

عنوان البحث

إستراتيجيات إدارة التغيير الناتج في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ خالد سعود العلاوي

الرقم الجامعي/ 241000963

إشراف/

أ.د/ الفيصّل عبد الحميد محمد

د/ فايز علي جرّاد

العام الدراسي:

2024

قائمة المحتويات:

3.....	مقدمة:
5.....	مشكلة الدراسة:
7.....	أهمية الدراسة:
9.....	أهداف الدراسة:
11.....	تساؤلات الدراسة:
12.....	فروض الدراسة:
12.....	الدراسات السابقة:
17.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
25.....	المنهجية وطرق البحث:
27.....	أدوات الدراسة:
28.....	حدود الدراسة:
30.....	المراجع:

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 إستراتيجيات 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 وقبولًا (العنزي، 2024).

من أجل تصميم وتنفيذ إستراتيجيات 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.

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 (Altuwaijri، 2017).

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.

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 (Albagieh، 2022).

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.

إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية تتطلب تخطيطاً دقيقاً وتنفيذاً محكماً لمجموعة من الإستراتيجيات التي تأخذ في الاعتبار السياق المحلي والاحتياجات الفريدة لهذه المنظمات. من خلال فهم السياق المحلي، وبناء رؤية مشتركة، والتواصل الفعال، وتطوير القدرات، وإدارة المقاومة، وقياس الأداء، والتعلم المستمر، يمكن لهذه المنظمات تحقيق التغيير المطلوب والارتقاء بقدرتها على تقديم خدماتها بفعالية واستدامة (Khan، 2020).

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.

- تحديات التمويل واستدامة الموارد

تُعد 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 يُعد ضرورة حتمية لضمان استمرارية وتأثير هذه المنظمات في المجتمع.

- التغيرات في اللوائح والتنظيمات

تواجه المنظمات غير الربحية أيضاً تحديات تتعلق بالتغيرات المستمرة في اللوائح والقوانين التي تنظم عملها. يمكن أن تشمل هذه التغيرات متطلبات جديدة للتسجيل، والقوانين 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 تُعد أمراً بالغ الأهمية. تحتاج المنظمات إلى بناء استراتيجيات مرنة تمكنها من الاستجابة الفعالة لهذه التغيرات وضمان استمرار عملياتها بدون تعطيل.

- 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 يعتبر

أمرًا 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.

- 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، أو 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، وتقديم الدعم النفسي والمعنوي، وشرح فوائد التغيير وتأثيره الإيجابي على المنظمة والمستفيدين. من المهم أيضاً توفير التدريب والدعم اللازم لزيادة الثقة في القدرة على التعامل مع التغيير.

- 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.

- 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، 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 جزءًا أساسيًا من عملية التحسين المستمر، وتشجيع الأفراد على استكشاف الأفكار الجديدة وتجريب الحلول المبتكرة يمكن أن يساعد في تحسين الأداء العام للمنظمة.

تتطلب مشكلة إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية اهتمامًا دقيقًا وتخطيطًا محكمًا. فهم السياق المحلي، وبناء رؤية مشتركة، والتواصل الفعال، وتطوير القدرات، وإدارة المقاومة، وقياس 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.

أهمية الدراسة:

- تحقيق الاستدامة المؤسسية

إحدى أهم جوانب أهمية هذه الدراسة هي مسألة الاستدامة المؤسسية. تعاني المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية من تحديات كبيرة في الحفاظ على استدامتها في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية السريعة. من خلال تطوير إستراتيجيات فعالة لإدارة التغيير، يمكن لهذه المنظمات أن تضمن بقاءها واستمرارية تقديم خدماتها بفعالية. تحقيق الاستدامة لا يقتصر فقط على ضمان التمويل الكافي، بل يشمل أيضاً تحسين كفاءة العمليات، وتعزيز قدرات الموظفين والمتطوعين، وتطوير بنية تحتية قوية تدعم تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

- تحسين الأداء المؤسسي

إدارة التغيير بشكل فعال تساهم في تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات غير الربحية. تحسين الأداء يشمل تعزيز الكفاءة الداخلية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وزيادة رضا المستفيدين. من خلال تبني استراتيجيات إدارة التغيير، يمكن للمنظمات تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف، وتطوير خطط عمل تهدف إلى تحسين العمليات وتحقيق الأهداف بكفاءة أكبر. الأداء المؤسسي الفعال يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق تأثير إيجابي ومستدام في المجتمع، مما يساهم بدوره في زيادة الدعم والتأييد من قبل الجهات المانحة والشركاء.

- التكيف مع البيئة المتغيرة

تلعب المنظمات غير الربحية دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف الاجتماعية والتنموية في المملكة، ولكنها تحتاج إلى التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة. إدارة التغيير تتيح لهذه المنظمات المرونة اللازمة للاستجابة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. هذه المرونة تعتبر حاسمة لضمان بقاء المنظمة وقدرتها على الاستمرار في تقديم الخدمات بفعالية. التكيف مع البيئة المتغيرة يتطلب فهماً عميقاً للسياق المحلي، والتحديات الفريدة التي تواجهها المنظمة، بالإضافة إلى القدرة على تطوير وتطبيق استراتيجيات تتناسب مع هذه التغيرات.

- تعزيز الابتكار والإبداع

إستراتيجيات إدارة التغيير تدفع المنظمات غير الربحية إلى تبني ثقافة الابتكار والإبداع. هذه الثقافة تشجع الأفراد داخل المنظمة على استكشاف الأفكار الجديدة وتجريب الحلول المبتكرة للتحديات التي يواجهونها. الابتكار يمكن أن يكون محركاً رئيسياً لتحسين الخدمات وتطوير برامج جديدة تلبي احتياجات المجتمع بشكل أفضل. كما أن تشجيع الابتكار يعزز من الروح المعنوية للموظفين والمتطوعين، ويزيد من تفاعلهم وولائهم للمنظمة. الابتكار والإبداع يمكن أن يكونا عوامل حاسمة في تحقيق النجاح والاستدامة في البيئة المتغيرة.

- تعزيز الشفافية والمساءلة

إدارة التغيير بشكل فعال تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المنظمات غير الربحية. من خلال تطوير أنظمة وإجراءات واضحة لقياس الأداء وتقييم النتائج، يمكن للمنظمات تعزيز الشفافية في عملياتها وزيادة الثقة بين الموظفين والمتطوعين والمستفيدين. الشفافية والمساءلة تعتبران عنصرتين حيويتين لبناء سمعة جيدة والحفاظ على الثقة مع الجهات المانحة والشركاء والمجتمع بشكل عام. إدارة التغيير تسهم أيضاً في تحسين القدرة على تقديم تقارير دقيقة وموثوقة حول الأنشطة والنتائج، مما يزيد من قدرة المنظمة على جذب التمويل والدعم.

- دعم تحقيق أهداف رؤية 2030

رؤية 2030 في المملكة العربية السعودية تهدف إلى تحقيق تنمية شاملة ومستدامة تشمل جميع قطاعات المجتمع، بما في ذلك القطاع غير الربحي. دراسة وتطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف هذه الرؤية. من خلال تعزيز قدرات المنظمات غير الربحية على التكيف والابتكار وتحسين الأداء، يمكن لهذه المنظمات أن تلعب دوراً محورياً في تحقيق التنمية المستدامة والمساهمة في رفاهية المجتمع. هذه الدراسة تقدم إرشادات وأطر عمل تساعد المنظمات غير الربحية على دعم تحقيق رؤية 2030 بفعالية.

- بناء قدرات القيادة

إدارة التغيير تتطلب قيادة قوية وفعالة قادرة على توجيه المنظمة خلال فترات التغيير. من خلال دراسة إستراتيجيات إدارة التغيير، يمكن للمنظمات غير الربحية تطوير قدرات القيادة داخلها. القيادة الفعالة تساهم في تعزيز التماسك والتعاون بين الأفراد، وتزيد من القدرة على تحقيق الأهداف المشتركة. بناء قدرات القيادة يشمل تطوير مهارات القادة في التواصل، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وإدارة الصراعات. هذه المهارات تعتبر حاسمة لنجاح عملية إدارة التغيير وتحقيق التحول المطلوب.

- تعزيز الوعي بأهمية التغيير

أخيرًا، تساهم هذه الدراسة في زيادة الوعي بأهمية التغيير داخل المنظمات غير الربحية. من خلال تقديم أمثلة ناجحة واستراتيجيات فعالة، يمكن للمنظمات الأخرى التعلم والاستفادة من هذه التجارب لتطبيقها في سياقها الخاص. الوعي بأهمية التغيير يعزز من استعداد الأفراد والمنظمات لقبول التغيير والتكيف معه، مما يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر. تعزيز الوعي يشمل أيضًا نشر المعرفة والخبرات حول إدارة التغيير، مما يساهم في بناء مجتمع من الممارسين الذين يمكنهم دعم بعضهم البعض وتحقيق النجاح الجماعي.

أهداف الدراسة:

- أحد الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة هو تطوير إطار عمل شامل وعملي لإدارة التغيير يمكن تطبيقه في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. هذا الإطار سيكون بمثابة دليل للمنظمات يساعدها على التخطيط والتنفيذ والتقييم الفعال لعمليات التغيير. يتضمن هذا الإطار خطوات واضحة ومنهجيات مجربة وأدوات قياس تساعد المنظمات على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات بسرعة وكفاءة. من خلال تطوير هذا الإطار، يمكن للمنظمات تحسين قدراتها في إدارة التغيير وتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر.
- تهدف الدراسة أيضًا إلى تعزيز فهم العوامل المختلفة التي تؤثر على إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية. هذه العوامل يمكن أن تشمل السياق التنظيمي، والثقافة المؤسسية، والقيادة، والموارد المتاحة، والدعم المجتمعي. من خلال تحليل هذه العوامل، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى عميقة حول كيفية تأثير كل عامل على قدرة المنظمة على إدارة التغيير بنجاح. هذه الفهم يساعد المنظمات على تحديد العقبات المحتملة وتطوير استراتيجيات للتغلب عليها.
- أحد الأهداف الهامة لهذه الدراسة هو تقييم فعالية الاستراتيجيات الحالية التي تستخدمها المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية لإدارة التغيير. يشمل ذلك تحليل الأدوات والأساليب المستخدمة حاليًا، وتقييم مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة. من خلال هذا التقييم، يمكن تحديد الممارسات الناجحة والمجالات التي تحتاج إلى تحسين. هذا الهدف يساهم في تحسين الاستراتيجيات الحالية وتطوير ممارسات جديدة تتناسب مع السياق المحلي والاحتياجات الخاصة للمنظمات غير الربحية.
- تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية وقابلة للتنفيذ للمنظمات غير الربحية حول كيفية تحسين إدارة التغيير. هذه التوصيات تستند إلى التحليل العميق للأدبيات والدراسات السابقة، بالإضافة إلى البيانات

المستخلصة من الدراسة نفسها. تشمل التوصيات مجالات متعددة مثل تطوير القدرات القيادية، وتحسين التواصل الداخلي، وتعزيز المشاركة المجتمعية، وتطوير استراتيجيات التمويل المستدام. تهدف هذه التوصيات إلى مساعدة المنظمات على تبني ممارسات فعالة ومستدامة لإدارة التغيير.

➤ إحدى الأهداف المهمة لهذه الدراسة هي تعزيز القدرات القيادية داخل المنظمات غير الربحية. القيادة الفعالة تعتبر عنصرًا أساسيًا في نجاح عملية إدارة التغيير. تهدف الدراسة إلى تقديم إرشادات حول كيفية تطوير مهارات القيادة داخل المنظمات، بما في ذلك كيفية إدارة الفرق، وتحفيز الأفراد، واتخاذ القرارات الإستراتيجية. تعزيز القدرات القيادية يساعد المنظمات على تحقيق التغيير المطلوب بفعالية ويزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات المستقبلية.

➤ تسعى الدراسة إلى تحسين الكفاءة التنظيمية للمنظمات غير الربحية من خلال تقديم استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير. تشمل الكفاءة التنظيمية تحسين العمليات الداخلية، وتقليل الهدر، وزيادة الفعالية. من خلال تحليل العمليات الحالية وتقديم توصيات للتحسين، تهدف الدراسة إلى مساعدة المنظمات على تحسين أدائها وزيادة تأثيرها الاجتماعي. تحسين الكفاءة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى تقديم خدمات أفضل للمجتمع وزيادة الرضا بين المستفيدين.

➤ من بين أهداف الدراسة أيضًا تعزيز الابتكار والإبداع داخل المنظمات غير الربحية. يتطلب التكيف مع التغيرات والتحديات الحالية نهجًا مبتكرًا لحل المشكلات وتطوير حلول جديدة. تهدف الدراسة إلى تشجيع المنظمات على تبني ثقافة الابتكار من خلال تقديم استراتيجيات وأدوات تساعد على تعزيز الإبداع. تعزيز الابتكار يمكن أن يساعد المنظمات على تطوير برامج وخدمات جديدة تلبي احتياجات المجتمع بشكل أفضل وتزيد من تأثيرها الإيجابي.

➤ تسعى الدراسة إلى زيادة المشاركة المجتمعية في عمليات إدارة التغيير. المشاركة المجتمعية تعتبر عنصرًا حاسمًا في نجاح أي عملية تغيير، حيث يمكن أن توفر دعمًا قويًا وتزيد من شرعية التغيير. تهدف الدراسة إلى تقديم استراتيجيات لتعزيز التفاعل مع المجتمع، وجمع المدخلات من المستفيدين وأصحاب المصلحة، وضمان أن تكون عملية التغيير شفافة وشاملة. زيادة المشاركة المجتمعية يمكن أن تؤدي إلى تطوير حلول أكثر فعالية وتعزيز الثقة بين المنظمة والمجتمع.

➤ أحد الأهداف الإستراتيجية لهذه الدراسة هو توجيه السياسات العامة التي تدعم المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. من خلال تقديم بيانات وأدلة ملموسة حول التحديات والفرص في إدارة التغيير، يمكن أن تسهم الدراسة في تطوير سياسات وبرامج تدعم القطاع غير الربحي. هذا الهدف يشمل العمل مع الجهات الحكومية والمؤسسات الداعمة لضمان أن تكون البيئة التنظيمية والسياسية مواتية للمنظمات غير الربحية وتعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها.

أهداف هذه الدراسة متعددة وشاملة، تهدف إلى تعزيز قدرة المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية على إدارة التغيير بفعالية وتحقيق تأثير إيجابي ومستدام في المجتمع. من خلال تطوير إطار عمل شامل، وتعزيز الفهم للعوامل المؤثرة، وتقييم الاستراتيجيات الحالية، وتقديم توصيات عملية، تهدف الدراسة إلى تقديم إرشادات مفيدة وقابلة للتنفيذ تساعد المنظمات على التكيف مع التحديات وتحقيق النجاح في بيئة متغيرة. تعزيز القدرات القيادية، وتحسين الكفاءة التنظيمية، وتعزيز الابتكار، وزيادة المشاركة المجتمعية، وتوجيه السياسات العامة تعتبر جميعها أهدافاً حيوية تسهم في تحقيق رؤية 2030 وتعزيز التنمية المستدامة في المملكة.

تساؤلات الدراسة:

سؤال الدراسة الرئيسي:

- كيف يمكن تحسين إستراتيجيات إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية لتحقيق أهدافها بنجاح؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هي الاستراتيجيات المستخدمة حالياً في إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية؟
- ما هي التحديات التي تواجه تطبيق إستراتيجيات التغيير في هذه المنظمات؟
- كيف يؤثر السياق الثقافي والاجتماعي في نجاح أو فشل استراتيجيات التغيير في المملكة العربية السعودية؟
- ما هي الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها لقياس فعالية إستراتيجيات إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية؟

- ما هي التوجهات المستقبلية والتوصيات لتحسين إستراتيجيات إدارة التغيير في هذه المنظمات؟

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي:

- توجد علاقة إحصائية معنوية بين استخدام إستراتيجيات إدارة التغيير ونجاح المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية:

- هناك علاقة إحصائية معنوية بين توجهات القيادة ونجاح تطبيق الاستراتيجيات التغييرية في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05.
- هناك علاقة إحصائية معنوية بين مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار وفعالية تنفيذ استراتيجيات التغيير في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05.
- هناك علاقة إحصائية معنوية بين استخدام التكنولوجيا وتحسين أداء المنظمات غير الربحية بعد تنفيذ استراتيجيات التغيير في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05.

الدراسات السابقة:

أصبحت المنظمات غير الربحية (NPOs) جهات فاعلة أساسية في الحملة العالمية لتحقيق التنمية المستدامة. ونظرًا لأدوارها المهمة في بناء الأمة والتنمية الاقتصادية، فمن المناسب استكشاف تأثيرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية على التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية. وهذا هو محور هذا المقال، في ضوء التوجهات التي تساهم بها المنظمات غير الربحية في تحقيق رؤية 2030 في المملكة. وتم استخدام تصميم المسح باستخدام طريقة الدراسة الكمية. تم جمع البيانات من خلال استبيان من 157 جهة معنية في مختلف المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. تم إجراء التحليل باستخدام التدابير الإحصائية ذات الصلة. وأظهرت النتيجة أن هناك متغيرات معينة يمكن تحديدها باعتبارها المداخل الرئيسية التي يمكن من خلالها للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية أن يؤثر على التنمية المستدامة. أحد هذه الأساليب هو من خلال

تعبئة المجتمع، حيث تساعد المنظمات غير الربحية في إشراك أفراد المجتمع للمشاركة في مبادرات التنمية المستدامة للأمة. وتشمل الأساليب الأخرى تمكين المجتمع، وتمثيل الأقليات، والتكيف مع البيئات الاقتصادية المتغيرة، وتغيير السياسات والبرامج لتعكس رؤية 2030. ويتم تحقيق هذه التدابير من خلال التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية. أشارت النتائج أيضًا إلى أن الأغلبية الساحقة قبلت خمسة عوامل رئيسية تؤثر على التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك التمويل، ومشاركة أصحاب المصلحة، والتكيف مع الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المتغيرة، ونظام صنع القرار المبني على البيانات والفعالية. الشراكة مع المنظمات غير الربحية الأخرى أو المنظمات غير الحكومية في البلاد. إحدى الملاحظات الرئيسية هي تأثير عملية صنع القرار المبني على البيانات في المنظمات غير الربحية. أحد الاعتبارات الرئيسية في رؤية 2030 هو تنويع الاقتصاد السعودي، وهو تحول كبير من الاقتصاد المعتمد على النفط إلى الاقتصاد القائم على المعرفة. وعلى هذا النحو، يجب على المنظمات غير الربحية دمج النظام المبني على البيانات في تخطيطها الاستراتيجي لتتمكن من تفعيل مبادرات التنمية المستدامة في المملكة (Awadai، 2023).

تلعب المنظمات غير الربحية على المستوى العالمي دوراً اجتماعياً وتنموياً مميزاً من خلال تقديم العديد من الخدمات الاجتماعية والإنسانية. وعلى مستوى الدولة، تتلقى المنظمات السعودية غير الربحية دعمًا ماليًا كبيرًا من الحكومة والأفراد والشركات لتمكينها من لعب دور حيوي وفعال في خدمة المجتمع السعودي. إلا أن هذا الدور يبدو ضعيفا ويعود هذا الضعف إلى الأداء غير الكافي لهذه المنظمات. لذا تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب ضعف أداء المنظمات غير الربحية السعودية، للمساهمة في حل هذه المشكلة، بالإضافة إلى تطوير الدور الحالي لهذه المنظمات غير الربحية لتناسب مع أفضل الممارسات العالمية لتحقيق أهداف المملكة العربية السعودية. رؤية 2030. وقد صاغت الدراسة ثلاث فرضيات تؤدي إلى ضعف أداء المنظمات، والممارسات الإدارية، والتمويل، والتشريع. وقد تم إجراء البيانات من خلال الاستبيان والمقابلات والسجلات والملاحظة. وتم استخدام الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لاختبار الفرضيات والحصول على النتائج. وأكدت النتائج أن الأداء غير الكافي للمنظمات السعودية غير الربحية يرجع بشكل رئيسي إلى الممارسات الإدارية السيئة، ونقص التمويل، وعدم كفاية التشريعات. وللتعرف على الأسباب الحقيقية لضعف أداء المنظمات غير الربحية السعودية، استخدمت الدراسة طريقتين هما

الاستبيان وطريقة دلفي. وأكدت نتائج الطرق أن الأسباب متطابقة، وهذا بدوره يؤكد مصداقية النتائج وبالتالي أهمية البحث (Mohamed، 2018).

تهدف دراسة (Laurett، 2018) إلى عرض التقدم والتطور في الأبحاث التي تم إجراؤها حول الاستراتيجيات الموضوعية موضع التنفيذ في المنظمات غير الربحية. ولتحقيق هذه الغاية، أجرينا مراجعة منهجية للأدبيات التي لجأت إلى منصة ISI Web of Knowledge لعملية جمع البيانات التي أسفرت عن تحليل 62 مقالة علمية (منشورة بين عامي 1981 و2016) في هذه المراجعة. ويحدد هذا التحليل في المقابل وصفاً للدراسات، والإطار الزمني لتواريخ نشرها وتفاصيل حول طرق البحث المطبقة. توضح النتائج كيف أنه، على مدى العقود الأربعة الماضية، كانت هناك مجموعة من الدراسات حول الموضوعات المتعلقة بإستراتيجية المنظمات غير الربحية مع أكبر عدد من الحالات تركزت حول مصطلحات الإدارة الإستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي، والتصنيف الاستراتيجي (مايلز وسنو 1978)، واستراتيجيات الابتكار. والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. لقد وجدنا أن الثمانينيات ركزت على الأسس النظرية للاستراتيجية في المنظمات غير الربحية، وأظهرت التسعينيات توحيداً نظرياً للاستراتيجية في المنظمات غير الربحية. يظهر العقد الأول من القرن الحادي والعشرين التركيز على تحسين إدارة المنظمات غير الربحية، وفي العقد الماضي كان هناك تنوع في الاستراتيجيات التي تبناها هذه المنظمات. علاوة على ذلك، قدمنا اقتراحات للبحث المستقبلي إلى جانب الآثار النظرية والعملية لهذه الدراسة.

تعتبر المنظمات غير الربحية (NPOs) ضرورة لعملية التخطيط الاقتصادي في المملكة العربية السعودية. تتناول دراسة (Alsaif، 2022) ممارسات الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. ويستند هذا البحث إلى مسح أولي تم إجراؤه على 201 موظف من الأنواع الأربعة للمنظمات غير الربحية الموجودة في المملكة العربية السعودية (جمعية تحفيظ القرآن الكريم، جمعية الدعوة، الجمعية المتخصصة، ولجنة التنمية) باستخدام استبيان منظم. كان الاستبيان مخصصاً لممارسات الموارد البشرية الثمانية الحالية: تصميم العمل، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء، والرضا الوظيفي. تم إجراء اختبارات الارتباط ANOVA و Pearson على الأجزاء الثمانية لأدوات الموارد البشرية للتحقيق في وجهات نظر المتخصصين في الموارد البشرية في قطاع المنظمات غير الربحية. وتشير نتائج الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية يتم التحكم فيها حسب الجنس والعمر والتعليم وسنوات الخبرة للموظفين. يتمتع تصميم العمل بأعلى درجة وعي لدى الموظفين

بمتوسط قدره 4.05، في حين أن الرضا الوظيفي لديه أدنى درجة من الوعي بمتوسط 3.18 على مقياس مكون من 5 نقاط. يظهر الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية أن تصميم العمل يحسن تقييم الأداء، وأن الاستقطاب يؤثر على تخطيط الموارد البشرية، وأن التدريب والتطوير يؤثران على تقييم الأداء.

وقد ساهم التوافق المتزايد بين المنظمات غير الربحية والجهات الفاعلة في مجال تنمية التعاون في إنشاء شراكات جديدة يمكن تسخيرها في معالجة أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (على سبيل المثال، الهدف 17 من أهداف التنمية المستدامة). تهدف هذه الدراسة إلى رسم خريطة للخصائص الرئيسية للارتباطات بين المنظمات غير الربحية والجهات الفاعلة الأخرى. وقد تم تصميم إطار تحليلي لرسم خريطة الشراكات من حيث أربعة مجالات رئيسية، وهي الدوافع، والدوافع، وخصائص الشراكة، والنتائج. تم اختيار الجمعيات الخيرية كنوع تمثيلي للمنظمات غير الربحية. وحللت الدراسة 459 شراكة أنشأتها الجمعيات الخيرية في منطقة الرياض خلال الفترة 2016-2018. وأظهرت النتائج أن الجمعيات دخلت في شراكات بشكل رئيسي لتعزيز استقرارها المالي. ولوحظت شراكات بين القطاعات في 63.4% من الحالات، مع القطاع الخاص بشكل رئيسي. كما أشارت النتائج إلى أن 89.7% من الشراكات يمكن أن يطلق عليها "شراكات المعاملات" في حالي الشراكات الخيرية وشراكات الاستثمار الاجتماعي. يمكن أن نستنتج أن إطار رسم الخرائط يوفر معلومات مفيدة لصانعي السياسات المهتمين بكيفية تفاعل الجمعيات الخيرية مع الجهات الفاعلة الأخرى، بالإضافة إلى فجوات السياسات الحالية التي سيتم تنفيذها من أجل الاستدامة (Kassem، 2022).

تم استكشاف دمج الاستدامة (البيئية والاجتماعية والاقتصادية) في إدارة المشاريع من خلال مناهج مختلفة في مراجعة الأدبيات، بما في ذلك استخدام قياسات الاستدامة، والتكامل في مجالات المعرفة لإدارة المشاريع، والتغيرات المقترحة على المبادئ الأساسية وعملية الاستدامة في الحالية والمستقبلية لإدارة المشاريع، والتي تم تحديدها على أنها النهج الأكثر فعالية لتوفير خدمات شاملة في المنظمات. ويؤدي ذلك إلى تحقيق التوازن بين احتياجات الإنسان دون أن يشكل أي خطر على الأجيال القادمة من البشر. يوضح العديد من الباحثين كيف تم دمج الاستدامة في إدارة المشاريع وخاصة في الاستدامة البيئية بين البلدان. على سبيل المثال، ركزوا على الإنشاءات. في المقابل، هناك عدد قليل فقط من الدراسات التي تقدم بحثاً شاملاً حول SPM وهناك معرفة محدودة فيما يتعلق بالاستدامة الاجتماعية والاستدامة الاقتصادية. في مجال المجتمع، هناك نقص في المعرفة فيما يتعلق بإدارة الأداء الاجتماعي في المنظمات غير الربحية، كما هو محدد. الهدف الرئيسي من هذا البحث هو استكشاف مدى دمج الاستدامة في إدارة المشاريع في

المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق الهدف الرئيسي لهذه الدراسة، تم تحديد أهداف البحث التالية: (i) لتقييم مستوى فهم SPM بين الموظفين؛ (2) استكشاف الدور الحالي لإدارة المشروع في دمج الاستدامة؛ (3) تقييم الوضع الحالي لممارسات إدارة الأداء الاجتماعي؛ و(4) تطوير إطار مفاهيمي استراتيجي لإدارة المشاريع (SPM) لدمج الاستدامة في عمليات إدارة المشروع. وتم اعتماد منهج الأساليب المختلطة في الدراسة. تم تنفيذ المرحلة الأولى، وهي التحليل الوصفي، من خلال مسح 204 موظفًا يعملون في مجال إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. ثم تم تحليل البيانات التي تم جمعها لشرح مستوى المعرفة بين الموظفين في المنظمات غير الهادفة للربح حولها. SPM والتطبيقات في الوضع الحالي لإدارة المشروع. أما المرحلة الثانية، وهي المقابلة شبه المنظمة، فقد استكشفت القضية بعمق مع مديري المشاريع أو المسؤولين عن إدارة المشاريع (34 شخصًا تمت مقابلتهم) في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. مكنت الأساليب المختلطة الباحث من تفسير الدوافع الكامنة وراء SPM في المنظمات غير الربحية؛ لتقييم كيفية تحسين عملية إدارة المشروع الحالية؛ وتحديد العقبات التي تحول دون دمج الاستدامة في إدارة المشروع وكيف يمكن معالجتها. وبهذا المعنى، فإن أكبر مشكلة واجهتها المنظمات غير الربحية هي أنه في عام 2017، قامت الحكومة السعودية بإزالة مركزية المنظمات غير الربحية حتى تتمكن من الاعتماد على نفسها فقط دون مساعدة. من أجل دمج الاستدامة في إدارة المشاريع (SPM) في المنظمات غير الربحية (NPOs)، تقدم هذه الدراسة العديد من المساهمات النظرية والعملية (12 مساهمة من P197 إلى P208) للأكاديميين والسياسات والممارسات. بالإضافة إلى ذلك، سيكون الإطار المفاهيمي النهائي بمثابة دليل لصانعي القرار في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. لذلك، يخلص هذا البحث إلى أن نقص المعرفة والتنفيذ فيما يتعلق بـ SPM (الاستدامة البيئية – الاستدامة الاجتماعية – الاستدامة الاقتصادية)، ومحدودية السياسات ذات الصلة، يمكن أن يمنع تنفيذ SPM في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية (Alharithi، 2023).

المنطلقات النظرية للدراسة:

- النظرية المؤسسية

النظرية المؤسسية تُعتبر من أهم النظريات التي تفسر سلوك المنظمات وكيفية تفاعلها مع بيئاتها المحيطة. تعد هذه النظرية إطاراً نظرياً قوياً لفهم إستراتيجيات 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

النظرية المؤسسية تركز على كيفية تأثير المنظمات بالبيئات المؤسسية التي تعمل ضمنها، بما في ذلك القيم، الأعراف، واللوائح التي تشكل سلوكها وهياكلها. تعتبر المؤسسات عناصر مستقرة ومترابطة في المجتمع، تسهم في تشكيل توقعات الأفراد والمنظمات. تنص النظرية المؤسسية على أن المنظمات تتبنى ممارسات وهياكل معينة ليس فقط بسبب كفاءتها، بل أيضاً بسبب ضغوط المعايير والمؤسسات الخارجية التي تحيط بها.

أهمية النظرية المؤسسية في المنظمات غير الربحية

المنظمات غير الربحية تعمل في بيئات تتسم بالتعقيد والتداخل بين مختلف الجهات المعنية، بما في ذلك الحكومة، المجتمع المدني، والممولين. وفقاً للنظرية المؤسسية، فإن هذه المنظمات تحتاج 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.

إستراتيجيات إدارة التغيير وفقاً للنظرية المؤسسية

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

- التوافق المؤسسي حيث 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 حيث تتبنى 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 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.
- 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.

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 (Alessa، 2021).

- 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 (Shash، 2020).

تعريف نظرية التغيير المخطط

نظرية التغيير المخطط تشير 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

المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية تواجه 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 التغير المخطط، يمكن لهذه المنظمات تحقيق تغييرات أكثر فاعلية واستدامة.

مراحل التغير المخطط وفقاً لنموذج لوين

- فك التجميد حيث 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.
- التغيير حيث 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 حيث 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.

إستراتيجيات إدارة التغير المخطط في المنظمات غير الربحية

- 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 في عملية التخطيط والتنفيذ يزيد من قبولهم ودعمهم للتغيير. يعزز ذلك الشعور بالملكية والمسؤولية المشتركة.

- توفير التدريب المناسب والفرص لتطوير المهارات يساعد الأفراد على التكيف مع التغييرات الجديدة. يمكن أن يشمل ذلك دورات تدريبية، ورش عمل، ودعم مستمر.
- التغيير غالباً ما يواجه بمقاومة. يتطلب التعامل مع المقاومة تفهم أسبابها وتقديم الدعم اللازم للتغلب عليها، سواء كان ذلك من خلال الاستماع لمخاوف الأفراد، أو توفير المزيد من المعلومات، أو تقديم تحفيزات مشجعة.
- يجب أن تشمل عملية التغيير مراحل تقييم دورية لمراجعة التقدم وتحديد أي تحديات أو عقبات. يسمح ذلك بإجراء التعديلات اللازمة وضمان تحقيق الأهداف المنشودة.

تأثير التغيير المخطط على فعالية إدارة التغيير

تساعد نظرية التغيير المخطط المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية على تطبيق تغييرات مدروسة ومنظمة، مما يعزز من قدرتها على التكيف مع التحديات والمتغيرات المحيطة. من خلال اتباع نهج منهجي، يمكن لهذه المنظمات تحقيق التغييرات بطريقة سلسة ومستدامة، مما يساهم في تحسين أدائها وزيادة تأثيرها الإيجابي على المجتمع (Barhem، 2023).

- نظرية القيادة التحويلية

القيادة التحويلية تعتبر أحد الأطر النظرية البارزة التي تساهم في فهم وتحليل إستراتيجيات إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية، وخاصة في سياق المملكة العربية السعودية. تركز هذه النظرية على الدور الحيوي للقادة في تحفيز وتوجيه الأفراد نحو تحقيق تغييرات إيجابية ومستدامة داخل المنظمات (Alessa G، 2021).

تعريف القيادة التحويلية

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 تعرف بـ "الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية": التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز الإلهامي، 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 رؤى مشتركة، مما يعزز من التزامهم واندماجهم في عملية التغيير.

أبعاد القيادة التحويلية

- القادة التحويليون يتمتعون بجاذبية شخصية قوية وثقة تمكنهم من كسب احترام وتقدير الأتباع. هذا التأثير المثالي يجعل المرؤوسين يرون القائد كنموذج يحتذى به، مما يعزز من قبولهم واستعدادهم لدعم التغيير.
- القادة التحويليون يقدمون 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.
- يولي القادة التحويليون اهتماماً فردياً لكل مرؤوس، ويتعرفون على احتياجاتهم وقدراتهم الفريدة. يتيح هذا الاعتبار الفردي للقيادة توفير الدعم الشخصي والتوجيه الملائم، مما يساعد في التغلب على المقاومة وتعزيز التزام الأفراد.
- يشجع القادة التحويليون الأتباع على التفكير النقدي والإبداعي، وطرح الأفكار الجديدة والمبتكرة. هذا التحفيز الفكري يساعد في إيجاد حلول جديدة للتحديات وتحسين العمليات والإجراءات داخل المنظمة.

إستراتيجيات إدارة التغيير وفقاً لنظرية القيادة التحويلية

- يبدأ القادة التحويليون بتطوير رؤية مشتركة وواضحة للتغيير، ويشاركونها مع جميع أعضاء المنظمة. هذه الرؤية تعمل كدليل يوجه الجميع نحو الأهداف المشتركة وتساعد في توحيد الجهود.
- يستخدم القادة التحويليون أساليب متنوعة لإلهام الأفراد وتحفيزهم، مثل قصص النجاح، والتشجيع المستمر، وتقديم الملاحظات الإيجابية. هذا التحفيز يعزز من التزام الأفراد واندماجهم في عملية التغيير.
- يركز القادة التحويليون على تمكين الأفراد من خلال توفير فرص التدريب والتطوير، مما يزيد من كفاءتهم وقدرتهم على التكيف مع التغييرات. يشمل ذلك ورش العمل، والدورات التدريبية، وبرامج الإرشاد.

- يسعى القادة التحويليون إلى بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم المستمر. يشمل ذلك تشجيع الأفراد على تقديم الأفكار الجديدة، وتجربة الأساليب المبتكرة، وتعلم الدروس من الأخطاء والنجاحات.
- يعتمد القادة التحويليون على الاتصالات المفتوحة والشفافة لتعزيز الثقة والتفاهم بين جميع أعضاء المنظمة. يتم ذلك من خلال الاجتماعات المنتظمة، والتقارير الدورية، وقنوات التواصل المباشرة.

تأثير القيادة التحويلية على فعالية إدارة التغيير

تساعد القيادة التحويلية المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية على تحقيق تغييرات فعالة ومستدامة من خلال تعزيز الالتزام الجماعي، وتحفيز الأفراد، وتطوير القدرات. من خلال إلهام الأتباع وتوجيههم نحو رؤية مشتركة، يمكن للقيادة التحويلية التغلب على المقاومة وبناء ثقافة تنظيمية تدعم التغيير المستدام (Allard، 2020).

- نظرية التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي هو أحد الأطر النظرية الهامة التي تُستخدم لفهم وتوجيه إستراتيجيات 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 (Almatrodi، 2023).

تعريف التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي يشير 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.

مكونات التعلم التنظيمي

- اكتساب المعرفة حيث يشمل هذا العنصر جمع المعلومات والبيانات من مصادر متنوعة، سواء من داخل المنظمة أو من بيئتها الخارجية. في المنظمات غير الربحية، يمكن أن تشمل هذه المصادر تقارير الأداء، الأبحاث الميدانية، وتغذية راجعة من المستفيدين والشركاء.
- توزيع المعرفة حيث يتمثل في نشر المعلومات والمعرفة المكتسبة بين أعضاء المنظمة بطريقة فعّالة. يمكن أن يتم ذلك من خلال الاجتماعات، النشرات الدورية، ورش العمل، أو استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- تفسير المعرفة حيث يتضمن هذا العنصر تحليل وتفسير المعلومات لتصبح مفهومة وقابلة للاستخدام. يتطلب ذلك من الفرق داخل المنظمة التعاون لتحليل البيانات واستخلاص الدروس المستفادة.
- تخزين واسترجاع المعرفة حيث يشمل هذا العنصر حفظ المعرفة المكتسبة بطرق تمكن من استرجاعها واستخدامها في المستقبل. يمكن أن يتم ذلك من خلال قواعد البيانات، الأدلة الإرشادية، أو أنظمة إدارة المعرفة.
- تطبيق المعرفة هو العنصر الحاسم الذي يشمل استخدام المعرفة المكتسبة لتحسين العمليات، وتطوير الخدمات، واتخاذ القرارات المستنيرة. يشمل ذلك الابتكار وتبني الممارسات الجديدة التي تم التوصل إليها من خلال التعلم.

إستراتيجيات إدارة التغيير وفقاً للتعلم التنظيمي

- قبل البدء في أي عملية تغيير، يجب على المنظمات غير الربحية تحليل الفجوات المعرفية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. يمكن أن يشمل ذلك تقييم مهارات الموظفين، جودة الخدمات المقدمة، أو كفاءة العمليات الداخلية.

- توفير فرص مستمرة للتدريب والتطوير المهني لأعضاء المنظمة يساعد على تحديث مهاراتهم ومعارفهم. يشمل ذلك الدورات التدريبية، ورش العمل، وبرامج الإرشاد والتوجيه.
- بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر والابتكار. يتطلب ذلك خلق بيئة داعمة حيث يمكن للأفراد التعبير عن أفكارهم وتجريب حلول جديدة دون خوف من الفشل.
- استخدام أنظمة إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة لتسهيل جمع وتوزيع المعرفة. يشمل ذلك قواعد البيانات الرقمية، منصات التعاون عبر الإنترنت، والأدوات التحليلية.
- تشجيع المنظمة على التعلم من تجاربها السابقة، سواء كانت ناجحة أم فاشلة. يتضمن ذلك عقد جلسات مراجعة دورية لمناقشة ما تم تعلمه من المشاريع السابقة وكيفية تطبيق هذه الدروس في المستقبل.
- ضمان وجود قنوات تواصل مفتوحة وفعالة بين جميع أعضاء المنظمة. يساعد ذلك في تبادل المعرفة بشكل سلس وسريع، وتعزيز التعاون بين الفرق المختلفة.

تأثير التعلم التنظيمي على فعالية إدارة التغيير

يساهم التعلم التنظيمي بشكل كبير في تحسين فعالية إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية. من خلال اكتساب المعرفة وتطبيقها بطرق مبتكرة، يمكن لهذه المنظمات تحسين أدائها وزيادة تأثيرها الإيجابي على المجتمع. كما أن تعزيز ثقافة التعلم والابتكار يساعد في تهيئة المنظمة للتكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة، مما يضمن استدامتها ونجاحها في تحقيق أهدافها (Alasmari، 2021).

- نظرية الأنظمة

تعتمد هذه الدراسة أيضًا على نظرية الأنظمة التي تنظر إلى المنظمات كوحدات متكاملة تتألف من أجزاء مترابطة تتفاعل مع بعضها البعض ومع البيئة الخارجية. تُساعد هذه النظرية في فهم كيفية تأثير التغيرات في جزء من النظام على الأجزاء الأخرى، وكيف يمكن للمنظمات تصميم وتنفيذ استراتيجيات التغيير بفعالية. في المنظمات غير الربحية، يمكن أن تشمل هذه الأجزاء الموظفين، والمتطوعين، والمستفيدين، والمانحين، والشركاء. من خلال فهم هذه الديناميكيات، يمكن للمنظمات تطوير استراتيجيات تغيير تأخذ في الاعتبار التأثيرات المتبادلة بين مختلف الأجزاء لضمان تحقيق التغيير بفعالية واستدامة (Maes، 2019).

- نظرية إدارة الموارد البشرية

نظرية إدارة الموارد البشرية تعتبر أيضاً إطاراً نظرياً مهماً لدراسة استراتيجيات إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية. تركز هذه النظرية على كيفية إدارة الموارد البشرية بفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية. في سياق إدارة التغيير، تشمل هذه النظرية جوانب متعددة مثل تدريب وتطوير الموظفين، وإدارة الأداء، وتعزيز التفاعل والتحفيز. في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، تُعد الموارد البشرية عاملاً حاسماً في تنفيذ التغييرات بنجاح. من خلال تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة، يمكن للمنظمات تعزيز القدرات الداخلية وتحقيق التغيير بطرق مستدامة (Allui، 2016).

- النظرية التحفيزية

تتعلق النظرية التحفيزية بفهم وتحليل الدوافع التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمات. في سياق إدارة التغيير، تُعتبر هذه النظرية مهمة لأنها تساعد في فهم كيفية تحفيز الموظفين والمتطوعين على قبول التغيير والمشاركة فيه بفعالية. تشمل استراتيجيات التحفيز تقديم مكافآت مادية ومعنوية، وتوفير بيئة عمل داعمة، وتعزيز الشعور بالإنجاز والرضا الوظيفي. في المنظمات غير الربحية، يكون التحفيز أمراً حيوياً نظراً لاعتمادها الكبير على التزام الأفراد وتفانيهم في العمل لتحقيق الأهداف المشتركة (Tlemsani، 2021).

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة متنوعة من الأطر النظرية التي تساهم في فهم وتحليل استراتيجيات إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. من خلال تطبيق هذه النظريات، يمكن للمنظمات تطوير استراتيجيات فعالة للتكيف مع التغيرات المستمرة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. النظريات المؤسسية، والتغيير المخطط، والقيادة التحويلية، والتعلم التنظيمي، والأنظمة، وإدارة الموارد البشرية، والتحفيزية، كلها تساهم في تقديم رؤية شاملة ومتكاملة تساعد المنظمات على إدارة التغيير بطرق مستدامة ومؤثرة.

المنهجية وطرق البحث:

في هذه الدراسة، تم اختيار المنهجية الكمية لأنها توفر إطاراً منهجياً دقيقاً 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 إستراتيجيات إدارة التغيير على أداء المنظمات غير الربحية في السعودية.

✓ 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.

✓ 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.
- إجراء مقابلات هيكلية مع عدد من القادة والمسؤولين في المنظمات، لفهم الآراء والتجارب الشخصية حول التغيير والتحديات التي تواجهها المنظمات في هذا السياق.
- جمع البيانات من مصادر ثانوية مثل تقارير الأداء والوثائق المالية، للحصول على معلومات إضافية ودقيقة حول أداء المنظمات.

✓ تحليل البيانات

- بعد جمع البيانات، يتم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية متقدمة لفهم العلاقات والأنماط بين المتغيرات المختلفة:
- يتم استخدام الإحصائيات الوصفية لتلخيص وتحليل البيانات، مثل حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، لفهم الأنماط العامة في البيانات.
- يُستخدم تحليل الارتباط لفحص العلاقات بين المتغيرات المختلفة، مثل العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وأداء المنظمات غير الربحية.
- يُستخدم تحليل الانحدار لتحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة (مثل استراتيجيات التغيير) على المتغيرات التابعة (مثل الأداء المؤسسي).

✓ 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.

✓ التوصيات العملية

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

أدوات الدراسة:

1. الاستبيانات

- تعد الاستبيانات أحد أهم الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات الكمية من العاملين في المنظمات غير الربحية. يتم تصميم الاستبيانات لقياس مختلف الجوانب المتعلقة باستراتيجيات إدارة التغيير، مثل:
- تقييم استخدام استراتيجيات التغيير حيث يشمل هذا الجانب سلسلة من الأسئلة التي تستهدف فهم مدى استخدام المنظمات لاستراتيجيات معينة مثل تخطيط التغيير، وإدارة التواصل، وإشراك الأطراف المعنية.
 - تقييم تأثير الاستراتيجيات على أداء المنظمة حيث يستهدف هذا الجانب قياس كيفية تأثير الاستراتيجيات المختلفة على أداء المنظمة، بما في ذلك الأداء المالي، والرضا عن الخدمات، وكفاءة العمليات.
 - استجابات العاملين والمدراء حيث يستفيد الاستبيان من آراء العاملين والمدراء في المنظمات بشأن تجاربهم الشخصية مع عمليات التغيير، وتقييمهم لفعالية الاستراتيجيات المنفذة.

2. المقابلات الشخصية

تعتبر المقابلات الشخصية أداة أساسية لفهم الخبرات الشخصية والآراء العميقة للقادة والمسؤولين في المنظمات غير الربحية. تتيح هذه الأداة للباحثين فرصة التفاعل المباشر مع الأفراد المعنيين، والحصول على رؤى متعمقة حول تجاربهم وآرائهم حول استراتيجيات إدارة التغيير. تتميز المقابلات بالتفصيل والتعمق في النقاش، مما يساعد على استكشاف جوانب غير متاحة في الاستبيانات، مثل التحديات الثقافية والتنظيمية التي تواجه عمليات التغيير.

3. دراسة الحالات

تستخدم دراسة الحالات لتحليل مثاليات واقعية لمنظمات غير ربحية محددة، والتي تطبق استراتيجيات إدارة التغيير بنجاح أو تواجه تحديات معينة. يتم جمع البيانات من مصادر متعددة، مثل الوثائق الداخلية، والتقارير السنوية، والمقابلات، لفهم السياق والتأثيرات المحتملة للاستراتيجيات على المنظمة.

4. تحليل الوثائق

يتمثل تحليل الوثائق في فحص وتقييم الوثائق المتاحة في المنظمات غير الربحية، مثل السياسات والإجراءات، والتقارير المالية، لفهم كيفية تطبيق وتأثير استراتيجيات إدارة التغيير. يتم استخدام هذه البيانات للتحقق من النتائج المستخلصة من الاستبيانات والمقابلات، وتعزيز دقة التحليل والتفسير.

5. 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.

حدود الدراسة:

1. الحدود البشرية:

في دراسة إستراتيجيات إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، تعد 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، الموظفين، المتطوعين، والأعضاء المستفيدين من خدمات المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تشمل الدراسة تفاعل المجتمع المحلي والشركاء والممولين وأي جهات أخرى تتأثر أو تسهم في عمليات التغيير.

2. الحدود الزمانية:

للدراصة حول إستراتيجيات إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، يتم تحديد الفترة الزمنية من يناير 2020 إلى ديسمبر 2023. هذه الفترة تشمل ثلاث سنوات متتالية، وهي مدة كافية لتحليل مراحل مختلفة من عملية التغيير، مثل التخطيط، التنفيذ، والتقييم. خلال هذه الفترة، يمكن مراقبة تأثير الجائحة العالمية

لكوفيد-19 على المنظمات غير الربحية وكيفية استجابتها للتحديات الجديدة التي ظهرت. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تقييم التحولات التي نتجت عن رؤية السعودية 2030، والتي تركز بشكل كبير على تطوير القطاع غير الربحي وتعزيز دوره في التنمية المجتمعية.

3. 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، بالإضافة إلى المناطق النائية. دراسة الحدود المكانية تساعد في تحليل كيف تؤثر العوامل الجغرافية والبيئية على تنفيذ إستراتيجيات إدارة التغيير، وكيفية تفاعل المنظمات مع المجتمع المحلي والموارد المتاحة في مناطق مختلفة.

- Alasmari, S. (2021). Sustainability of Quality Improvement Initiatives within the Saudi Ministry of Health Hospitals: An Institutional Overview. Retrieved from <https://karger.com/sjh/article/1/1/3/293733/Sustainability-of-Quality-Improvement-Initiatives>
- Albagieh, A. N. (2022). Non-profit Organisations' capacity-building in small cities: Exploring current practices, challenges and opportunities in central Saudi Arabia. Retrieved from https://pure.manchester.ac.uk/ws/files/248988982/FULL_TEXT.PDF
- Alessa, G. (2021). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/356112624_The_Dimensions_of_Transformational_Leadership_and_Its_Organizational_Effects_in_Public_Universities_in_Saudi_Arabia_A_Systematic_Review
- Alessa, G. S. (2021). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review. Retrieved from <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.682092/full>
- Alharithi, M. H. (2023). An investigation into the integration of sustainability in project management for non-profit organisations in the Kingdom of Saudi Arabia. Retrieved from <https://eprints.soton.ac.uk/479524/>
- Allard, B. (2020). Transformational leadership practice in the world's leading academic libraries. 52(4). Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0961000619897991>
- Allui, A. (2016). Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/311359615_Strategic_Human_Resource_Management_in_Higher_Education_Institutions_Empirical_Evidence_from_Saudi
- Almatrodi, I. (2023). Organizational Routines and Digital Transformation: An Analysis of How Organizational Routines Impact Digital Transformation Transition in a Saudi University. 11(5). Retrieved from <https://www.mdpi.com/2079-8954/11/5/239>
- Alsaif, T. (2022). Human Resources Practices in Non-profit Organizations: Evidence from the Kingdom of Saudi Arabia. 11(54). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/363161496_Human_Resources_Practices_in_Non-profit_Organizations_Evidence_from_the_Kingdom_of_Saudi_Arabia
- Altuwaijri, D. (2017). Nonprofit Organizations In Saudi Arabia: An Analysis Of Impact Assessment Tools. Retrieved from https://usfblogs.usfca.edu/nonprofit/files/2016/05/SUMMER-2017-altuwaijridalal_6172697_63902378_Dalal_Altuwaijri_-_Capstone_Report_-_copy-26ynf0v.pdf
- Awadai, M. A. (2023). The Reality of Strategic Planning in Non-Profit Organizations to Achieve Sustainable Development in the Kingdom of Saudi Arabia. 20(3). Retrieved from <https://migrationletters.com/index.php/ml/article/download/4137/2849/12480>
- Barhem, B. (2023). The strategic planning practices in not-for-profit organisations in the Kingdom of Saudi Arabia. Retrieved from

- https://www.academia.edu/29585580/The_strategic_planning_practices_in_not_for_profit_organisations_in_the_Kingdom_of_Saudi_Arabia
- Berthod, O. (2018). Institutional Theory of Organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/312572322_Institutional_theory_of_organizations
- Kassem, H. S. (2022). Mapping and Analysis of Sustainability-Oriented Partnerships in Non-Profit Organizations: The Case of Saudi Arabia. 12(17). Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/17/7178>
- Khan, S. (2020). Leadership, professionalisation and impact: lessons from a national survey of non-profit leaders in the Kingdom of Saudi Arabia. Retrieved from <https://bristoluniversitypressdigital.com/view/journals/vsr/11/1/article-p79.xml>
- Laurett, R. (2018). Strategy in Nonprofit Organisations: A Systematic Literature Review and Agenda for Future Research. 29(3). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/322238244_Strategy_in_Nonprofit_Organisations_A_Systematic_Literature_Review_and_Agenda_for_Future_Research
- Maes, G. (2019). A systems model of organizational change. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/337168764_A_systems_model_of_organizational_change
- Mohamed, H. A. (2018). Non-profit Organizations in Saudi Arabia: Reforming to Achieve the Kingdom Vision-2030 Goals. 8(8). Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/234676293.pdf>
- Shash, A. (2020). Change Management in Construction Contracting Organizations in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/350784333_Change_Management_in_Construction_Contracting_Organizations_in_Saudi_Arabia
- Tlemsani, I. (2021). Motivation theory: an application to Saudi Arabia's higher education. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/353747056_Motivation_theory_an_application_to_Saudi_Arabia's_higher_education
- دراسة: فعالية الإدارة الاستراتيجية في المنظمات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية. (2024). ص. ف. العنزي ميدانية. Retrieved from <https://www.benkjournal.com/article/view/811>

Midocean University

Management College

Specialization in Public Administration



Research Title

Strategies for managing the resulting change in non-profit organizations in the Kingdom of Saudi
Arabia

Student preparation/

Supervisor/

Year:

2024