتيجيات التغير في نجاح المنظمات الغير ربحية:
38.....	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
38.....	1.3 مقدمة
38.....	2.3 منهجية البحث:
38.....	3.3 تصميم الدراسة

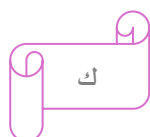


39.....	4.3 مجتمع وعينة الدراسة
39.....	5.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:
39.....	6.3 الأساليب الإحصائية:
40.....	7.3 أداة الدراسة
41.....	8.3 صدق أداة الدراسة
44.....	9.3 ثبات أداة الدراسة:
46.....	الفصل الرابع: تحليل النتائج
46.....	1.4 مقدمة
46.....	2.4 خصائص عينة الدراسة
47.....	3.4 تحليل استمارة الاستبيان
53.....	4.4 اختبار فروض الدراسة
61.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات
61.....	1.5 مقدمة
61.....	2.5 نتائج الدراسة
63.....	3.5 التوصيات
63.....	4.5 المقترحات
64.....	Abstract
65.....	المراجع
65.....	أولاً: المراجع العربية
67.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:



I.....الملاحق

IIاستمارة استبيان



قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
40	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة
41	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول
43	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني
45	جدول (4) معامل الثبات لمحاورة استمارة الاستبيان
46	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها
47	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التغيير في الافراد
48	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التغيير الانساني
49	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التغيير في التكنولوجيا
50	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التغيير في الهيكل التنظيمي
50	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التغيير في الثقافة
51	جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات نجاح المنظمات غير الربحية
53	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة التغيير على نجاح المنظمات غير الربحية

54	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير في الافراد على نجاح المنظمات غير الربحية
55	جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير الانساني على نجاح المنظمات غير الربحية
57	جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير في التكنولوجيا على نجاح المنظمات غير الربحية
58	جدول (16) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير في الهيكل التنظيمي على نجاح المنظمات غير الربحية
59	جدول (17) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير في الهيكل التنظيمي على نجاح المنظمات غير الربحية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

في ظل التطورات الاقتصادية والاجتماعية السريعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، أصبحت إدارة التغيير ضرورة حتمية للمنظمات غير الربحية. هذه المنظمات تلعب دورًا محوريًا في المجتمع من خلال تقديم الخدمات الاجتماعية، والإنسانية، والتعليمية، والثقافية. ومع التحولات الكبيرة التي تحدث في المملكة، مثل رؤية 2030 وبرامج التحول الوطني، تحتاج المنظمات غير الربحية إلى تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير لضمان الاستدامة والفعالية في تقديم خدماتها.

تتطلب إدارة التغيير الفعالة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية فهمًا عميقًا للسياق المحلي الذي تعمل فيه هذه المنظمات. يتضمن ذلك معرفة التحديات الفريدة التي تواجهها مثل قيود التمويل واللوائح الحكومية والتوقعات المتزايدة من المجتمع. بالإضافة إلى ذلك، يجب مراعاة العوامل الثقافية والدينية التي تلعب دورًا مهمًا في تشكيل العمليات الداخلية والخارجية لهذه المنظمات. السياق الثقافي والديني له تأثير كبير على كيفية تقبل التغيير وتنفيذه، لذا فإن الاستراتيجيات التي تتوافق مع هذه القيم ستكون أكثر فعالية وقبولاً (Sam, 2023).

من أجل تصميم وتنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير، من الضروري بناء رؤية مشتركة تجمع كافة الأطراف المعنية حول هدف واحد. يجب أن تكون هذه الرؤية ملهمة وواضحة وتحدد الاتجاه الذي تسعى المنظمة لتحقيقه. تساهم هذه الرؤية في توفير توجيه واضح للأعضاء والموظفين والمتطوعين، مما يزيد من تماسك الفريق ويساعد في تجاوز مقاومة التغيير. لتحقيق التغيير بنجاح، يجب إشراك جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الموظفين والمتطوعين والمجتمع المستفيد. يمكن أن يساعد ذلك في بناء دعم واسع وتعزيز الالتزام بالرؤية المشتركة (Rousseau, 2022).

التواصل الفعال هو عنصر أساسي في إدارة التغيير. يجب على قيادة المنظمات غير الربحية تطوير قنوات تواصل مفتوحة وشفافة تتيح للموظفين والمتطوعين التعبير عن آرائهم ومخاوفهم. يمكن استخدام الاجتماعات الدورية والنشرات الإخبارية ووسائل التواصل الاجتماعي لنشر المعلومات الهامة حول التغييرات المخطط لها وتقديم عملية التنفيذ. كما يمكن للتواصل الفعال أن يقلل من الغموض ويزيد من الثقة في القيادة. التعامل مع الشائعات والمخاوف بسرعة وشفافية يمكن أن يعزز الثقة ويسهم في تقليل المقاومة للتغيير (McHarris, 2024).

تتطلب إدارة التغيير الناجحة تمكين الأفراد داخل المنظمة من خلال تطوير قدراتهم ومهاراتهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال برامج التدريب والتطوير المهني التي تركز على تحسين مهارات القيادة وحل المشكلات وإدارة المشاريع. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمنظمات الاستفادة من الاستشاريين والخبراء الخارجيين لتقديم الإرشادات والدعم الفني. تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمة يمكن أن يشجع الأفراد على استكشاف الأفكار الجديدة وتبادل المعرفة، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمنظمة (Wang, 2022).

من الطبيعي أن تواجه أي عملية تغيير بعض المقاومة، سواء كانت من الموظفين أو المتطوعين أو حتى من المجتمع المستفيد. لذلك، يجب على القيادة التعرف على أسباب هذه المقاومة والتعامل معها بشكل استباقي. يمكن تحقيق ذلك من خلال فتح حوار بناء مع الأطراف المعنية، وتقديم الدعم النفسي والمعنوي، وشرح فوائد التغيير وتأثيره الإيجابي على المنظمة والمستفيدين. تقديم الدعم والتدريب يمكن أن يقلل من المخاوف ويزيد من الثقة في القدرة على التعامل مع التغيير.

لضمان نجاح عملية إدارة التغيير، يجب على المنظمات غير الربحية وضع معايير واضحة لقياس الأداء. يمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتتبع التقدم وتقييم النتائج. يمكن أن تشمل هذه المؤشرات معدل تنفيذ البرامج، ومستوى رضا المستفيدين، وكفاءة استخدام الموارد. تساعد هذه القياسات في تحديد نقاط القوة والضعف، وتوجيه الجهود نحو تحسين الأداء المستمر. إجراء تقييمات دورية يمكن

أن يساعد في توجيه الجهود نحو تحسين الأداء المستمر، وتقديم تقارير دورية حول التقدم المحرز والتحديات التي تواجهها المنظمة يمكن أن تساهم في تعزيز الشفافية وزيادة الثقة في القيادة.

إدارة التغيير ليست عملية تحدث مرة واحدة، بل هي عملية مستمرة تتطلب التكيف مع الظروف المتغيرة. لذلك، يجب على المنظمات غير الربحية تبني ثقافة التعلم المستمر، حيث يتم تشجيع الأفراد على استكشاف الأفكار الجديدة، وتبادل المعرفة، وتحليل الأخطاء للاستفادة منها في المستقبل. يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات، وتنظيم ورش العمل والندوات، وتوفير موارد التعليم الذاتي. تحفيز الإبداع والابتكار يمكن أن يكون جزءاً أساسياً من عملية التحسين المستمر، وتشجيع الأفراد على استكشاف الأفكار الجديدة وتجريب الحلول المبتكرة يمكن أن يساعد في تحسين الأداء العام للمنظمة (Karpenkova, 2023).

2.1 مشكلة الدراسة:

♦ السياق المحلي والتحديات المتعددة:

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً سريعاً في جميع جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وذلك في إطار رؤية 2030 الطموحة التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط وتعزيز التنمية المستدامة. في هذا السياق، تلعب المنظمات غير الربحية دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف الاجتماعية والتنموية لهذه الرؤية. ومع ذلك، تواجه هذه المنظمات تحديات كبيرة تتعلق بقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة والمتنوعة. هذا يتطلب منها تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير تضمن بقاءها وقدرتها على تحقيق أهدافها (Savage, 2018).

♦ تحديات التمويل واستدامة الموارد:

تعد قضية التمويل من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية في السعودية. تعتمد هذه المنظمات بشكل كبير على التبرعات والهبات التي قد تكون غير مستقرة وغير كافية لتلبية احتياجاتها

المتزايدة. في ظل التغيرات الاقتصادية والسياسية، قد تجد هذه المنظمات صعوبة في تأمين التمويل اللازم لاستمرار برامجها وخدماتها. هذه المشكلة تتطلب من المنظمات البحث عن مصادر تمويل بديلة ومستدامة، مثل الشراكات مع القطاع الخاص والتمويل الجماعي. تطوير استراتيجيات مالية مستدامة يعد ضرورة حتمية لضمان استمرارية وتأثير هذه المنظمات في المجتمع (Mohamed, 2018).

♦ التغيرات في اللوائح والتنظيمات:

تواجه المنظمات غير الربحية تحديات تتعلق بالتغيرات المستمرة في اللوائح والقوانين التي تنظم عملها. يمكن أن تشمل هذه التغيرات متطلبات جديدة للتسجيل، القوانين الضريبية، والمعايير التنظيمية. هذه التغيرات قد تسبب عدم استقرار وتزيد من الأعباء الإدارية على هذه المنظمات. لذا، فإن القدرة على التكيف بسرعة مع هذه التغيرات القانونية والتأكد من الامتثال للمتطلبات الجديدة يعد أمراً بالغ الأهمية. تحتاج المنظمات إلى بناء استراتيجيات مرنة تمكنها من الاستجابة الفعالة لهذه التغيرات وضمان استمرار عملياتها بدون تعطيل (Habba, 2024).

♦ التوقعات المجتمعية المتزايدة:

مع التقدم والتطور السريع الذي تشهده المملكة، ترتفع توقعات المجتمع من المنظمات غير الربحية. يتوقع المجتمع أن تقدم هذه المنظمات خدمات مبتكرة وفعالة تلبي احتياجاتهم المتزايدة والمتغيرة. هذه التوقعات تشكل ضغطاً إضافياً على المنظمات لتطوير برامج وخدمات جديدة ومحسنة باستمرار. فهم احتياجات وتوقعات المجتمع بشكل دقيق يعد أمراً بالغ الأهمية لتطوير استراتيجيات تلبي هذه التوقعات وتعزز من تأثير هذه المنظمات في المجتمع. يمكن تحقيق ذلك من خلال إجراء دراسات ميدانية واستطلاعات رأي لجمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى إشراك المجتمع في عملية صنع القرار (Wirba, 2023).

♦ المقاومة الداخلية للتغيير:

من الطبيعي أن تواجه أي عملية تغيير بعض المقاومة، سواء من الموظفين أو المتطوعين أو حتى من المجتمع المستفيد. هذه المقاومة قد تكون ناتجة عن الخوف من المجهول، الشعور بفقدان السيطرة، أو

عدم الثقة في القيادة. فهم هذه المقاومة والتعامل معها بفعالية يعد جزءًا أساسيًا من عملية إدارة التغيير. يمكن التغلب على هذه المقاومة من خلال فتح حوار بناء مع الأطراف المعنية، تقديم الدعم النفسي والمعنوي، وشرح فوائد التغيير وتأثيره الإيجابي على المنظمة والمستفيدين. من المهم أيضًا توفير التدريب والدعم اللازم لزيادة الثقة في القدرة على التعامل مع التغيير (Olmstead, 2022).

◆ قياس الأداء وتقييم النتائج:

لضمان نجاح عملية إدارة التغيير، يجب على المنظمات غير الربحية وضع معايير واضحة لقياس الأداء. يمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتتبع التقدم وتقييم النتائج. هذه القياسات تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، وتوجيه الجهود نحو تحسين الأداء المستمر. إجراء تقييمات دورية يمكن أن يساعد في توجيه الجهود نحو تحسين الأداء المستمر. تقديم تقارير دورية حول التقدم المحرز والتحديات التي تواجهها المنظمة يمكن أن تساهم في تعزيز الشفافية وزيادة الثقة في القيادة (Twin, 2024).

◆ التعلم المستمر والابتكار:

إدارة التغيير ليست عملية تحدث مرة واحدة، بل هي عملية مستمرة تتطلب التكيف مع الظروف المتغيرة. لذلك، يجب على المنظمات غير الربحية تبني ثقافة التعلم المستمر، حيث يتم تشجيع الأفراد على استكشاف الأفكار الجديدة، تبادل المعرفة، وتحليل الأخطاء للاستفادة منها في المستقبل. يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات، تنظيم ورش العمل والندوات، وتوفير موارد التعليم الذاتي. تحفيز الإبداع والابتكار يعد جزءًا أساسيًا من عملية التحسين المستمر، وتشجيع الأفراد على استكشاف الأفكار الجديدة وتجريب الحلول المبتكرة يمكن أن يساعد في تحسين الأداء العام للمنظم (Gallemard, 2024).

مشكلة إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية تتطلب اهتمامًا دقيقًا وتخطيطًا محكمًا. فهم السياق المحلي، بناء رؤية مشتركة، التواصل الفعال، تطوير القدرات، إدارة المقاومة، قياس الأداء، والتعلم المستمر كلها عناصر أساسية تساعد هذه المنظمات على التكيف مع التغيرات

وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. من خلال تبني استراتيجيات شاملة ومتكاملة لإدارة التغيير، يمكن للمنظمات غير الربحية تعزيز دورها في المجتمع وتحقيق تأثير إيجابي ومستدام (Alfozan, 2024).

3.1 أهمية الدراسة

◆ الأهمية العلمية:

- تعزيز المعرفة العلمية: من خلال تقديم فهم أكثر شمولاً للمتغيرات التي تؤثر على أداء هذه الأساليب، تضيف الدراسة إلى مجموعة المعرفة المتاحة بالفعل حول تكتيكات إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية.
- خلق الأفكار: يساهم البحث في تطوير الأفكار حول إدارة التغيير، وتعزيز الأساس النظري للدراسات القادمة.
- تحليل البيئة المحلية: يقدم البحث فحصاً شاملاً للبيئة المحلية في المملكة العربية السعودية، مما يعزز المعرفة العلمية بالصعوبات والإمكانيات الخاصة التي تواجه المنظمات غير الربحية.
- التركيز على البحوث السابقة: تم تضمين تقييم البحوث الدائمة السابقة في الدراسة، مما يساعد في تحديد فجوات البحث ويشير إلى الباحثين الآخرين في نفس الاتجاه.

◆ الأهمية العملية:

- وضع استراتيجيات فعالة: تقدم الدراسة تكتيكات قابلة للتنفيذ لمساعدة المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية في إدارة التغيير بطريقة تضمن استدامتها وتساعد على تحقيق أهدافها.
- تحسين الأداء المؤسسي: يساعد البحث في تحديد المزايا والعيوب في أداء المنظمة، مما يساعد في رفع فعالية وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- التفاعل مع التغيرات الاجتماعية: من خلال تقديم المشورة حول كيفية التكيف مع التغيرات السريعة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، يساعد البحث المنظمات على تلبية متطلبات المجتمع بشكل أفضل.

- تعزيز ثقافة التعلم المستمر: يوصي البحث بأن تتبنى المنظمات ثقافة الابتكار والتعلم المستمر، لأن هذا من شأنه أن يحسن أداء المتطوعين والموظفين وفعالية العمل المؤسسي.
- توجيه السياسات العامة: يقدم البحث اقتراحات مفيدة تساعد في توجيه السياسات العامة التي تساعد القطاع غير الربحي وتساعد هذه المنظمات على تحقيق أهداف رؤية 2030.

4.1 أهداف الدراسة:

◆ الهدف الرئيسي:

- إنشاء إطار شامل وعملي لإدارة التغيير يمكن استخدامه في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، وبالتالي تعزيز قدرتها على إدارة التغيير وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية (Owad, 2023).

◆ الأهداف الفرعية:

- تحسين فهم المتغيرات المؤثرة: التعرف على الجوانب المختلفة التي تؤثر على إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية، مثل السياق التنظيمي، والثقافة المؤسسية، والقيادة، والموارد المتاحة، ودعم المجتمع (Pedraza-Rodríguez, 2023).
- تقييم فعالية الاستراتيجيات الحالية: تحليل الأدوات والإجراءات التي تستخدمها المنظمات غير الربحية لإدارة التغيير، وتقييم أدائها.
- تقديم توصيات عملية: تزويد المنظمات غير الربحية بنصائح واقعية وقابلة للتنفيذ لتحسين إدارة التغيير بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات والبحوث السابقة.
- تحسين كفاءات القيادة في المنظمات غير الربحية: مثل بناء مهارات إدارة الفريق، وإلهام الزملاء، واتخاذ القرارات الاستراتيجية (Megheirkouni, 2017).
- تحسين كفاءة المنظمة: توفير حلول فعالة لإدارة التغيير للمنظمات غير الربحية لتعزيز الأداء والتأثير الاجتماعي.

- تشجيع الابتكار والإبداع: تشجيع الشركات على تبني ثقافة مبتكرة وإبداعية باستخدام الأساليب والتقنيات التي تعزز الإبداع وتساعد في إنتاج خدمات تلبي احتياجات المجتمع بشكل أفضل.
- تعزيز السياسات العامة: تساعد المنظمات غير الربحية من خلال تقديم الحقائق والأدلة القوية حول المشاكل والإمكانيات في إدارة التغيير (Fyall, 2016).

5.1 أسئلة الدراسة

◆ سؤال الدراسة الرئيسي:

- ما هو تأثير استخدام استراتيجيات إدارة التغيير على نجاح المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية؟

◆ الأسئلة الفرعية:

- ماهي العلاقة بين التغيير في الافراد كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة التغيير ونجاح المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية؟
- ماهي العلاقة بين التغيير الإنساني كأحد ابعاد استراتيجيات إدارة التغيير ونجاح المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية؟
- ماهي العلاقة بين التغيير التكنولوجي كأحد ابعاد استراتيجيات إدارة التغيير ونجاح المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية؟
- ماهي العلاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة التغيير ونجاح المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية؟
- ماهي العلاقة بين التغيير في الثقافة كأحد ابعاد استراتيجيات إدارة التغيير ونجاح المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية؟

6.1 فروض الدراسة:

◆ الفرضية الرئيسية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجيات إدارة التغيير ونجاح المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية

◆ الفروض الفرعية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الافراد كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة التغيير ونجاح المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة 0.05.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير الإنساني كأحد ابعاد استراتيجيات إدارة التغيير ونجاح المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة 0.05.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي كأحد ابعاد استراتيجيات إدارة التغيير ونجاح المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة 0.05.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة التغيير ونجاح المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة 0.05.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الثقافة كأحد ابعاد استراتيجيات إدارة التغيير ونجاح المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة 0.05.

7.1 الدراسات السابقة

لقد أصبح قياس أداء الاستدامة للمنظمات غير الربحية أمراً بالغ الأهمية في ضوء أهداف ومبادرات التنمية المستدامة، فضلاً عن رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ونتيجة لذلك، هناك حاجة متزايدة لتقييم أداء الاستدامة للمنظمات غير الربحية السعودية من أجل تأمين قدرتها على الاستمرار على المدى الطويل. تسعى هذه المقالة إلى اكتشاف أساليب فعالة لمراقبة الأداء المستدام في المنظمات غير الربحية. من خلال مراجعة الأبحاث السابقة وإجراء مقابلة شبه منظمة مع خبراء من المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، ثم تقييم وجهات نظر الخبراء. أجريت المقابلة مع سبعة محترفين من مختلف أنحاء المملكة الذين تم تشكيل تجربتهم من خلال الاستدامة والأداء والتميز التنظيمي في القطاع غير الربحي. ونتيجة لذلك، اكتشف الباحث أن الدراسة السابقة قامت في الغالب بتقييم أداء الاستدامة في الشركات

الربحية، مع إجراء القليل من الدراسات في المنظمات غير الربحية. ومن خلال تحليل محتوى المقابلات مع الخبراء في المنظمات غير الربحية، خلص الباحث إلى أن مقاييس أداء الاستدامة الستة، وهي الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء البيئي، والأداء الفني، وأداء العمليات، وأداء الحوكمة، بناءً على حجم ونشاط المنظمة بنسبة متوازنة بين المقاييس، ستساهم في استدامة أداء المنظمة غير الربحية. وتقدم الدراسة لممارسي الاستشارات والقادة والوزارات والأكاديميين في المنظمات غير الربحية نظرة عامة شاملة حول تأثير استخدام مقاييس أداء الاستدامة للمنظمات غير الربحية، بالإضافة إلى توصيات لقياس مقاييس الأداء الأخرى مثل أداء القيمة وأداء الابتكار وأداء القيادة (Albar, 2024).

تلعب المنظمات غير الربحية على المستوى العالمي دورًا اجتماعيًا وتنمويًا مميزًا من خلال تقديم العديد من الخدمات الاجتماعية والإنسانية. وفي المملكة، تتلقى هذه المنظمات دعمًا ماليًا كبيرًا من الحكومة والأفراد والشركات. ومع ذلك، يظهر ضعف في أداء هذه المنظمات يعود إلى عدة عوامل. تهدف دراسة إلى التعرف على أسباب ضعف الأداء، وتطوير الدور الحالي للمنظمات لتتناسب مع أفضل الممارسات العالمية وتحقيق أهداف رؤية 2030. وقد صاغت الدراسة ثلاث فرضيات تؤدي إلى ضعف الأداء، وهي الممارسات الإدارية، والتمويل، والتشريع. تم جمع البيانات من خلال الاستبيان والمقابلات والسجلات، وتم استخدام الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لاختبار الفرضيات. وأكدت النتائج أن الأداء غير الكافي يعود بشكل رئيسي إلى الممارسات الإدارية السيئة، ونقص التمويل، وعدم كفاية التشريعات. وقد أظهرت الدراسة استخدام طريقتين لتحديد الأسباب، مما أكد مصداقية النتائج وأهمية البحث (Kenton, 2024).

تحاول دراسة (Laurett, 2018) إظهار النمو والتطور في البحث حول الأساليب المستخدمة في المنظمات غير الربحية. ولتحقيق هذه الغاية، أجرينا تقييمًا منهجيًا للأدبيات، باستخدام أداة ISI Web of Knowledge لجمع البيانات، مما أدى إلى فحص 62 ورقة علمية (نُشرت بين عامي 1981 و2016) في هذه الدراسة. يوفر هذا التحليل وصفًا للدراسات، وجدولًا زمنيًا لتواريخ نشرها المنفصلة، ومعلومات حول منهجيات البحث المستخدمة. توضح النتائج كيف كانت هناك، على مدار العقود الأربعة الماضية، مجموعة من الدراسات حول الموضوعات المتعلقة باستراتيجية المنظمات غير الربحية ذات الانتشار الأعلى. تتجمع

حول مصطلحات الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والتصنيف الاستراتيجي واستراتيجيات الابتكار والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. وجدنا أن الثمانينيات ركزت على الأسس النظرية للاستراتيجية في المنظمات غير الربحية وأظهرت التسعينيات توحيداً نظرياً للاستراتيجية في المنظمات غير الربحية. لقد أظهر العقد الأول من القرن الحادي والعشرين تركيزاً على تحسين إدارة المنظمات غير الربحية، وخلال العقد الماضي كان هناك تنوع في الاستراتيجيات التي تتبناها هذه المنظمات. كما نقدم اقتراحات لأبحاث مستقبلية إلى جانب التداعيات النظرية والعملية لهذه الدراسة.

تلعب المنظمات غير الربحية دوراً مهماً في التخطيط الاقتصادي في المملكة العربية السعودية. يتناول هذا البحث ممارسات الموارد البشرية للمنظمات غير الربحية السعودية. ويستند إلى استبيان منظم تم توزيعه على 201 عامل من أربع فئات من المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية (جمعية تحفيظ القرآن الكريم، وجمعية الدعوة، والجمعية المتخصصة، ولجنة التنمية). تم تصميم الاستبيان لتقييم ثماني ممارسات قائمة للموارد البشرية: تصميم العمل، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب والتطوير، والدافع، وتقييم الأداء، والرضا الوظيفي. لدراسة وجهات نظر المتخصصين في الموارد البشرية في القطاع غير الربحي، تم استخدام اختبارات تحليل التباين وارتباط بيرسون على ثماني قطاعات من أدوات الموارد البشرية. تظهر نتائج الدراسة أن إجراءات الموارد البشرية يتم التحكم فيها من خلال جنس الموظفين وعمرهم وتعليمهم وسنوات خبرتهم. الموظفون هم الأكثر وعياً بتصميم العمل، بمتوسط 4.05، والأقل وعياً بالرضا الوظيفي، بمتوسط 3.18 على مقياس من 5 نقاط. تكشف دراسة ممارسات الموارد البشرية أن تصميم العمل يعزز تقييم الأداء، وأن الاستقطاب يؤثر على تخطيط الموارد البشرية، وأن التدريب والتطوير يؤثران على تقييم الأداء (Alsaif, 2022).

ساعد التوافق المتزايد بين المنظمات غير الربحية والجهات الفاعلة في مجال تطوير التعاون في تشكيل شراكات جديدة يمكن استخدامها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة (الهدف 17). كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد الخصائص الأساسية للتفاعلات بين المنظمات غير الحكومية والجهات الفاعلة الأخرى. تم إنشاء إطار تحليلي لرسم خريطة للشراكات بناءً على أربع مجالات رئيسية: المحركات والدوافع وميزات الشراكة والنتائج. تم اختيار الجمعيات الخيرية كعينة من المنظمات غير الربحية.

فحصت الدراسة 459 علاقة شكلتها المنظمات غير الربحية في منطقة الرياض بين عامي 2016 و2018. كشفت البيانات أن الجمعيات دخلت في شراكات في المقام الأول لتحسين استقرارها المالي. تم العثور على علاقات بين القطاعات في 63.4٪ من الحالات، في المقام الأول مع قطاع الأعمال. كشفت النتائج أيضًا أن 89.7٪ من العلاقات يمكن تصنيفها على أنها "شراكات معاملانية" في كل من سيناريوهات الاستثمار الخيري والاجتماعي. ومن الممكن أن نستنتج أن نهج رسم الخرائط يوفر معلومات مفيدة لصناع السياسات المهتمين بكيفية تفاعل المنظمات الخيرية مع الأطراف الفاعلة الأخرى، فضلاً عن الثغرات السياسية الحالية التي يجب معالجتها لتحقيق الاستدامة (Kassem, 2020)

تم التحقيق في دمج الاستدامة (البيئية والاجتماعية والاقتصادية) في إدارة المشاريع من خلال مناهج مختلفة في مراجعة الأدبيات، بما في ذلك استخدام مقاييس الاستدامة، والتكامل داخل مجالات معرفة إدارة المشاريع، والتغييرات المقترحة على المبادئ الأساسية، والتطبيق العملي للاستدامة في الحاضر والمستقبل لإدارة المشاريع، مع تحديدها على أنها النهج الأكثر فعالية لضمان تحقيق التوازن بين المطالب البشرية مع عدم تعريض الأجيال القادمة للخطر. تُظهر العديد من الدراسات كيف تم تضمين الاستدامة في إدارة المشاريع، وخاصة الاستدامة البيئية، في بلدان مختلفة. على سبيل المثال، ركزوا على البناء. وعلى النقيض من ذلك، لا تجري سوى دراسات قليلة دراسة موسعة حول إدارة المشاريع المستدامة، وهناك فهم ضئيل للاستدامة الاجتماعية والاقتصادية. وكما ذكرنا سابقًا، هناك نقص في الفهم في قطاع المجتمع بشأن إدارة المشاريع المستدامة في المنظمات غير الربحية. الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التحقيق في كيفية دمج الاستدامة في إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. لتحقيق الهدف الأساسي لهذه الدراسة، تم تحديد أهداف البحث التالية: (i) فحص فهم العمال لإدارة المشاريع المستدامة؛ (ii) التحقيق في الدور الحالي لإدارة المشاريع في دمج الاستدامة؛ (iii) تقييم الوضع الحالي لممارسات إدارة المشاريع الاستراتيجية؛ و (iv) بناء استراتيجية أجريت الدراسة باستخدام منهجية الأساليب المختلطة. تضمنت الخطوة الأولى، التحليل الوصفي، مسحًا لـ 204 من موظفي إدارة المشاريع من المنظمات غير الربحية السعودية. ثم تم فحص البيانات التي تم الحصول عليها لتحديد مستوى الوعي بين موظفي المنظمات غير الربحية فيما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية للمشاريع وتطبيقها في الحالة الحالية لممارسة إدارة

المشاريع. الجزء الثاني، مقابلة شبه منظمة، يتعمق في الموضوع مع مديري المشاريع أو مسؤولي إدارة المشاريع (34 شخصًا تمت مقابلتهم) من المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. استخدم الباحث تقنيات مختلطة لتحليل الأسباب وراء الإدارة الاستراتيجية للمشاريع في المنظمات غير الربحية. تقييم كيفية تحسين عملية إدارة المشاريع الحالية، وكذلك تحديد وحل الحواجز التي تحول دون دمج الاستدامة في إدارة المشاريع. في هذا الصدد، كانت القضية الأكثر خطورة التي تواجه المنظمات غير الربحية هي أن الحكومة السعودية قامت بلامركزية المنظمات غير الربحية في عام 2017، مما سمح لها بالاعتماد على نفسها فقط دون مساعدة. تقدم هذه الورقة مساهمات نظرية وعملية مختلفة (12 من الصفحة 197 إلى الصفحة 208) للأكاديميين والسياسات والممارسة من أجل تضمين الاستدامة في إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية. وعلاوة على ذلك، فإن الإطار المفاهيمي النهائي سوف يرشد صناع القرار في المنظمات غير الربحية السعودية. وبالتالي، تظهر هذه الدراسة أن الافتقار إلى الفهم والتنفيذ فيما يتعلق بإدارة المشاريع (Hussain, 2023).

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة

◆ النظرية المؤسسية

تعتبر النظرية المؤسسية من أهم النظريات التي تفسر سلوك المنظمات وكيفية تفاعلها مع بيئتها المحيطة. تُعد هذه النظرية إطارًا نظريًا قويًا لفهم استراتيجيات إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، وذلك لأسباب متعددة تتعلق بطبيعة هذه المنظمات ودورها في المجتمع (Berthod, 2018).

◆ تعريف النظرية المؤسسية:

تركز النظرية المؤسسية على كيفية تأثير المنظمات بالبيئات المؤسسية التي تعمل ضمنها، بما في ذلك القيم، الأعراف، واللوائح التي تشكل سلوكها وهياكلها. تُعتبر المؤسسات عناصر مستقرة ومتراصة في المجتمع، تسهم في تشكيل توقعات الأفراد والمنظمات. تنص النظرية المؤسسية على أن المنظمات تتبنى

ممارسات وهياكل معينة ليس فقط بسبب كفاءتها، بل أيضًا بسبب ضغوط المعايير والمؤسسات الخارجية التي تحيط بها (Aksom, 2020).

◆ أهمية النظرية المؤسسية في دراسة إدارة التغيير

○ تفسير التأثيرات الخارجية:

تساعد النظرية المؤسسية على فهم كيف تؤثر البيئة الخارجية، بما في ذلك الضغوط الاجتماعية والسياسية، على استراتيجيات إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية (Lammers, 2017).

○ الالتزام بالمعايير:

تشير النظرية إلى أن المنظمات غير الربحية قد تتبنى ممارسات معينة لضمان الامتثال للمعايير والممارسات المثلى، مما يعزز من قدرتها على الاستمرار والتكيف مع التغيرات (Sarkis, 2022).

○ تعزيز الشرعية:

تُعتبر الشرعية من العوامل المهمة في نجاح المنظمات، حيث تسعى المنظمات إلى اكتساب دعم المجتمع من خلال التوافق مع القيم والتوقعات الاجتماعية (Kuruppu, 2019).

○ توجيه استراتيجيات التغيير:

يمكن استخدام النظرية المؤسسية لتوجيه استراتيجيات إدارة التغيير من خلال فهم العوامل الثقافية والاجتماعية التي تؤثر في كيفية تنفيذ التغييرات.

◆ أهمية النظرية المؤسسية في المنظمات غير الربحية

تعمل المنظمات غير الربحية في بيئات تتسم بالتعقيد والتداخل بين مختلف الجهات المعنية، بما في ذلك الحكومة، المجتمع المدني، والتمويل. وفقًا للنظرية المؤسسية، تحتاج هذه المنظمات إلى التكيف مع

المتطلبات والتوقعات المؤسسية لتعزيز شرعيتها واستدامتها. يساعد هذا التكيف في كسب الدعم والثقة من الجهات الفاعلة المختلفة، مما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (Hicks, 2021).

◆ استراتيجيات إدارة التغيير وفقاً للنظرية المؤسسية

إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية تستند إلى مجموعة من الاستراتيجيات التي تعكس التأثير المؤسسي، ومنها:

○ التوافق المؤسسي:

تسعى المنظمات غير الربحية إلى مواءمة هياكلها وسياساتها مع المعايير واللوائح المحلية والدولية لتعزيز شرعيتها. على سبيل المثال، الامتثال لمتطلبات الحوكمة الشفافة والمساءلة يزيد من ثقة الممولين والداعمين.

○ التكيف مع القيم المجتمعية:

تبنى المنظمات غير الربحية قيم المجتمع المحلي لتعزيز قبولها ودعمها. يشمل ذلك تبني ممارسات تعكس الثقافة المحلية والمشاركة في القضايا الاجتماعية ذات الأهمية للمجتمع.

○ تشكيل شبكات وتحالفات:

التعاون مع منظمات أخرى ومع الجهات الحكومية والمؤسسات التعليمية يمكن أن يعزز من قدرات المنظمات غير الربحية على إدارة التغيير. توفر هذه الشبكات موارد إضافية وخبرات تساعد في تنفيذ التغيير بكفاءة.

○ الابتكار في الأساليب والإجراءات:

في مواجهة التحديات المستمرة، تحتاج المنظمات غير الربحية إلى الابتكار في أساليبها وإجراءاتها. يمكن أن يشمل ذلك استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتطوير برامج جديدة، وتحسين الكفاءة التشغيلية (Marks, 2024).

◆ تأثير النظرية المؤسسية على فعالية إدارة التغيير

تساعد النظرية المؤسسية في تفسير كيف يمكن للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية إدارة التغيير بفعالية. تعزز هذه النظرية الفهم بأن التكيف مع البيئة المؤسسية ليس فقط ضرورة للبقاء، بل هو أيضاً وسيلة لتحقيق التفوق والتميز. من خلال استيعاب الضغوط المؤسسية والاستجابة لها بطرق مبتكرة، تستطيع المنظمات غير الربحية تعزيز تأثيرها وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها المجتمعية (Althuaini, 2024).

○ نظرية التغيير المخطط

تعتبر نظرية التغيير المخطط أحد الأطر النظرية الأساسية التي تستخدم لفهم وإدارة التغيير في المنظمات، بما في ذلك المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. تركز هذه النظرية على العملية المنظمة والممنهجة لإحداث التغيير، وتقديم استراتيجيات فعالة لضمان نجاح هذا التغيير.

○ تعريف نظرية التغيير المخطط:

تشير نظرية التغيير المخطط إلى الجهود المنظمة والمتعمدة لإحداث تغيير محدد في المنظمة. تختلف هذه النظرية عن التغيير العفوي أو غير المنظم، حيث تعتمد على خطط مسبقة، وتحديد أهداف واضحة، وتطوير استراتيجيات تتماشى مع هذه الأهداف. قدم العالم الاجتماعي كورت لوين نموذجاً شهيراً للتغيير المخطط يتكون من ثلاث مراحل رئيسية: فك التجميد، التغيير، وإعادة التجميد.

○ أهمية التغيير المخطط في المنظمات غير الربحية

تواجه المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية تحديات عديدة تتطلب تغييرات استراتيجية لتلبية الاحتياجات المتزايدة للمجتمع وتطور البيئة المحيطة. يمكن أن تتضمن هذه التحديات التكيف مع التغيرات في السياسات الحكومية، التوجهات الاجتماعية، والتطورات التكنولوجية. باستخدام نهج التغيير المخطط، يمكن لهذه المنظمات تحقيق تغييرات أكثر فاعلية واستدامة (Ahmed, 2018).

○ مراحل التغيير المخطط وفقاً لنموذج لوين

✓ فك التجميد:

تتضمن هذه المرحلة الاستعداد للتغيير من خلال فهم الحاجات والدوافع التي تستدعي التغيير. يشمل ذلك تحليل الوضع الحالي وتحديد القوى المؤيدة والمعارضة للتغيير. في سياق المنظمات غير الربحية، يمكن أن تتضمن هذه المرحلة مشاركة جميع الأطراف المعنية وإعدادهم نفسياً وفكرياً لتقبل التغيير. (Khaw, 2022)

✓ التغيير:

تعتبر هذه المرحلة الأكثر تحدياً، حيث يتم تنفيذ التغييرات المطلوبة. تتطلب هذه المرحلة تنفيذ الخطط الموضوعية، وتطبيق الاستراتيجيات المتفق عليها، وتطوير المهارات والقدرات اللازمة لضمان نجاح التغيير. في المنظمات غير الربحية، قد يشمل ذلك تحسين البنية التحتية، تبني تقنيات جديدة، أو إعادة هيكلة البرامج والخدمات.

✓ إعادة التجميد:

تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغييرات الجديدة وجعلها جزءاً من ثقافة المنظمة. يتضمن ذلك تعزيز السلوكيات الجديدة، مراقبة التقدم، وتقديم الدعم المستمر لضمان استدامة التغيير. في المنظمات غير الربحية، يمكن أن تتضمن هذه المرحلة وضع إجراءات جديدة، وتطوير سياسات داعمة، وتقديم تدريب مستمر للعاملين (Dwivedi, 2021).

○ استراتيجيات إدارة التغيير المخطط في المنظمات غير الربحية

✓ التواصل الشفاف والمستمر:

يعد التواصل الشفاف والمستمر مع جميع الأطراف المعنية أساسياً لضمان نجاح التغيير. يجب أن يتضمن التواصل توضيح أهداف التغيير، الفوائد المتوقعة، وكيفية تأثير التغيير على الجميع.

✓ تشجيع مشاركة الموظفين والمتطوعين:

يزيد تشجيع مشاركة الموظفين والمتطوعين في عملية التخطيط والتنفيذ من قبولهم ودعمهم للتغيير، مما يعزز الشعور بالملكية والمسؤولية المشتركة.

✓ توفير التدريب المناسب:

يساعد توفير التدريب المناسب والفرص لتطوير المهارات الأفراد على التكيف مع التغييرات الجديدة. يمكن أن يشمل ذلك دورات تدريبية، ورش عمل، ودعم مستمر.

✓ التعامل مع المقاومة:

غالبًا ما يواجه التغيير مقاومة. يتطلب التعامل مع هذه المقاومة فهم أسبابها وتقديم الدعم اللازم للتغلب عليها، سواء كان ذلك من خلال الاستماع لمخاوف الأفراد، أو توفير المزيد من المعلومات، أو تقديم تحفيزات مشجعة.

✓ مراحل تقييم دورية:

يجب أن تشمل عملية التغيير مراحل تقييم دورية لمراجعة التقدم وتحديد أي تحديات أو عقبات. يسمح ذلك بإجراء التعديلات اللازمة وضمان تحقيق الأهداف المنشودة.

◆ نظرية القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية أحد الأطر النظرية البارزة التي تساهم في فهم وتحليل استراتيجيات إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية، وخاصة في سياق المملكة العربية السعودية. تركز هذه النظرية على الدور الحيوي للقيادة في تحفيز وتوجيه الأفراد نحو تحقيق تغييرات إيجابية ومستدامة داخل المنظمات.

القيادة التحويلية هي نوع من القيادة حيث يقوم القائد بإلهام وتحفيز المرؤوسين لإحداث تغييرات جذرية في المنظمة، تتجاوز المصالح الفردية نحو أهداف جماعية أعلى. تعتمد هذه النظرية على أربعة

عناصر رئيسية تُعرف بـ "الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية": التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز، الاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري.

♦ أهمية القيادة التحويلية في المنظمات غير الربحية

تواجه المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية تحديات فريدة تتطلب قيادة فعالة لتوجيه التغيير وتحقيق الأهداف المجتمعية. تعتبر القيادة التحويلية مناسبة بشكل خاص لهذه المنظمات لأنها تركز على إلهام الأفراد وتحفيزهم للعمل نحو رؤية مشتركة، مما يعزز من التزامهم واندماجهم في عملية التغيير.

♦ أبعاد القيادة التحويلية

- التأثير المثالي: يتمتع القادة بجاذبية شخصية قوية وثقة تمكنهم من كسب احترام وتقدير الأتباع. هذا التأثير يجعل المرؤوسين يرون القائد كنموذج يحتذى به، مما يعزز من قبولهم واستعدادهم لدعم التغيير.
- الرؤية الملهمة: يقدم القادة رؤية ملهمة وواضحة للمستقبل، ويشجعون الأتباع على تحقيق أهداف أعلى. في سياق المنظمات غير الربحية، يمكن أن يتمثل ذلك في توضيح أهمية التغيير وكيف سيساهم في تحقيق تأثير إيجابي على المجتمع.
- الاعتبار الفردي: يولي القادة اهتمامًا فرديًا لكل مرؤوس، ويتعرفون على احتياجاتهم وقدراتهم الفريدة. يتيح هذا الاعتبار الفردي للقادة توفير الدعم الشخصي والتوجيه الملائم، مما يساعد في التغلب على المقاومة وتعزيز التزام الأفراد.
- التحفيز الفكري: يشجع القادة الأتباع على التفكير النقدي والإبداعي، وطرح الأفكار الجديدة والمبتكرة. هذا التحفيز الفكري يساعد في إيجاد حلول جديدة للتحديات وتحسين العمليات والإجراءات داخل المنظمة.
- استراتيجيات إدارة التغيير وفقًا لنظرية القيادة التحويلية

- تطوير رؤية مشتركة: يبدأ القادة بتطوير رؤية مشتركة وواضحة للتغيير، ويشاركونها مع جميع أعضاء المنظمة. هذه الرؤية تعمل كدليل يوجه الجميع نحو الأهداف المشتركة وتساعد في توحيد الجهود.
- إلهام وتحفيز الأفراد: يستخدم القادة أساليب متنوعة لإلهام الأفراد وتحفيزهم، مثل قصص النجاح، والتشجيع المستمر، وتقديم الملاحظات الإيجابية. هذا التحفيز يعزز من التزام الأفراد واندماجهم في عملية التغيير.
- تمكين الأفراد: يركز القادة على تمكين الأفراد من خلال توفير فرص التدريب والتطوير، مما يزيد من كفاءتهم وقدرتهم على التكيف مع التغييرات.
- بناء ثقافة تنظيمية داعمة: يسعى القادة إلى بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم المستمر. يشمل ذلك تشجيع الأفراد على تقديم الأفكار الجديدة وتجربة الأساليب المبتكرة.
- تعزيز الاتصالات المفتوحة: يعتمد القادة على الاتصالات المفتوحة والشفافة لتعزيز الثقة والتفاهم بين جميع أعضاء المنظمة، من خلال الاجتماعات المنتظمة، والتقارير الدورية، وقنوات التواصل المباشرة.

◆ نظرية التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي هو أحد الأطر النظرية الهامة التي تُستخدم لفهم وتوجيه استراتيجيات إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية، خاصة في سياق المملكة العربية السعودية. يركز التعلم التنظيمي على كيفية اكتساب المنظمات المعرفة وتحسين قدراتها بشكل مستمر، مما يعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات والتحديات المحيطة (Al-Heizan, 2023).

◆ تعريف التعلم التنظيمي:

يشير التعلم التنظيمي إلى العملية التي يتم من خلالها اكتساب وتبادل المعرفة داخل المنظمة بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المشتركة. يتضمن هذا التعلم تطوير مهارات جديدة، تبني ممارسات

أفضل، وتحسين العمليات والأنظمة القائمة. يمكن أن يحدث التعلم التنظيمي على مستوى الأفراد، الفرق، أو المنظمة ككل، ويشمل التحليل النقدي للتجارب السابقة، والتجريب، والابتكار.

♦ أهمية التعلم التنظيمي في المنظمات غير الربحية

في المنظمات غير الربحية، يعد التعلم التنظيمي بالغ الأهمية لأنه يساعد على تحسين الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف المجتمعية. تساهم هذه المنظمات بشكل كبير في تلبية احتياجات المجتمع وتعزيز التنمية المستدامة، ومن هنا فإن قدرتها على التعلم والتكيف بشكل مستمر تمكنها من مواجهة التحديات وتحقيق التأثير المطلوب.

9.1 المنهجية وطرق البحث

في هذه الدراسة، تم اختيار المنهجية الكمية لأنها توفر إطارًا منهجيًا دقيقًا لتحليل العلاقات والتأثيرات بين متغيرات مختلفة في استراتيجيات إدارة التغيير. تعتمد المنهجية الكمية على استخدام أدوات إحصائية لتجميع البيانات وتحليلها بشكل كمي، مما يسمح بتحقيق درجة عالية من الدقة والموضوعية في النتائج. هذا يتيح للباحثين فهمًا أعمق وأكثر دقة لكيفية تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على أداء المنظمات غير الربحية في السعودية.

10.1 تصميم الدراسة

يبدأ تصميم الدراسة بتحديد الأهداف البحثية الرئيسية، التي تحدد المجالات التي يتم تحليلها ودراستها بعمق. يتم صياغة الأسئلة البحثية لتحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات المعتمدة لإدارة التغيير تؤثر بشكل فعال في المنظمات غير الربحية، وتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها المؤسسية. يتم تطوير فرضيات البحث التي تقدم توقعات محددة حول العلاقات بين المتغيرات المختلفة، والتي يتم اختبارها باستخدام البيانات الكمية.

11.1 جمع البيانات

يشمل جمع البيانات استخدام عدة أساليب رئيسية للحصول على معلومات كمية دقيقة وموضوعية:

- ♦ تصميم استبيانات: تحتوي على أسئلة موجهة للمدراء والموظفين في المنظمات غير الربحية، لجمع البيانات حول استراتيجيات إدارة التغيير وتقييم فعاليتها.
- ♦ جمع البيانات من مصادر ثانوية: مثل تقارير الأداء والوثائق المالية، للحصول على معلومات إضافية ودقيقة حول أداء المنظمات.

12.1 تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، يتم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية متقدمة لفهم العلاقات والأنماط بين المتغيرات المختلفة:

- ♦ الإحصائيات الوصفية: لتلخيص وتحليل البيانات، مثل حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، لفهم الأنماط العامة في البيانات.
- ♦ تحليل الارتباط: لفحص العلاقات بين المتغيرات المختلفة، مثل العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير ونجاح المنظمات غير الربحية.
- ♦ تحليل الانحدار: لتحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة (استراتيجيات إدارة التغيير) على المتغيرات التابعة (نجاح المنظمات غير الربحية).

13.1 تفسير النتائج

يتم تفسير النتائج باستخدام النظريات والأدبيات السابقة، لفهم ما إذا كانت الفرضيات الموضوعية مؤيدة أو متناقضة. يتم تحليل النتائج بعمق لاستخلاص الدروس والتوصيات الملائمة للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

بناءً على النتائج، يتم تقديم توصيات عملية وموجهة لتحسين استراتيجيات إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية. تتضمن التوصيات تعزيز القدرات التنظيمية، وتطوير سياسات التغيير المؤسسية، وتحفيز المشاركة الفعالة في عمليات التغيير.

14.1 مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يشير إلى المجموعة الكاملة من الأفراد أو المنظمات التي تنطبق عليها أهداف البحث. في هذه الدراسة، يركز مجتمع الدراسة على:

♦ المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية:

يشمل هذا المجتمع جميع المنظمات غير الربحية المسجلة والفعالة في المملكة، والتي تقدم خدمات اجتماعية، ثقافية، إنسانية، أو تعليمية.

2. عينة الدراسة

عينة الدراسة هي مجموعة فرعية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بهدف إجراء البحث عليها. من المهم أن تكون العينة تمثيلية لتعكس الخصائص الرئيسية لمجتمع الدراسة.

♦ طرق اختيار العينة:

العينة العشوائية: ستستخدم العينة العشوائية البسيطة لاختيار الأفراد من بين المنظمات غير الربحية المختلفة. سيتم اختيار المشاركين بشكل عشوائي من قوائم المنظمات المسجلة.

♦ التحليل الإحصائي:

بما أن هذه الدراسة تعتمد على البيانات الكمية، يتم استخدام التحليل الإحصائي لتحليل العلاقات بين متغيرات مختلفة. يشمل ذلك استخدام اختبارات الفرضيات وتحليل الانحدار لتحديد تأثير الاستراتيجيات المختلفة على أداء المنظمات غير الربحية.

15.1 حدود الدراسة

♦ الحدود البشرية:

في دراسة استراتيجيات إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، تُعتبر الحدود البشرية من العناصر الأساسية التي يتم تناولها بعناية. يشمل هذا الجانب جميع الأفراد والمجموعات التي تشارك بشكل مباشر أو غير مباشر في عملية التغيير داخل المنظمات غير الربحية. يتمحور التركيز حول:

- المديرين: الذين يتخذون القرارات الاستراتيجية.
- الموظفين: الذين ينفذون السياسات والبرامج.
- المتطوعين: الذين يقدمون الدعم والخدمات.
- الأعضاء المستفيدين: الذين يتلقون خدمات المنظمة.

بجانب هؤلاء، يمكن أن تشمل الدراسة تفاعل المجتمع المحلي والشركاء والممولين وأي جهات أخرى تتأثر أو تسهم في عمليات التغيير.

♦ الحدود الزمنية:

تحدد الدراسة حول استراتيجيات إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية الفترة الزمنية من يناير 2020 إلى ديسمبر 2023. تشمل هذه الفترة ثلاث سنوات متتالية، وهي

مدة كافية لتحليل مراحل مختلفة من عملية التغيير، مثل التخطيط، التنفيذ، والتقييم. خلال هذه الفترة، يمكن مراقبة تأثير الجائحة العالمية كوفيد-19 على المنظمات غير الربحية وكيفية استجابتها للتحديات الجديدة التي ظهرت. كما يمكن تقييم التحولات التي نتجت عن رؤية السعودية 2030، التي تركز بشكل كبير على تطوير القطاع غير الربحي وتعزيز دوره في التنمية المجتمعية.

◆ الحدود المكانية:

تمثل الحدود المكانية العنصر الجغرافي للدراسة، حيث تركز على المنظمات غير الربحية الموجودة في المملكة العربية السعودية. يمكن أن تتنوع هذه المنظمات من حيث مواقعها الجغرافية داخل المملكة، سواء كانت في المناطق الحضرية أو الريفية. يشمل ذلك:

- المدن الكبرى: مثل الرياض، جدة، والدمام.
- المناطق النائية: التي قد تواجه تحديات مختلفة تتعلق بإدارة التغيير.

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

تُعدُّ التغيرات الاجتماعية والاقتصادية جزءًا لا يتجزأ من التطور المؤسسي في العصر الحديث، حيث تتزايد الحاجة إلى التكيف مع هذه التغيرات لضمان الاستدامة والفاعلية، حيث إن المنظمات غير الربحية، التي تلعب دورًا حيويًا في خدمة المجتمع وتلبية احتياجات الأفراد، تواجه تحديات فريدة تتطلب استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير تتمثل هذه التحديات في التحولات السريعة في السياسات الاجتماعية، التمويل، واحتياجات المستفيدين، مما يستدعي ابتكار أساليب جديدة واستراتيجيات مرنة. (عبد الماحي، 2023)

تتسم إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية بالتعقيد، نظرًا لطبيعتها التطوعية والمجتمعية، حيث تعتمد على الأفراد والمساهمات المجتمعية، حيث إن نجاح أي عملية تغيير يتطلب فهمًا عميقًا للبيئة المحيطة والعوامل المؤثرة فيها، لذلك يُعتبر التواصل الفعال والتخطيط الاستراتيجي وتدريب وتطوير الكوادر البشرية من العناصر الأساسية التي يجب التركيز عليها. (الجربوع، 2024)

في هذا السياق، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف استراتيجيات إدارة التغيير الناجحة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، مع تسليط الضوء على كيفية تكيف هذه الاستراتيجيات لتلبية الاحتياجات الفريدة لهذه المنظمات من خلال فهم هذه الاستراتيجيات، يمكن تعزيز قدرة المنظمات غير الربحية على التكيف والابتكار، مما يساهم في تحقيق أهدافها وتعزيز تأثيرها في المجتمع.

ومن ثم يتم تقسيم هذا الإطار على النحو التالي:

المبحث الأول: إدارة التغير

1.1.2 تمهيد:

تُعتبر إدارة التغير عملية حيوية في عالم اليوم، حيث تتعرض المنظمات لمجموعة من التحديات والتحديات السريعة نتيجة التقدم التكنولوجي، تغيرات السوق، والضغوط الاجتماعية والاقتصادية. تتطلب هذه التغيرات استراتيجيات فعالة تهدف إلى تسهيل الانتقال من حالة إلى أخرى، مما يساعد على ضمان استدامة النجاح وتحقيق الأهداف المؤسسية. (الربيعي، 2017)

تتضمن استراتيجيات إدارة التغير مجموعة من الأساليب والنماذج التي تسعى إلى توجيه الأفراد والفرق نحو تقبل التغير وتبنيه. تنوع هذه الاستراتيجيات بين التخطيط الاستراتيجي، التواصل الفعال، ودعم القيادة، بالإضافة إلى التدريب والتطوير، مما يجعل من الممكن التغلب على مقاومة التغير وتسهيل عملية الانتقال. (الصمادلة، 2019)

تعد الفهم العميق للبيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية من الأسس الضرورية لوضع استراتيجيات إدارة التغير إذ لا يمكن تحقيق النجاح في تنفيذ التغيرات إلا من خلال التواصل الجيد مع جميع الأطراف المعنية، وتقديم الدعم المناسب للموظفين والمستفيدين.

2.1.2 مفهوم إدارة التغير:

تعرف إدارة التغير على أنها عملية منهجية تهدف إلى الانتقال السلس من الوضع الحالي إلى حالة مستقبلية مرغوبة، من خلال تطبيق مجموعة من الاستراتيجيات والأدوات المناسبة، حيث تُعتبر إدارة التغير فنًا وعلمًا يركز على توجيه الأفراد والجماعات نحو استيعاب التغيرات اللازمة في العمليات والسياسات والثقافة المؤسسية، كما يتطلب هذا الإجراء فهم الدوافع وراء التغير، وتحليل الآثار المحتملة، وتحديد الموارد الضرورية لضمان نجاح هذه التحولات. (سليمان، 2018)

تُعد إدارة التغيير عملية حيوية تتطلب تواصلًا فعالًا مع جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الموظفين، والإدارة، والعملاء من خلال تطوير خطة شاملة، يمكن للمؤسسات تقليل مقاومة التغيير وزيادة قبول التعديلات بين العاملين، وتشمل أساليب إدارة التغيير استخدام التدريب، والتوجيه، وخلق بيئة تشجع المشاركة النشطة للجميع. (عبد الماجدي، 2023)

علاوة على ذلك، يمكن اعتبار إدارة التغيير إطار عمل يساهم في تحقيق تحسينات مستمرة في الأداء المؤسسي، مما يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والتكنولوجيا، كما يُعزز هذا الإطار من قدرة المؤسسات التنافسية، حيث يتضمن أيضًا التركيز على تقليل المخاطر المرتبطة بالتغييرات وتقديم الدعم الضروري للموظفين خلال فترات الانتقال. (بزيو، 2022)

بناءً على ما سبق، تُعتبر إدارة التغيير عملية استراتيجية تمكن المؤسسات من الاستجابة بفاعلية للتحديات والفرص الجديدة، مما يعزز الابتكار والنمو من خلال الاستثمار في هذه العملية، يمكن للشركات تحقيق نتائج إيجابية مستدامة تعزز من موقعها في السوق.

3.1.2 مفهوم استراتيجيات إدارة التغيير:

إدارة التغيير هي عملية أساسية تضمن انتقال المؤسسات من الوضع الحالي إلى حالة مستقبلية محسنة، تتطلب هذه العملية استخدام استراتيجيات متعددة تتسم بالتنسيق والتكامل، مما يساهم في تعزيز فعالية التغيير وتحقيق النتائج المرجوة. (الصمادي، 2022)

أحد المحاور الرئيسية لاستراتيجيات إدارة التغيير هو التواصل الفعال إذ يمثل إنشاء قنوات تواصل مفتوحة بين الإدارة والموظفين عنصرًا حاسمًا في تقليل الشائعات والمخاوف من خلال توفير المعلومات الدقيقة والشاملة، يمكن للمؤسسات تعزيز الفهم المشترك حول التغييرات المقررة، مما يساهم في تقليل المقاومة وزيادة القبول.

إلى جانب ذلك، فإن التخطيط الشامل يلعب دورًا حيويًا في نجاح عمليات التغيير يتطلب التخطيط وضع أهداف واضحة، وتحديد الموارد اللازمة، ووضع جدول زمني محدد. يساعد التخطيط الدقيق في تنسيق جميع الجهود المبذولة، مما يضمن أن تكون جميع الأنشطة متوافقة مع رؤية المؤسسة. (الربيعي، 2017)

تعتبر استراتيجيات التحليل والتقييم أيضًا ضرورية، حيث تساهم في فهم التأثيرات المحتملة للتغيير وتحديد المخاطر المرتبطة به من خلال تحليل نقاط القوة والضعف، يمكن للمؤسسات وضع خطط استجابة مناسبة تساعد في تجاوز التحديات.

على صعيد آخر، تأتي استراتيجيات التدريب والتطوير لتكون عنصراً أساسياً في إعداد الموظفين لتبني التغييرات من خلال تقديم برامج تدريبية متخصصة، تستطيع المؤسسات تعزيز مهارات العاملين، مما يسهل عليهم التكيف مع المتطلبات الجديدة، هذا بالإضافة إلى استراتيجيات التحفيز والمكافأة التي تُستخدم لتحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في عملية التغيير، مما يعزز الروح المعنوية والالتزام. (السيد، 2020)

وأخيراً، تكتسب الدعم القيادي أهمية كبيرة في إدارة التغيير، تحتاج المؤسسات إلى قيادات قوية تكون قادرة على توجيه الفرق وتحفيزهم على تحقيق الأهداف الجديدة، كما يجب أن تسهم هذه القيادات في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة.

بناءً على ما سبق، يُعتبر استخدام استراتيجيات متكاملة في إدارة التغيير ضرورياً لتعزيز قدرة المؤسسات على الاستجابة للتحديات والفرص الجديدة، مما يساهم في تحقيق الابتكار والنمو المستدام.

4.1.2 أهمية استراتيجيات إدارة التغيير:

تُعتبر إدارة التغيير عنصراً حيويًا في تحقيق النجاح للمؤسسات في بيئة العمل الديناميكية الحالية.

تعود أهمية إدارة التغيير إلى مجموعة من العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. (سليمان، 2018)

أحد هذه العوامل هو التكيف مع التغيرات السريعة في ظل التكنولوجيا المتطورة والأسواق المتغيرة، يصبح التكيف أمرًا حتميًا، حيث تسهم إدارة التغيير في تمكين المؤسسات من الاستجابة الفورية للتغيرات في السوق، سواء كانت ناتجة عن تغييرات في احتياجات العملاء أو ابتكارات جديدة، وهذا يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة العمل.

كما تسهم إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير بفعالية، يمكن للمؤسسات تحسين كفاءتها وزيادة إنتاجيتها، كما يتيح التغيير المدروس تحسين العمليات وتقليل التكاليف، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل. (محمد، 2023)

إضافة إلى ذلك، تساهم إدارة التغيير في زيادة رضا الموظفين فعندما تُنفذ التغييرات بشكل منظم وبمشاركة جميع الأفراد، يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام، وهذا بدوره يعزز روح الفريق ويزيد من الرضا الوظيفي، حيث يشعر الجميع بأنهم جزء من عملية التحول ويساهمون في نجاح المؤسسة.

تعتبر تعزيز الابتكار أيضًا من الفوائد المهمة لإدارة التغيير من خلال خلق بيئة تشجع على التفكير الإبداعي والتجديد، يتم تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة، وهذا يساهم في تطوير المنتجات والخدمات بشكل مستمر، مما يعزز من تنافسية المؤسسة.

وعلاوة على ذلك، تساعد إدارة التغيير في تقليل المخاطر المرتبطة بعمليات التغيير، تحتاج التغييرات إلى تخطيط دقيق لتجنب العواقب السلبية المحتملة، تساهم إدارة التغيير في تحديد وتحليل التحديات المحتملة وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها، مما يقلل من تأثيرات التغيير على سير العمل.

تُمكن إدارة التغيير المؤسسات أيضًا من تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال توجيه الجهود والموارد نحو التغييرات المطلوبة، تعزز إدارة التغيير من توافق الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية، مما يسهل تنفيذ الخطط بنجاح. (عبد الرحيم، 2019)

وأخيرًا، تسهم إدارة التغيير في استدامة النجاح من خلال إدارة التغيرات بشكل فعال، تستطيع المؤسسات بناء قدرتها على الاستمرار والنمو، وهذا يمكنها من الحفاظ على تنافسيتها وضمان استمراريتها في السوق على المدى الطويل.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن إدارة التغيير ليست مجرد عملية تنظيمية، بل هي استراتيجية حيوية تضمن بقاء المؤسسات وتطورها في بيئة عمل معقدة ومتغيرة من خلال فهم أهمية إدارة التغيير وتطبيقها بشكل فعال، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على النجاح والنمو المستدام.

5.1.2 أبعاد استراتيجيات إدارة التغيير:

تتضمن إدارة التغيير مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تلعب دورًا حيويًا في كيفية تطبيق التغيرات داخل المؤسسات، وتتمثل أهم هذه الأبعاد فيما يلي: (عبد المجدي، 2023)

1. تغيير الأفراد:

يُعتبر بُعد تغيير الأفراد من أهم الجوانب في إدارة التغيير، إذ يتعلق بتعديل سلوكيات الموظفين ومهاراتهم ووجهات نظرهم يتطلب هذا الجانب فهمًا عميقًا للعوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على كيفية استجابة الأفراد للتغيرات، يتضمن ذلك التعرف على مقاومة التغيير وتعزيز الحوافز الإيجابية، بالإضافة إلى توفير التدريب والدعم اللازم لتسهيل الانتقال، يعتمد نجاح أي عملية تغيير على قدرة الأفراد على التكيف مع المستجدات، لذا يُعتبر التواصل الفعال والاستماع لمخاوفهم أمرًا ضروريًا.

2. التغيير الإنساني :

يرتبط بُعد التغيير الإنساني بالتفاعلات الاجتماعية والعلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة، يُركز هذا الجانب على كيفية تأثير التغيرات على الفرق والمجموعات، ويعزز من أهمية التعاون والعمل الجماعي يتعين على الإدارة عند تنفيذ التغيرات خلق بيئة من الثقة والدعم، مما يمكن الأفراد من التعبير عن

مشاعرهم ومخاوفهم حيال تلك التغييرات، يتطلب ذلك بناء علاقات قوية وتطوير مهارات القيادة لتعزيز المناخ التنظيمي.

3. التغيير التكنولوجي :

أصبح بُعد التغيير التكنولوجي عنصراً حيوياً في إدارة التغيير، خاصة مع التطور السريع في هذا المجال يتضمن هذا الجانب تطبيق تقنيات جديدة لتحسين العمليات والمنتجات والخدمات يتطلب ذلك تحديث الأنظمة القديمة وتدريب الموظفين على استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة، ينبغي على المؤسسات أن تكون مرنة وقادرة على التكيف مع التحولات التكنولوجية، حيث تُسهم هذه التغييرات في تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية.

4. التغيير الهيكلي:

يتعلق بُعد التغيير الهيكلي بإعادة هيكلة المؤسسة بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية الجديدة قد يشمل ذلك تغيير التدرجات الإدارية، أو تشكيل فرق عمل جديدة، أو تعديل الأدوار والمسؤوليات، يمكن أن يؤثر هذا النوع من التغيير على طرق اتخاذ القرارات والتواصل داخل المؤسسة، لذا من الضروري تنفيذ هذه التغييرات بطريقة مدروسة لتفادي حدوث الارتباك أو المقاومة بين الموظفين.

5. التغيير الثقافي :

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تُحدد بيئة العمل، يتطلب تغيير الثقافة جهوداً مستمرة، حيث يجب على المؤسسات أن تعمل على تطوير ثقافة تشجع على التكيف والابتكار قد تواجه المؤسسات تحديات خلال هذه العملية، مثل مقاومة الأفراد الذين يفضلون التمسك بالعادات والتقاليد القديمة، لذا تحتاج المؤسسات إلى قيادة قوية، وتواصل مستمر وشفاف، بالإضافة إلى إشراك الموظفين في عملية التغيير لضمان تحقيق نتائج إيجابية.

المبحث الثاني المنظمات الغير ربحية:

1.2.2 تمهيد:

تُعتبر المنظمات غير الربحية جزءًا أساسيًا من نسيج المجتمع، حيث تسهم بشكل كبير في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية في العديد من الدول، تتمثل مهمة هذه المنظمات في تلبية احتياجات المجتمع وتعزيز الرفاهية العامة، من خلال تقديم الخدمات والدعم للأفراد والفئات المستضعفة، يحقق نجاح المنظمات غير الربحية تأثيرًا إيجابيًا على المجتمع، ويعتمد هذا النجاح على عدة عوامل رئيسية .

تلعب القيادة الفعالة دورًا حيويًا في توجيه الأنشطة وتحفيز الأعضاء والمتطوعين، مما يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة، كما أن تطوير الشراكات الاستراتيجية مع القطاعين الحكومي والخاص يُعزز من قدرة المنظمات على الوصول إلى موارد إضافية وخلق تأثير أكبر. (الشرفات، 2020)

علاوة على ذلك يُعتبر الابتكار أمرًا أساسيًا، حيث تحتاج المنظمات غير الربحية إلى تبني أساليب جديدة لمواجهة التحديات المستمرة وتحسين الخدمات المقدمة، حيث يعتمد نجاحها أيضًا على التواصل الفعال مع المجتمع، مما يعزز من مستوى الوعي والدعم للبرامج والمبادرات التي تنفذها.

بفضل هذه العوامل، يمكن للمنظمات غير الربحية تحقيق أهدافها والمساهمة في بناء مجتمعات أكثر استدامة ورفاهية، ومع تزايد التحديات العالمية والمحلية، يصبح من الضروري أن تظل هذه المنظمات مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات، مما يساهم في تعزيز دورها كمؤسسات رائدة في تقديم الحلول الاجتماعية الفعالة.

2.2.2 تعريف المنظمات غير الربحية:

تُعتبر المنظمات غير الربحية كيانات حيوية تلعب دورًا رئيسيًا في تعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية، تُعرّف هذه المنظمات بأنها مؤسسات تسعى لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية دون التركيز

على تحقيق الربح المالي بدلاً من ذلك، تركز على تقديم خدمات للمجتمع وتعزيز الرفاهية العامة، وغالبًا ما تُموّل من خلال التبرعات، المنح، والتمويل الحكومي. (جمال، 2018)

تُعتبر المنظمات غير الربحية كيانات مُعترف بها رسميًا، تعمل وفق لوائح محددة تهدف إلى تنظيم أنشطتها وضمان تحقيق أهدافها تُحدد هذه القوانين كيفية إدارتها وتنظيمها، مما يضمن أن الموارد التي تُجمع تُستخدم بشكل فعال لتحقيق الأهداف الاجتماعية المرجوة هذا التعريف القانوني يُعزز من مصداقية المنظمات ويجعلها محط ثقة للمتبرعين والداعمين. (الديباني، 2020)

كما تركز المنظمات غير الربحية على تحقيق مهام محددة تتعلق بقضايا اجتماعية مهمة، مثل التعليم، الصحة، حقوق الإنسان، أو البيئة، تعمل هذه المنظمات على تنفيذ برامج ومشاريع مصممة خصيصًا لدعم تلك الأهداف، مستخدمة مواردها بكفاءة لضمان تحقيق تأثير إيجابي في المجتمعات المستهدفة. يُعتبر الأداء الفعال لهذه البرامج عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات وتحقيق نتائج ملموسة. (الدهاشي، 2020)

وتُعتبر المنظمات غير الربحية عن أصوات المجتمع، حيث تسعى لتعزيز التغيير الاجتماعي من خلال التأثير على السياسات العامة وزيادة الوعي بالقضايا المهمة إن مشاركتها الفعالة في المجتمع تجعلها جزءاً لا يتجزأ من النسيج الاجتماعي، مما يساهم في بناء مجتمع أكثر عدالة وتقدمًا

إضافةً إلى ذلك، يمكن اعتبار المنظمات غير الربحية استثماراً اجتماعياً، حيث تُوظف الموارد المالية والبشرية لتحقيق نتائج اجتماعية مهنية يتركز هذا الاستثمار على تحقيق تأثير مستدام، حيث يتم قياس الأداء ليس فقط من خلال المؤشرات المالية، ولكن أيضاً من خلال الفوائد الاجتماعية التي تُحققها.

كما تعكس المنظمات غير الربحية مجموعة من القيم الإنسانية، مثل العطاء، التعاون، والمساواة تسعى إلى تحسين حياة الأفراد والمجتمعات من خلال العمل الجماعي والمشاركة الفعالة من خلال تعزيز هذه القيم، تُساهم المنظمات غير الربحية في خلق بيئة مجتمعية أكثر تماسكاً وتلاحماً، مما يعزز من استدامة التغيير الإيجابي في المجتمع. (السبيله، 2021)

3.2.2 أهداف المنظمات غير الربحية:

تتعدد أهداف المنظمات غير الربحية وتعكس تنوع القضايا الاجتماعية والاقتصادية التي تسعى لمعالجتها، ومن أبرز هذه الأهداف: (الجربوع، 2024)

1. تحقيق التنمية الاجتماعية: تهدف المنظمات غير الربحية إلى تعزيز التنمية الاجتماعية من خلال تقديم خدمات تعود بالنفع على المجتمع، مثل التعليم، والرعاية الصحية، والتنمية الاقتصادية، حيث تعمل هذه المنظمات على تحسين نوعية الحياة للأفراد والمجتمعات من خلال تقديم الدعم والمساعدة للفئات المستضعفة.
2. تعزيز الوعي المجتمعي: تهدف المنظمات غير الربحية إلى زيادة الوعي بالقضايا الاجتماعية والبيئية والسياسية من خلال حملات توعية وتثقيف المجتمع، حيث تسعى إلى نشر المعلومات حول القضايا المهمة، مما يُعزز من فهم المجتمع للتحديات التي يواجهها ويحفزه على المشاركة الفعالة في حلها.
3. تقديم الدعم والمساعدة للفئات الضعيفة: تُركز العديد من المنظمات غير الربحية على دعم الفئات الضعيفة والمهمشة، مثل الأطفال، وكبار السن، والأشخاص ذوي الإعاقة من خلال برامج الإغاثة والرعاية، تسعى هذه المنظمات إلى توفير الموارد والخدمات التي تحتاجها هذه الفئات لتحسين ظروف حياتهم.
4. تعزيز العدالة الاجتماعية: تعمل المنظمات غير الربحية على تعزيز العدالة الاجتماعية من خلال دعم حقوق الإنسان والمساواة، تُعنى بمكافحة التمييز والعنصرية، وتوفير الفرص المتساوية لجميع الأفراد بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية أو الاقتصادية.
5. تشجيع العمل التطوعي: تُعتبر المنظمات غير الربحية منصات مهمة لتعزيز العمل التطوعي والمشاركة المجتمعية، حيث تسعى هذه المنظمات إلى تحفيز الأفراد على المساهمة بوقتهم وجهودهم في خدمة المجتمع، مما يُساهم في بناء روح التعاون والشعور بالانتماء.

6. تحقيق الاستدامة البيئية: تتبنى بعض المنظمات غير الربحية أهدافاً تتعلق بحماية البيئة واستدامتها من خلال حملات التوعية والمشاريع البيئية، تسعى هذه المنظمات إلى تعزيز الوعي البيئي وتطوير حلول مستدامة للتحديات البيئية التي تواجه المجتمع.
7. المشاركة في صنع السياسات: تسعى المنظمات غير الربحية إلى التأثير على السياسات العامة من خلال المشاركة في عمليات صنع القرار، تهدف إلى تمثيل مصالح المجتمعات التي تخدمها، وتقديم المشورة للحكومات والهيئات المحلية بشأن القضايا الاجتماعية والاقتصادية.
8. تقديم الابتكار الاجتماعي: تسعى المنظمات غير الربحية إلى تطوير حلول مبتكرة للتحديات الاجتماعية من خلال البحث والتطوير، تهدف إلى تحقيق تأثير إيجابي ودائم على المجتمع من خلال تقديم نماذج جديدة من الخدمة والمساعدة.

4.2.2 دور استراتيجيات التغيير في نجاح المنظمات الغير ربحية:

تُعتبر استراتيجيات التغيير عنصراً محورياً في نجاح المنظمات غير الربحية، حيث تُعزز من قدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة التي تطرأ على البيئة الاجتماعية والاقتصادية، تعيش هذه المنظمات في ظل ضغوط مستمرة تتطلب منها التكيف والاستجابة الفعالة لمتطلبات المجتمع وتحدياته من خلال تبني استراتيجيات تغيير مدروسة، تستطيع المنظمات غير الربحية تعزيز فاعليتها وتحقيق أهدافها بشكل أكثر كفاءة. (قطاف، 2017)

أحد الجوانب الرئيسية لاستراتيجيات التغيير هو قدرتها على تحسين الأداء المؤسسي، يتطلب تنفيذ البرامج والمبادرات الاجتماعية بشكل فعال استخدام أساليب جديدة وأساليب عمل مبتكرة من خلال تطبيق استراتيجيات تغيير فعالة، يمكن للمنظمات إعادة هيكلة عملياتها الداخلية وتحديد الإجراءات الأكثر كفاءة، مما يُسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة ويعزز من مستوى رضا المستفيدين.

علاوة على ذلك تساهم استراتيجيات التغيير في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة من خلال تشجيع الموظفين والمتطوعين على التفكير خارج الصندوق وطرح الأفكار الجديدة، تُفتح آفاق جديدة

للتطوير والتحسين، يتمكن الأفراد من استكشاف حلول مبتكرة للتحديات التي تواجههم، مما يُعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات هذه الثقافة تدفع الأفراد نحو المشاركة الفعّالة، مما يُزيد من شعورهم بالانتماء والالتزام بأهداف المنظمة.(الشرفات، 2020)

كما تلعب استراتيجيات التغيير دورًا حيويًا في تقليل المقاومة للتغيير تتعرض المنظمات غير الربحية في كثير من الأحيان لمقاومة من قبل الموظفين أو المتطوعين عند تنفيذ تغييرات جديدة من خلال التواصل الفعّال وتوضيح أهمية هذه التغييرات، يمكن للقيادة أن تُخفف من مشاعر القلق أو عدم اليقين إذا شعر الأفراد بأنهم جزء من عملية التغيير ولديهم صوت في اتخاذ القرار، فإنهم سيكونون أكثر قبولاً للتغييرات الجديدة، مما يُسهل الانتقال ويُعزز من نجاح المبادرات.

علاوة على ذلك، تسهم استراتيجيات التغيير في تعزيز الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتطوير نماذج جديدة لجمع التبرعات أو تقديم الخدمات، تستطيع المنظمات أن تؤمن مصادر دخل متنوعة ومستدامة هذا يُساعد في الاستمرار في تحقيق أهدافها الاجتماعية حتى في ظل التحديات المالية التي قد تواجهها.(جمال، 2018)

تُعتبر استراتيجيات التغيير أيضًا ضرورية لتحقيق التوافق مع المتطلبات المجتمعية المتغيرة تتطور احتياجات المجتمعات بشكل مستمر، ومن المهم أن تكون المنظمات غير الربحية قادرة على استشراف هذه التغيرات والاستجابة لها بفعالية من خلال التحليل المستمر للبيئة الخارجية وجمع البيانات حول احتياجات المستفيدين، يمكن لهذه المنظمات أن تُعدل برامجها وتوجهاتها بما يتناسب مع المتطلبات الجديدة، مما يُعزز من قدرتها على تحقيق التأثير المطلوب.

في الختام، تُظهر استراتيجيات التغيير دورًا حاسمًا في نجاح المنظمات غير الربحية من خلال تحسين الأداء، تعزيز الابتكار، تقليل المقاومة، تحقيق الاستدامة المالية، والتكيف مع احتياجات المجتمع، تستطيع هذه المنظمات أن تُحقق نتائج إيجابية وتُسهم في بناء مجتمعات أكثر عدالة وتطورًا إن الفهم العميق لأهمية استراتيجيات التغيير وتطبيقها بشكل فعّال يُعزز من قدرة المنظمات على الاستمرار في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

2.3 منهجية البحث:

في هذه الدراسة، تم اختيار المنهجية الكمية لأنها توفر إطارًا منهجيًا دقيقًا لتحليل العلاقات والتأثيرات بين متغيرات مختلفة في استراتيجيات إدارة التغيير. تعتمد المنهجية الكمية على استخدام أدوات إحصائية لتجميع البيانات وتحليلها بشكل كمي، مما يسمح بتحقيق درجة عالية من الدقة والموضوعية في النتائج. هذا يتيح للباحثين فهمًا أعمق وأكثر دقة لكيفية تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على أداء المنظمات غير الربحية في السعودية.

3.3 تصميم الدراسة

يبدأ تصميم الدراسة بتحديد الأهداف البحثية الرئيسية، التي تحدد المجالات التي يتم تحليلها ودراستها بعمق. يتم صياغة الأسئلة البحثية لتحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات المعتمدة لإدارة التغيير تؤثر بشكل فعال في المنظمات غير الربحية، وتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها المؤسسية. يتم تطوير فرضيات البحث التي تقدم توقعات محددة حول العلاقات بين المتغيرات المختلفة، والتي يتم اختبارها باستخدام البيانات الكمية.

4.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 397 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

5.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين اساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- ◆ المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات
- ◆ المصادر الأولية: حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

6.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- ◆ معامل الفاكرونباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- ◆ معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- ◆ النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة

♦ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوى استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة

♦ معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

7.3 أداة الدراسة

قام البحث باستخدام استمارة استبيان كأداة للدراسة الميدانية وتم إعدادها عن طريق الاستعانة بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتكونت استمارة الاستبيان من قسمين يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (النوع ، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة). ويشتمل القسم الثاني على العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تتضمن محور إدارة التغيير ويتضمن خمس ابعاد وهي (التغيير في الافراد، التغيير الإنساني، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة) ويشتمل على 20 عبارة ومحور نجاح المنظمات غير الربحية ويشتمل على 10 عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

التدريج	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	5-4.20	4.19 – 3.4	3.39 – 2.60	2.59 – 1.80	1.79 – 1
مستوى درجة التأثير	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

8.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: إدارة التغيير

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
التغيير في الافراد			
1	يتم توفير الدورات التدريبية للعاملين التي تتلاءم مع متطلبات العمل الجديدة	0.702**	0.000
2	يتم استقطاب الكفاءة والخبرات المتميزة من العاملين	0.656**	0.000
3	تتم عملية الترقية بشفافية وعدالة	0.664**	0.000
4	يتم استخدام العديد من وسائل التحفيز لتشجيع العاملين على التكيف مع بيئة العمل الجديدة	0.654**	0.000
التغيير الانساني			
5	تشجع إدارة التغيير السلوك الإيجابي لدى العاملين	0.697**	0.000
6	يوجد جو من الألفة والاخاء بين العاملين	0.685**	0.000
7	يشعر العاملون بالراحة النفسية أثناء التواجد بالعمل	0.407**	0.000
8	الشركة تقدر جهد العاملين في سبيل إنجاح التغيير المطلوب	0.530**	0.000
التغيير في التكنولوجيا			

0.000	**0.664	يتم تغيير التكنولوجيا المستخدمة لتناسب مع التطورات الحديثة	9
0.000	**0.639	تتوافر كافة الأدوات التكنولوجية التي تساهم في كفاءة عملية التغيير التنظيمي	10
0.000	0.658**	استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في تقليل العمليات الإدارية	11
0.000	0.686**	تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية	12
التغيير في الهيكل التنظيمي			
0.000	0.540**	تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية ومستمرة	13
0.000	0.610**	يتميز الهيكل التنظيمي بسهولة و انسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة	14
0.000	0.554**	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير بكفاءة وفاعلية	15
0.000	0.706**	تم استحداث وحدات جديدة في الهيكل التنظيمي لمواكبة التطورات الحديثة	16
التغيير في الثقافة			
0.000	0.559**	تساهم إدارة التغيير في تشجيع العاملين على الابتكار والابداع	17
0.000	0.667**	تساعد إدارة التغيير في تشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات التي تساهم في تحسين بيئة العمل	18

0.000	0.749**	تشجع إدارة التغيير على سيادة ثقافة التعاون وروح فريق العمل داخل المستشفى	19
0.000	0.451**	تساعد إدارة التغيير في زيادة قدرة العاملين على إيجاد حلول لمشكلات العمل	20

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إدارة التغيير كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور إدارة التغيير تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: نجاح المنظمات غير الربحية

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تعمل المنظمات غير الربحية على تحقيق التخطيط الجيد الذي يقلل الأعباء المالية والفنية التي يتحملها المشروع	0.693**	0.000
2	تهتم المنظمات غير الربحية بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية	0.695**	0.000
3	تقوم المنظمات غير الربحية بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء	0.568**	0.000
4	تعمل المنظمات غير الربحية على المراجعة الدورية والمستمرة لكافة أساليب العمل لعلاج الأخطاء التي تحدث	0.576**	0.000

0.000	0.596**	تهتم المنظمات غير الربحية بالعمل على التخطيط السليم الذي يساعد في تحقيق أعلى معدلات إنتاجية ممكنة	5
0.000	0.729**	تحرص المنظمات غير الربحية على توفير كافة المعلومات بشفافية ووضوح.	6
0.000	0.672**	تهتم المنظمات غير الربحية بتحقيق التمويل الذاتي من مواردها لتقليل عبء الفائدة	7
0.000	0.752**	تهتم المنظمات غير الربحية بتنوع مصادر مواردها بهدف تقليل التكلفة التي تتحملها	8
0.000	0.485**	تعمل المنظمات غير الربحية على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة	9
0.000	0.545**	تهتم المنظمات غير الربحية بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء	10

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور نجاح المنظمات غير الربحية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور نجاح المنظمات غير الربحية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

9.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان

عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	المحاور
20	0.915	إدارة التغيير
10	0.821	نجاح المنظمات غير الربحية
30	0.941	إجمالي استمارة الاستبيان

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

1.4 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

2.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع	ذكر	273	68.8
	أنثى	124	31.2
العمر	أقل من 25 سنة	79	19.9
	من 25 الى أقل من 35 سنة	104	26.2
	من 35 الى اقل من 45 سنة	139	35.0
	45 سنة فأكثر	75	18.9
المؤهل العلمي	ثانوي	114	28.7
	بكالوريوس	213	53.7
	ماجستير	53	13.4
	دكتوراه	20	5.0
المستوى الوظيفي	مدير	49	12.3
	نائب مدير	36	9.1

19.1	76	رئيس قسم	
59.4	236	موظف	
19.1	76	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
41.3	164	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
29.0	115	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
10.6	42	15 سنة فأكثر	

3.4 تحليل استمارة الاستبيان

لتحليل استمارة الاستبيان تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل

محور وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: إدارة التغيير

1. التغيير في الافراد

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التغيير في

الافراد

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتم توفير الدورات التدريبية للعاملين التي تتلاءم مع متطلبات العمل الجديدة	4.164	0.964	1	مرتفع
يتم استقطاب الكفاءة والخبرات المتميزة من العاملين	4.078	0.799	4	مرتفع

مرتفع	3	0.857	4.103	تتم عملية الترقية بشفافية وعدالة
مرتفع	2	0.677	4.161	يتم استخدام العديد من وسائل التحفيز لتشجيع العاملين على التكيف مع بيئة العمل الجديدة

عند دراسة عبارات التغيير في الافراد تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح

ارتفاع مستوى التغيير في الافراد حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.127 بانحراف معياري 0.824

2. التغيير الانساني

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التغيير

الانساني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تشجع إدارة التغيير السلوك الإيجابي لدى العاملين	4.025	0.758	2	مرتفع
يوجد جو من الألفة والاخاء بين العاملين	3.985	0.788	3	مرتفع
يشعرالعاملين بالراحة النفسية أثناء التواجد بالعمل	4.083	0.772	1	مرتفع
الشركة تقدر جهد العاملين في سبيل إنجاح التغيير المطلوب	3.917	0.916	4	مرتفع

عند دراسة عبارات التغيير الانساني تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح

ارتفاع مستوى التغيير الانساني حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.033 بانحراف معياري 0.809

3. التغيير في التكنولوجيا

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التغيير في

التكنولوجيا

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتم تغيير التكنولوجيا المستخدمة للتناسب مع التطورات الحديثة	4.227	0.670	4	مرتفع جدا
تتوافر كافة الأدوات التكنولوجية التي تساهم في كفاءة عملية التغيير التنظيمي	4.259	0.595	3	مرتفع جدا
استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في تقليل العمليات الإدارية	4.262	0.690	2	مرتفع جدا
تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية	4.285	0.770	1	مرتفع جدا

عند دراسة عبارات التغيير في التكنولوجيا تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا

مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من التغيير في التكنولوجيا حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.258

بانحراف معياري 0.681

4. التغيير في الهيكل التنظيمي

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التغيير في

الهيكل التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية ومستمرة	4.204	0.776	4	مرتفع جدا
يتميز الهيكل التنظيمي بسهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة	4.380	0.563	1	مرتفع جدا
يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير بكفاءة وفعالية	4.287	0.771	3	مرتفع جدا
تم استحداث وحدات جديدة في الهيكل التنظيمي لمواكبة التطورات الحديثة	4.368	0.708	2	مرتفع جدا

عند دراسة عبارات التغيير في الهيكل التنظيمي تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع

جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من التغيير في الهيكل التنظيمي حيث بلغت قيمة المتوسط

الحسابي 4.310 بانحراف معياري 0.704

5. التغيير في الثقافة

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التغيير في

الثقافة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تساهم إدارة التغيير في تشجيع العاملين على الابتكار والابداع	4.164	0.759	4	مرتفع

مرتفع جدا	3	0.658	4.264	تساعد إدارة التغيير في تشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات التي تساهم في تحسين بيئة العمل
مرتفع جدا	1	0.631	4.403	تشجع إدارة التغيير على سيادة ثقافة التعاون وروح فريق العمل داخل المستشفى
مرتفع جدا	2	0.616	4.320	تساعد إدارة التغيير في زيادة قدرة العاملين على إيجاد حلول لمشكلات العمل

عند دراسة عبارات التغيير في الثقافة تبين أن ثلاث عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبرة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع جدا من التغيير في الثقافة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.288 بانحراف معياري 0.666

مما سبق يتبين ارتفاع مستوى إدارة التغيير في نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات 4.197 بانحراف معياري 0.737

المحور الثاني: نجاح المنظمات غير الربحية

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات نجاح

المنظمات غير الربحية

مستوي الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع جدا	3	0.564	4.383	تعمل المنظمات غير الربحية على تحقيق التخطيط الجيد الذي يقلل الأعباء المالية والفنية التي يتحملها المشروع
مرتفع جدا	1	0.538	4.463	تهتم المنظمات غير الربحية بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية

مرتفع جدا	2	0.634	4.401	تقوم المنظمات غير الربحية بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء
مرتفع جدا	4	0.744	4.264	تعمل المنظمات غير الربحية على المراجعة الدورية والمستمرة لكافة أساليب العمل لعلاج الأخطاء التي تحدث
مرتفع جدا	5	0.778	4.227	تهتم المنظمات غير الربحية بالعمل على التخطيط السليم الذي يساعد في تحقيق أعلي معدلات إنتاجية ممكنة
مرتفع	6	0.677	4.161	تحرص المنظمات غير الربحية على توفير كافة المعلومات بشفافية ووضوح.
مرتفع	8	0.758	4.025	تهتم المنظمات غير الربحية بتحقيق التمويل الذاتي من مواردها لتقليل عبء الفائدة
مرتفع	9	0.788	3.985	تهتم المنظمات غير الربحية بتنوع مصادر مواردها بهدف تقليل التكلفة التي تتحملها
مرتفع	7	0.772	4.083	تعمل المنظمات غير الربحية على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة
مرتفع	10	0.916	3.917	تهتم المنظمات غير الربحية بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء

عند دراسة عبارات الأداء المؤسسي تبين أن خمس عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وخمس

عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية

السعودية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.191 بانحراف معياري 0.717

4.4 اختبار فروض الدراسة

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام معادلة الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون وجاءت

النتائج كما يلي:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجيات إدارة

التغيير ونجاح المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة التغيير على نجاح المنظمات غير الربحية

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ⁻² Adjusted		
0.914		0.836		0.836		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	6666.538	1	6666.538	2015.991	0.000	
	1306.197	395	3.307			
	7972.736	396				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
نجاح المنظمات	الثابت Constant	4.433	.840		5.280	.000
غير الربحية	إدارة التغيير	.446	.010	.914	44.900	.000

يتبين من الجدول (12) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ووجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لإدارة التغيير على نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين إدارة التغيير ونجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة التغيير بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الأفراد كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة التغيير ونجاح المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة 0.05.

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير في الأفراد على نجاح المنظمات غير الربحية

ملخص النموذج Model Summary					
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted	
0.767		0.588		0.587	
تحليل التباين ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression	4688.810	1	4688.810	563.984	0.000
الباقى Residual	3283.925	395	8.314		
المجموع Total	7972.736	396			

المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
نجاح المنظمات	الثابت Constant	18.863	.981		19.225	.000
غير الربحية	التغيير في الافراد	1.396	.059	.767	23.748	.000

يتبين من الجدول (13) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ووجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغيير في الافراد على نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين التغيير في الافراد ونجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى التغيير في الافراد بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.396 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير الإنساني كأحد ابعاد استراتيجيات إدارة التغيير ونجاح المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة 0.05.

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير الانساني على نجاح المنظمات غير الربحية

ملخص النموذج Model Summary		
معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل R^2 Adjusted
0.892	0.796	0.795

تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	6345.470	1	6345.470	1540.290	0.000	
الباقى Residual	1627.266	395	4.120			
المجموع Total	7972.736	396				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
نجاح المنظمات	الثابت Constant	12.969	.744		17.422	.000
غير الربحية	التغيير الانساني	1.808	.046	.892	39.247	.000

يتبين من الجدول (14) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ووجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغيير الانساني على نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين التغيير الانساني ونجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى التغيير الانساني بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.808% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي كأحد ابعاد استراتيجيات إدارة التغيير ونجاح المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة 0.05.

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير في التكنولوجيا على نجاح المنظمات غير

الربحية

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.763		0.583		0.582		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	4647.213	1	4647.213	551.988	0.000	
	3325.522	395	8.419			
	7972.736	396				
المجموع Total						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
نجاح المنظمات غير الربحية	الثابت Constant	14.030	1.196		11.735	.000
	التغيير في التكنولوجيا	1.637	.070	.763	23.494	.000

يتبين من الجدول (14) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ووجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغيير في التكنولوجيا على نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين التغيير في التكنولوجيا ونجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى التغيير

في التكنولوجيا بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية بمقدار

1.637% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي

كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة التغيير ونجاح المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية عند

مستوى دلالة 0.05.

جدول (16) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير في الهيكل التنظيمي على نجاح

المنظمات غير الربحية

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.637		0.405		0.404		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	3230.105	1	3230.105	269.026	0.000	
	4742.630	395	12.007			
	7972.736	396				
المجموع Total						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
نجاح المنظمات	الثابت Constant	19.205	1.395		13.766	.000

غير الربحية	التغيير في الهيكل التنظيمي	1.317	.080	.637	16.402	.000
-------------	----------------------------	-------	------	------	--------	------

يتبين من الجدول (16) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغيير في الهيكل التنظيمي على نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين التغيير في الهيكل التنظيمي ونجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى التغيير في الهيكل التنظيمي بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.317% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الثقافة كأحد ابعاد استراتيجيات إدارة التغيير ونجاح المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة 0.05.

جدول (17) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير في الهيكل التنظيمي على نجاح المنظمات غير الربحية

ملخص النموذج Model Summary					
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted	
0.783		0.612		0.612	
تحليل التباين ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F

0.000	624.31 0	4883.164	1	4883.164	الانحدار Regression	
		7.822	395	3089.572	الباقى Residual	
			396	7972.736	المجموع Total	
Sig T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج	المتغير التابع
.000	9.601		1.218	11.690	الثابت Constant	نجاح المنظمات غير الربحية
.000	24.986	.783	.071	1.762	التغيير في الثقافة	

يتبين من الجدول (17) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغيير في الثقافة على نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين التغيير في الثقافة نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى التغيير في الثقافة بمقدار 1% ازداد مستوى نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.762%

مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحات يمكن اجراؤها في المستقبل

2.5 نتائج الدراسة

♦ ارتفاع مستوى إدارة التغيير نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات 4.197 بانحراف معياري 0.737 ووجود مستوى مرتفع جدا لكلا من التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة وارتفاع مستوى التغيير في الافراد، التغيير الانساني

♦ ارتفاع مستوى نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.191 بانحراف معياري 0.717

♦ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لإدارة التغيير على نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين إدارة التغيير ونجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة التغيير بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

♦ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغيير في الافراد على نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين التغير في الافراد ونجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى التغير في الافراد بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.396% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة

♦ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغير الانساني على نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين التغير الانساني ونجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى التغير الانساني بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.808% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

♦ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغير في التكنولوجيا على نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين التغير في التكنولوجيا ونجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى التغير في التكنولوجيا بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.637% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

♦ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغير في الهيكل التنظيمي على نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين التغير في الهيكل التنظيمي ونجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى التغير في الهيكل التنظيمي بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.317% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

♦ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغيير في الثقافة على نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين التغيير في الثقافة ونجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى التغيير في الثقافة بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.762 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة

3.5 التوصيات

- ♦ العمل على زيادة مستوى الوعي إدارات الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية بأهمية تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في زيادة كفاءة الأداء للشركات وللعاملين.
- ♦ الاهتمام بتطوير المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية وزيادة قدرات العاملين بها على استخدام مهارات وأدوات جديدة تساعد في زيادة قدراتهم ومهاراتهم في العمل
- ♦ الاهتمام بزيادة الوعي وتدريب العاملين في الشركات والمنظمات العاملة في المملكة العربية السعودية حول فوائد استراتيجيات إدارة التغيير وكيفية تطبيقها بفعالية
- ♦ ضرورة العمل على توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات التي تساهم في زيادة قدرة الشركات والمنظمات العاملة في المملكة العربية السعودية على تحقيق أعلى مستويات نجاح ممكنة

4.5 المقترحات

- ♦ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة باستراتيجيات إدارة التغيير في الشركات والمنظمات العاملة بالمملكة العربية السعودية والتعرف على العوامل المؤثرة عليها وأثرها على مستويات الأداء
- ♦ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بنجاح المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية والتعرف على العوامل المؤثرة عليه

Abstract

This study aimed to analyse the impact of change management strategies in non-profit organisations within the Kingdom of Saudi Arabia. The focus was on various dimensions of change management strategies, including changes in personnel, organisational structure, and processes, and their impact on the success of these organisations. The study employed a descriptive-analytical approach, with data collected from a sample of 397 participants working in these organisations.

The results showed a statistically significant relationship between change management strategies and the success of non-profit organisations. Changes in personnel and organisational structure had a notable impact on institutional performance, helping to improve overall efficiency and achieve set goals. The study recommended adopting more comprehensive change management strategies, with an emphasis on capacity building and motivating employees to achieve organisational objectives.

Keywords: Change management, non-profit organisations, Saudi Arabia

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. بزيو، عمر، خنيش، ليلي، و سليم، بزيو. (2022). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغير التغير التنظيمي. مجلة المحترف، مج9، ع2 ، 410-424.
2. الجربوع، رغد بنت عبدالله، و الشنيفي، نجلاء بنت إبراهيم عبدالله. (2024). دور القيادة الخادمة في السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية: دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية في منطقتي الرياض والقصيم بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، مج44، ع3 ، 253 - 271. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1505780>
3. جمال، شرفة. (2018). دور التسويق في تفعيل نشاط المنظمات غير الربحية: حالة الجمعيات الخيرية في الجزائر. مجلة دراسات اقتصادية، مج5، ع2 ، 232 - 253. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/996449>
4. الذيباني، حسن بن مرشد معتق. (2020). إسهامات المنظمات غير الربحية في تنمية المجتمع المحلي: دراسة وصفية للمنظمات غير الربحية في مركز الواسطة في منطقة المدينة المنورة. مجلة الآداب، مج32، ع3 ، 125 - 146. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1122101>
5. الربيعي، حاكم محسن محمد، حسين، صباح عبد الوهاب معين، و النوري، عبدالسلام علي حسين. (2017). إدارة التغير في الجامعات: التحديات والمقومات. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج14، ع3 ، 147 - 163. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/911664>
6. السبيله، مشاري بن عبد الهادي. (2021). دور المنظمات غير الربحية في بناء قدرات المستفيدين منها. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، مج5، ع12 ، 10 - 31. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1221244>

7. سليمان، صابر، و شوشة، داليا محمد محمد السيد. (2018). تقييم أثر الأبعاد الأولية باستراتيجيات إدارة التنوع على أداء العاملين بفنادق الخمس نجوم بالإسكندرية. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج12، ع3، 212 - 232.
8. السيد، مسلم عبدالفتاح حسن. (2020). التغير الدلالي في المصطلح الإداري: إدارة الأعمال أنموذجا. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، ع22، 1 - 48. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1122833>
9. الشرفات، غسان صالح، و السرحان، هائل فلاح مقداد. (2020). أثر نوعية العقد النفسي على نية البقاء في العمل في المنظمات غير الربحية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1170950>
10. الصمادي، آيات أحمد محمد، و الشعار، حمزة يوسف صالح. (2022). استراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المنظمات: الدور المعدل: إدارة المواهب: دراسة ميدانية على قطاع البنوك في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
11. العبادلة، عيسى مصطفى علي، و الفرا، ماجد محمد عبدالسلام. (2019). أثر إدارة التنوع على الأداء المؤسسي فـس الجامعات الفلسطينية: دراسة الأبعاد السطحية والعميقة للتنوع (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
12. عبدالباسط، أحمد سيد، و سيدهم، عاطف فتحي حبيب. (2021). أثر خصائص منظمات الأعمال المصرية علي التغير في ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع11، 25 - 52
13. عبدالرحيم، عبدالسلام محمد عبدالجواد. (2019). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواكبة التغير التكنولوجي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الليبية. مجلة العلوم الإقتصادية والسياسية، س7، ع14، 179 - 212. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1426089>

14. عبدالمجدي، ستار جبر. (2023). أثر الإدارة الاستراتيجية على التغيير المؤسسي: دراسة ميدانية

في الجامعات والكليات الأهلية في بغداد. مجلة الجامعة العراقية، ع60، ج2، 753 - 767.

15. قطاف، فيروز، و خلوط، جهاد. (2017). واقع تطبيق المزيج التسويقي في المنظمات غير الهادفة

للربح: دراسة جمعيتي حماية المستهلك " اليقظة والأمان " بولاية بسكرة. أبحاث اقتصادية وإدارية،

ع22، 315 - 338. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/892832>

16. محمد، محمد عبدالناصر. (2023). القانون الدولي ودوره في إدارة التغير المناخي. مجلة البحوث

القانونية والاقتصادية، عدد خاص ، 374 - 429. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1409477>

17. الوهاشي، عبدالوهاب. (2020). دور القيادة الإدارية في تطوير أداء العاملين بالمنظمات غير الربحية:

بحث تطبيقي على العاملين بمنظمات العمل الخيري بمنطقة القصيم. مجلة الإدارة والقيادة

الإسلامية، مج5، ع1، 12 - 52. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1040484>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Aksom, H. (2020). How institutional theories explain and fail to explain organizations.

Retrieved

from

https://www.researchgate.net/publication/342567484_How_institutional_theories_e

[xplain_and_fail_to_explain_organizations](https://www.researchgate.net/publication/342567484_How_institutional_theories_e)

2. Albar, S. A. (2024). 68 Measuring Sustainability Performance in Non-profit

Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. 13(1). doi:0.6007/IJAREMS/v13-

i1/20204

3. Alfozan, A. A. (2024). Leadership Dynamics in Organizational Change: An In-Depth

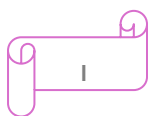
Exploration of Public and Private Sectors in Saudi Arabia. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/377743040_Leadership_Dynamics_in_Organizational_Change_An_In-

[Depth_Exploration_of_Public_and_Private_Sectors_in_Saudi_Arabia](#)

4. Al-Heizan, M. O. (2023). Learning organizations in Saudi universities: Implications for occupational therapy education. *18*(2). doi: 10.1016/j.jtumed.2022.10.003
5. Aljubair, E. A. (2022). The Impact of Creative Leadership on Enhancing the Level of Organizational Culture.
6. Alsaif, T. (2022). Human Resources Practices in Non-profit Organizations: Evidence from the Kingdom of Saudi Arabia. *11*(54). doi:10.34069/AI/2022.54.06.2
7. Althuaiani, Y. M. (2024). Studying the Relationship between Governance and Institutional Excellence at the University of Hail. Retrieved from https://suijer.journals.ekb.eg/article_339396_43963f532fb1f957f6f24f810a6c1ba8.pdf
8. Berthod, O. (2018). Institutional Theory of Organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/312572322_Institutional_theory_of_organizations
9. Kingdom Vision-2030 Goals. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/234676293.pdf>

الملاحق



استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس إستراتيجيات إدارة التغيير الناتج في المنظمات غير الربحية

في المملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل
الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم
بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.
وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع
البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا
البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

ونفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ 25 سنة فأقل ☐ من 25 – أقل من 35 سنة ☐ أكثر من 45 سنة
- 3- مستوى التعليم ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات ☐ من 10 – أقل من 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- 5- المستوى الوظيفي ☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف

معايير الاستبيان

✍️ المحور الأول: إدارة التغيير ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
التغيير في الافراد									
يتم توفير الدورات التدريبية للعاملين التي تتلاءم مع متطلبات العمل الجديدة									
يتم استقطاب الكفاءة والخبرات المتميزة من العاملين									
تتم عملية الترقية بشفافية وعدالة									
يتم استخدام العديد من وسائل التحفيز لتشجيع العاملين على التكيف مع بيئة العمل الجديدة									
التغيير الانساني									
تشجع إدارة التغيير السلوك الإيجابي لدى العاملين									
يوجد جو من الألفة والاخاء بين العاملين									
يشعر العاملون بالراحة النفسية أثناء التواجد بالعمل									
الشركة تقدر جهد العاملين في سبيل إنجاح التغيير المطلوب									

التغيير في التكنولوجيا				
				يتم تغيير التكنولوجيا المستخدمة للتناسب مع التطورات الحديثة
				تتوافر كافة الأدوات التكنولوجية التي تساهم في كفاءة عملية التغيير التنظيمي
				استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في تقليل العمليات الإدارية
				تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية
التغيير في الهيكل التنظيمي				
				تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية ومستمرة
				يتميز الهيكل التنظيمي بسهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة
				يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير بكفاءة وفاعلية
				تم استحداث وحدات جديدة في الهيكل التنظيمي لمواكبة التطورات الحديثة
التغيير في الثقافة				
				تساهم إدارة التغيير في تشجيع العاملين على الابتكار والابداع

					تساعد إدارة التغيير في تشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات التي تساهم في تحسين بيئة العمل
					تشجع إدارة التغيير على سيادة ثقافة التعاون وروح فريق العمل داخل المستشفى
					تساعد إدارة التغيير في زيادة قدرة العاملين على إيجاد حلول لمشكلات العمل

✍️ **المحور الثاني:** نجاح المنظمات غير الربحية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختياره:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق بشدة	أوافق	البعد
					تعمل المنظمات غير الربحية على تحقيق التخطيط الجيد الذي يقلل الأعباء المالية والفنية التي يتحملها المشروع
					تهتم المنظمات غير الربحية بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية
					تقوم المنظمات غير الربحية بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء
					تعمل المنظمات غير الربحية على المراجعة الدورية والمستمرة لكافة أساليب العمل لعلاج الأخطاء التي تحدث
					تهتم المنظمات غير الربحية بالعمل على التخطيط السليم الذي يساعد في تحقيق أعلي معدلات إنتاجية ممكنة
					تحرص المنظمات غير الربحية على توفير كافة المعلومات بشفافية ووضوح.

					تهتم المنظمات غير الربحية بتحقيق التمويل الذاتي من مواردها لتقليل عبء الفائدة
					تهتم المنظمات غير الربحية بتنوع مصادر مواردها بهدف تقليل التكلفة التي تتحملها
					تعمل المنظمات غير الربحية على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة
					تهتم المنظمات غير الربحية بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of Public Administration

**Strategies for Managing Change in Nonprofit
Organizations in Saudi Arabia**

Preparation:

Khaled Saud Al-Alawi

ID : 241000963

First supervisor and rapporteur:

Dr. Asmaa Abu Anza

Second supervisor and member of the Scientific Research

Committee:

Dr. Engy Hassan Nashat

1446-2024