

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المشاريع

أثر إدارة أصحاب المصلحة على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع
التحولية دراسة ميدانية على مشاريع التحول الرقمي في القطاع
الحكومي بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة/

اسراء فيصل جستنيه

251000336

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

1447 – 2025



إهداء

إلى من كانت الدعوات الصادقة ترافقني في كل خطوة، إلى من غرست
في قلبي حب العلم، وزرعت في نفسي الأمل رغم الصعاب، إلى أمي الغالية، منبع
الحنان والعطاء، أهدي ثمرة جهدي وتعب أيامي.

وإلى أبي العزيز، السند والداعم الأول، من علمني أن الطموح لا حدود
له، لك أقدم هذا العمل تقديرًا وامتنانًا لجهودك ودعمك الدائم.

إلى صديقي والقريب من قلبي أحمد شاس شكرًا لدعمك الدائم انت
قوتي وسر نجاحي ممتنة لوجودك في حياتي

إلى أساتذتي الكرام، الذين كانوا نعم الموجهين، وإلى صديقاتي وزميلاتي،
من شاركنني طريق البحث والسعي

شكرًا لكل لحظة دعم وتشجيع كانت سببًا في الوصول إلى هذه اللحظة.

أهدي هذا العمل لكل من آمن بي، وساهم في أن يصبح هذا الحلم واقعًا
مشرقًا.



أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث
العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فأحمد الله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور

أ.د / الفیصل عبد الحمید

أ.د/ فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء
موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر
الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات
المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجية
من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها المتمثلة في (التحديد والتحليل، الاتصال والتواصل، المشاركة والتمكين، وإدارة التوقعات) على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحولية، بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، وقد استندت الدراسة إلى منهج المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الأهداف، ووزعت الاستبيان على عينة بلغ عددها (138) من العاملين في المشاريع التحويلية الحكومية بمدينة الرياض.

أظهرت النتائج أن أبعاد إدارة أصحاب المصلحة مجتمعة تسهم تأثيراً ذا دلالة إحصائية في تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحويلية، حيث بلغ معامل التحديد (R^2) نحو (0.754)، مما يشير إلى أن 75.4% من التباين في مقاومة التغيير يُفسَّر من خلال الأبعاد الأربعة لإدارة أصحاب المصلحة، كما تبين أن بُعد التحديد والتحليل كان الأكثر تأثيراً، يليه الاتصال والتواصل، ثم المشاركة والتمكين، وأخيراً إدارة التوقعات.

و أوصت الدراسة بضرورة إنشاء إدارات متخصصة لإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية، ووضع خطط اتصال مؤسسية متكاملة لضمان الشفافية في مراحل التحول، إلى جانب تعزيز المشاركة التفاعلية بين القيادات والموظفين، واستخدام أدوات تحليل رقمي لرصد مواقف أصحاب المصلحة وتوقعاتهم بشكل مستمر.

الكلمات المفتاحية: إدارة أصحاب المصلحة - مقاومة التغيير - التحول الرقمي - المشاريع التحويلية -

القطاع الحكومي.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ط.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهمية الدراسة:
6.....	4.1 أهداف الدراسة:
6.....	5.1 تساؤلات الدراسة
7.....	6.1 فروض الدراسة:
8.....	7.1 نموذج الدراسة:
8.....	8.1 الدراسات السابقة:
13.....	9.1 الفجوة البحثية:
15.....	10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
17.....	11.1 المنهجية وطرق البحث:

12.1	مصادر جمع البيانات.....	19
13.1	أدوات الدراسة:.....	19
14.1	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	20
15.1	أداة الدراسة.....	20
16.1	حدود الدراسة:.....	21
	الفصل الثاني: الإطار النظري.....	22
	المبحث الأول: إدارة أصحاب المصلحة.....	22
1.1.2	التمهيد العام.....	22
2.1.2	مفهوم إدارة أصحاب المصلحة.....	22
3.1.2	أهمية إدارة أصحاب المصلحة.....	24
4.1.2	أهداف إدارة أصحاب المصلحة.....	25
5.1.2	أبعاد إدارة أصحاب المصلحة.....	26
6.1.2	التحديات التي تواجه إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية.....	28
	المبحث الثاني: تقليل مقاومة التغيير.....	30
1.2.2	التمهيد العام.....	30
2.2.2	مفهوم مقاومة التغيير.....	30
3.2.2	أنواع وأشكال مقاومة التغيير.....	31
4.2.2	أسباب مقاومة التغيير.....	32
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	34
1.3	تمهيد.....	34

34.....	2.3 منهج الدراسة.....
34.....	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها.....
35.....	4.3 أداة الدراسة وتصميم الاستبانة.....
36.....	5.3 صدق أداة الدراسة (التحقق من الصلاحية).....
37.....	6.3 ثبات أداة الدراسة (Reliability).....
38.....	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.....
40.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات.....
40.....	1.4 المقدمة.....
40.....	2.4 الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.....
41.....	3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل "إدارة أصحاب المصلحة".....
46.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
53.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
53.....	1.5 تمهيد.....
57.....	2.5 التوصيات.....
59.....	Abstract.....
60.....	المراجع.....
60.....	المراجع باللغة العربية.....
62.....	المراجع باللغة الإنجليزية.....
64.....	الملاحق.....
65.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
37	جدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (Pearson Correlation Matrix)	1.
38	الجدول (2) ثبات أداة الدراسة (Reliability)	2.
40	الجدول (3) الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة	3.
42	الجدول (4) التحليل الوصفي لبُعد التحديد والتحليل	4.
43	الجدول (5) التحليل الوصفي لبُعد الاتصال والتواصل	5.
44	الجدول (6) التحليل الوصفي لبُعد المشاركة والتمكين	6.
45	الجدول (7) التحليل الوصفي لبُعد إدارة التوقعات	7.
46	جدول (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة أصحاب المصلحة على تقليل مقاومة التغيير	8.
48	جدول (9) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبُعد التحديد والتحليل	9.
49	جدول (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبُعد الاتصال والتواصل	10.
50	جدول (11) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبُعد المشاركة والتمكين	11.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
51	جدول (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعء إدارة التوقعات	12.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
8	الشكل رقم (1) نموذج الدراسة	1.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

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

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

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

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

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

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

في المحصلة، فإن إدارة أصحاب المصلحة ليست مجرد عملية تكميلية في إدارة المشاريع، بل تُعد حجر الأساس في مشاريع التحول الناجحة، لأنها تتعامل مع البعد الإنساني والمعرفي والثقافي للتغيير، وهو البعد الأكثر حساسية وتعقيدًا. من خلال التفاعل المنهجي مع أصحاب المصلحة، وبناء الشراكة معهم، يمكن تقليل المقاومة، وتسريع وتيرة التكيف، وضمان أن يكون التغيير التحولي فرصة للنمو المؤسسي، لا مصدرًا للتوتر والصراع.

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

2.1 مشكلة الدراسة

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

ضمن هذا السياق، تظهر الحاجة الماسة إلى أدوات إدارية فعّالة يمكن أن تُسهم في تقليل مستويات مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية، وتعزز من فرص تقبل الأفراد والمجموعات لهذا النوع من المشاريع التحولية. ومن بين هذه الأدوات، تبرز إدارة أصحاب المصلحة كإحدى الاستراتيجيات المحورية التي يمكن أن تُحدث فرقاً جوهرياً في مسار تنفيذ مشاريع التحول. إذ تُعنى هذه الإدارة بتحديد الأفراد أو الجهات المؤثرة في المشروع أو المتأثرة به، وتحليل مواقفهم واحتياجاتهم، والعمل على إدماجهم ضمن عملية التخطيط والتنفيذ، وبناء قنوات اتصال فعّالة معهم، لتقليل حالات الرفض أو التردد، وتعزيز الشعور بالمشاركة والانتماء للمشروع.

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

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

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

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

- ✓ تمثل الدراسة إضافة نوعية إلى الأدبيات المتخصصة في إدارة أصحاب المصلحة وتقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحويلية في القطاع الحكومي.
- ✓ تسلط الضوء على البعد الإنساني والسلوكي لمقاومة التغيير، الذي غالبًا ما يتم إغفاله في دراسات التحول الرقمي.
- ✓ تساهم في تطوير إطار نظري يربط بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة (مثل المشاركة، التمكين، الاتصال، التحليل) ومؤشرات الأداء (كالرضا، الالتزام، جودة الأداء).
- ✓ تساعد على فهم العلاقة بين مشاركة أصحاب المصلحة ورفع مستوى الجاهزية المؤسسية للتعامل مع التحولات الرقمية.

- ✓ تملأ فجوة بحثية في الدراسات المحلية التي غالبًا ما تركز على التدريب أو البنية التقنية دون التطرق لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة.
- ✓ تعزز من أهمية إشراك الفئات المتأثرة بالمشاريع التحولية في مراحل التخطيط والتنفيذ لضمان تقبل التغيير.
- ✓ تُمهّد لبناء أبحاث مستقبلية تستند إلى مفاهيم الشفافية والمشاركة كأدوات إدارية فعالة في إدارة التغيير المؤسسي.
- ✓ تدعم توجهات رؤية المملكة 2030 من خلال طرح نموذج قابل للتطبيق يعزز فعالية التحول الرقمي ويقلل مقاومة التغيير داخل الأجهزة الحكومية.

الأهمية التطبيقية:

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

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (التحديد والتحليل – الاتصال والتواصل – المشاركة والتمكين – إدارة التوقعات) على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحويلية وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

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

5.1 تساؤلات الدراسة

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

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

- إلى أي مدى يسهم الاتصال والتواصل على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحويلية وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي.
- إلى أي مدى يسهم المشاركة والتمكين على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحويلية وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي.
- إلى أي مدى يسهم إدارة التوقعات على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحويلية وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

6.1 فروض الدراسة:

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

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

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربع التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الرقمية على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحويلية وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال والتواصل على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحويلية وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة والتمكين على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحويلية وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنظم والإجراءات التنظيمية على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحويلية وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

7.1 نموذج الدراسة:

- المتغير المستقل: إدارة أصحاب المصلحة بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (التحديد والتحليل – الاتصال والتواصل – المشاركة والتمكين – إدارة التوقعات).
- المتغير التابع: تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحولية.

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر: من عمل الباحث

8.1 الدراسات السابقة:

❖ دراسة (Al-Shamil, 2024)، بعنوان: Sustainable Human Resource Management:

"Recognition and Ranking of Green Performance Management Components" State

"Company for Electrical and Electronic Industries of Baghdad

هدفت الدراسة إلى تعرف دور إدارة أصحاب المصلحة في تطوير الأداء الإداري، والتوصل إلى وضع

تصور مقترح لكيفية تطبيق إدارة أصحاب المصلحة لتطوير الأداء الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الاستبانة على عينة من

العاملين بكلية التربية جامعة أسيوط وبلغ عددهم (153) موظف وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها ضرورة تطبيق إدارة أصحاب المصلحة داخل المؤسسات لما له من أهمية في تطوير ورفع كفاءة العاملين، وبالتالي يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

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

""ANBT

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس أثر إدارة أصحاب المصلحة على الالتزام التنظيمي في ظل وجود التمكين النفسي بالتطبيق على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. حيث تم استخدام المنهج الكمي. وتم توزيع 200 استبانة على الموظفين الذين يشغلون مناصب إشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة تم اختيارهم من خلال عينة هادفة. كما تم استخدام برمجية (Spss) و (Amos) لاختبار فرضيات الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي في الالتزام التنظيمي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي في التمكين النفسي. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي في الالتزام التنظيمي، وأن التمكين النفسي يتوسط جزئيًا العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة والالتزام التنظيمي. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة الحالية بالاستمرار في تعزيز إدارة أصحاب المصلحة والتمكين النفسي بغرض زيادة الكفاءة والفعالية وبالتالي تحقيق الالتزام.

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

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير إدارة أصحاب المصلحة من خلال (الاتصال والتواصل، تطور الوظيفي، النظم والإجراءات) في الإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتوصيف متغيرات البحث وتحليلها اعتمادًا على البيانات الأولية التي تم جمعها، حيث قام الباحث بدراسة ميدانية على المصارف محل الدراسة في مدينة اللاذقية لجميع البيانات الأولية اللازمة، كما تم قياس المتغيرات على كافة البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال استبانة تم تصميمها من خلال إطلاع

الباحث على الدراسات والأدبيات السابقة، ومن أجل اختبار الفرضيات قام الباحث بتفريغ البيانات الأولية في قاعدة بيانات تم تحليلها بإستخدام برنامج SPSS إصدار 20. تمثلت أهم نتائج الدراسة بالآتي: وجود إرتباط قوي بين الاتصال والتواصل والإبداع الإداري، كما بلغ معامل التحديد 0.921، وهو يدل على أن 92.1% من تغيرات الإبداع الإدارية تتبع لتغيرات الاتصال والتواصل، ووجود ارتباط قوي بين تطوير الوظائف والإبداع الإداري حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط 0.928، كما بلغ معامل التحديد 0.862، وهو يدل على أن 86.2% من تغيرات الإبداع الإداري تتبع لتغيرات تطوير الوظائف، مما يعني أن هناك أثر لتطوير الوظائف على الإبداع الإداري. تمثلت أهم توصيات الدراسة بالآتي: ضرورة النظر إلى إدارة أصحاب المصلحة كسياسة واستراتيجية مهمة من خلال الإهتمام بالاتصال والتواصل وتطويرها والإهتمام بالنظم والإجراءات لأن ذلك يمكن العامل من القيام بإنجاز عمله بأسلوب متجدد ومتطور، ويمكنه من تقديم الإقتراحات والأفكار الجديدة، ويعزز لديه القدرة على التنبؤ بالمشاكل الخاصة بعمله، ويمكنه من مشاركة رؤسائه في تحديد أهداف الوحدة التي أعمل بها.

❖ دراسة (زيدان، 2021)، بعنوان إدارة أصحاب المصلحة بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة

تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً

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

متوسطة القوة بين إدارة أصحاب المصلحة والفعالية التنظيمية. - وجود علاقة معنوية طردية قوية بين إدارة أصحاب المصلحة والكفاءة التنظيمية.

❖ دراسة (سقاط، 2024)، بعنوان إدارة أصحاب المصلحة في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية

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

❖ دراسة (أحمد، 2023)، بعنوان العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة

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

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

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

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

❖ دراسة (العيسى، 2024)، بعنوان إدارة أصحاب المصلحة وجودة تعليم الخدمة الاجتماعية:

دراسة مطبقة على الجامعات الحكومية بمدينة الرياض

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

9.1 الفجوة البحثية:

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

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

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

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

من ناحية أخرى، تُظهر الدراسات السابقة تبايناً واضحاً في أبعاد إدارة أصحاب المصلحة التي تم التركيز عليها، حيث ركزت بعضها على الاتصال والتواصل مثل ندا (2020)، في حين اعتمدت أحمد (2023) على تحليل أبعاد محددة كاستراتيجية النمو الوظيفي والتوقعات، بينما ركزت حماد (2020) على العلاقة بين تحليل الوظيفة وإدارة أصحاب المصلحة. هذا التنوع في الأبعاد يعكس ثراءً في الأدبيات، لكنه يؤكد أن

العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ومقاومة التغيير في بيئة رقمية حكومية لم تحظَ بعد بتغطية شاملة ومتكاملة.

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

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

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

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

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

أول هذه المنطلقات يتمثل في أهمية إدارة أصحاب المصلحة بوصفها مدخلاً استراتيجياً في الإدارة الحديثة، حيث تحولت من مجرد نشاط مكمل ضمن إطار العلاقات العامة إلى أداة فعّالة تسهم في تحقيق التوازن بين مصالح الفئات المختلفة داخل المؤسسة وخارجها. وتُشير النظريات المعاصرة إلى أن إدارة أصحاب المصلحة تمثل بُعداً جوهرياً في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الرضا، وبخاصة في البيئات المعقدة مثل القطاع الحكومي، حيث تتعدد الجهات ذات العلاقة وتتباين مصالحها ومواقفها. هذا التصور يندرج ضمن إطار نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)، التي تؤكد أن المؤسسات لا يجب أن تُدار فقط بما يحقق مصالح الملاك أو الإدارة، بل يجب أيضاً مراعاة توقعات واحتياجات جميع الأطراف المتأثرة أو المؤثرة في سير العمل، مثل الموظفين، والمواطنين، والموردين، والجهات الرقابية.

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

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

يعتمد بدرجة كبيرة على مدى فاعلية إدارة التغيير عبر أدوات مثل إدارة أصحاب المصلحة، التي تُمكن من بناء جسور الثقة وتحقيق التكيف المؤسسي المطلوب.

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

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

11.1 المنهجية وطرق البحث:

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

في هذا الإطار، تم تبني المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار المنهجي الرئيس للدراسة، نظراً لقدرته على وصف الظاهرة المدروسة (إدارة أصحاب المصلحة وتأثيرها على مقاومة التغيير) كما هي في الواقع، ومن ثم تحليلها واستخلاص العلاقات الكامنة بين متغيراتها. فالمنهج الوصفي لا يقتصر فقط على

جمع المعلومات، بل يتضمن تنظيمها، وتفسيرها، واستخدام الأدوات الإحصائية للكشف عن أنماطها، وهو ما يتناسب تمامًا مع طبيعة المشروع التحويلي الرقمي في المؤسسات الحكومية، والذي ينطوي على أبعاد متعددة (سلوكية، إدارية، تنظيمية).

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

أما مجتمع الدراسة، فقد شمل موظفي القطاع الحكومي العاملين ضمن مشاريع التحول الرقمي في عدد من الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتم اختيار هذا المجتمع نظرًا لتعرضه الفعلي لبرامج التغيير المؤسسي الرقمي، ما يجعله البيئة المثلى لفحص فرضيات الدراسة. وبما أن المجتمع واسع ومتنوع، فقد تم استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية لاختيار أفراد العينة، لضمان تمثيل شامل للفئات المختلفة من الموظفين (الإداريين، التقنيين، الإشرافيين، التنفيذيين) ولضمان عدم تحيز النتائج لفئة معينة على حساب الأخرى. وقد بلغ حجم العينة عددًا كافيًا يسمح بإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، مع مراعاة الشروط العلمية المتعلقة بحجم العينة وصلاحيتها.

وبخصوص أدوات التحليل، فقد تم استخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS و AMOS لإجراء التحليلات المناسبة التي تشمل التحليل العاملي الاستكشافي لتحديد صلاحية المقاييس، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقات بين المتغيرات، ومعاملات الارتباط لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ومقاومة التغيير. كما تم قياس درجة الاتساق الداخلي (الثبات) لأداة الدراسة من خلال

معامل "ألفا كرونباخ"، وذلك للتأكد من موثوقية الأداة وقدرتها على قياس الظواهر محل الدراسة بشكل دقيق.

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

12.1 مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

13.1 أدوات الدراسة:

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

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بـ النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

15.1 أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.
- القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

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

رئيسية:

1. التحديد والتحليل

2. الاتصال والتواصل

3. المشاركة والتمكين

4. إدارة التوقعات

ثانيًا: المتغير التابع – تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحولية، ويُقاس من خلال

(10) فقرة موزعة.

16.1 حدود الدراسة:

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

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة أصحاب المصلحة

1.1.2 التمهيد العام

في ضوء التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل، خصوصًا في القطاع الحكومي، أصبحت المشاريع التحولية أكثر تعقيدًا من ذي قبل، نظرًا لتعدد الأطراف المؤثرة والمتأثرة بها، وتنوع مصالحهم وأدوارهم. ولم يعد النجاح في تنفيذ تلك المشاريع مرهونًا بالكفاءة التقنية أو التمويل فحسب، بل أصبح مشروطًا بفهم ديناميكيات البيئة المحيطة، والتفاعل الفعّال مع أصحاب المصلحة باعتبارهم شركاء حقيقيين في صناعة القرار والتنفيذ. وقد أدى ذلك إلى بروز مفهوم «إدارة أصحاب المصلحة» كأحد المرتكزات الجوهرية في فكر إدارة المشاريع الحديثة، لما له من دور محوري في تقليل المقاومة، وتحقيق الانسجام، وبناء الثقة المتبادلة بين مختلف الجهات المعنية.

إن مشاريع التحول الرقمي، باعتبارها مشاريع تغيير جذري في طريقة تقديم الخدمات وميكانيزمات العمل، تواجه عادة مستويات عالية من المقاومة، سواء لأسباب تنظيمية أو ثقافية أو نفسية. لذا أصبحت إدارة أصحاب المصلحة أداة استراتيجية للتهيئة، وبناء القبول، وتحقيق التبني الفعلي للتغيير المطلوب. وفي هذا الإطار، تسعى الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة أصحاب المصلحة بأبعاده المختلفة، ودوره في تقليل مقاومة التغيير، مع التركيز على واقع المشاريع التحولية الرقمية في القطاع الحكومي السعودي

2.1.2 مفهوم إدارة أصحاب المصلحة

تعددت التعريفات التي قدمها الباحثون لمفهوم إدارة أصحاب المصلحة، نظرًا لتداخله مع مفاهيم أخرى مثل الحوكمة، إدارة المشاريع، وإدارة العلاقات المؤسسية. وقد عرّفت زيدان (2021) إدارة أصحاب المصلحة على أنها: "منهجية تنظيمية تُعنى بتحليل وتحديد أصحاب المصالح، وفهم أدوارهم وتوقعاتهم

وتأثيرهم في محيط المشروع، بهدف صياغة استراتيجيات فعالة للتعامل معهم بما يخدم نجاح المشروع".
ويعكس هذا التعريف الطابع الديناميكي للمفهوم بوصفه عملية متغيرة تتطلب التكيف المستمر مع المتغيرات المحيطة بالمشروع.

من زاوية أخرى، اعتبرت العيسى (2024) أن إدارة أصحاب المصلحة هي: "عملية تفاعلية تهدف إلى بناء علاقات فعالة مع جميع الأطراف المؤثرة أو المتأثرة بالمؤسسة، من خلال تعزيز الحوار وتنسيق الأدوار وتكامل الجهود لتحقيق أهداف الخدمة العامة والجودة المؤسسية". ويُظهر هذا التعريف البُعد القيمي للمفهوم من حيث التركيز على المسؤولية المجتمعية وجودة الخدمات في السياقات الحكومية.

أما سقاط (2024) فقد ركز في تعريفه على الجوانب التطبيقية في السياق الحكومي، وعرف إدارة أصحاب المصلحة بأنها: "مجموعة من الممارسات الإدارية التي تُطبق في مراحل المشروع المختلفة، لضمان إشراك أصحاب المصلحة، وتحقيق التوازن بين مصالحهم ومصالح المشروع، مع مراعاة الأطر القانونية والتنظيمية للقطاع العام".

في حين ربطت أحمد (2023) المفهوم بسياقات التعلّم المؤسسي والابتكار، معتبرة أنه: "آلية تتيح للمؤسسة اكتشاف نقاط القوة والضعف في علاقتها مع البيئة، من خلال إشراك أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار، وتغذيتهم الراجعة، مما يدعم بيئة التعلّم التنظيمي المستمر".

وعلى ضوء ما سبق، يرى الباحث أن إدارة أصحاب المصلحة تمثل نهجًا استراتيجيًا تكامليًا يهدف إلى تقوية العلاقة بين المشروع وبيئته الاجتماعية والتنظيمية، عبر سلسلة من العمليات التي تبدأ بتحديد أصحاب المصلحة، ولا تنتهي عند إشراكهم، بل تمتد لتشمل التمكين والتوقعات والتفاوض وبناء الثقة. وتُعد هذه الإدارة أداة فعالة لتقليل المخاطر الناجمة عن تجاهل مصالح الأطراف، وتفادي الصراعات التي قد تُعيق التغيير، خاصة في المبادرات التحولية التي تمس البنية العميقة للمؤسسة.

3.1.2 أهمية إدارة أصحاب المصلحة

تُعد إدارة أصحاب المصلحة من المحاور الحيوية التي تلعب دورًا جوهريًا في نجاح أو فشل المشاريع، خاصة في البيئات المعقدة مثل القطاع الحكومي. وتزداد أهميتها بشكل خاص في المشاريع التحويلية التي تتطلب تغييرًا جوهريًا في السياسات، والإجراءات، وأحيانًا في الثقافة التنظيمية نفسها. إن الفشل في إشراك أصحاب المصلحة بشكل فعال قد يؤدي إلى مقاومة شديدة للتغيير، أو عدم تبني مخرجات المشروع، أو حتى تعطيله بالكامل. في المقابل، فإن إدارة أصحاب المصلحة بأسلوب علمي ومنهجي تسهم في خلق بيئة تعاونية، وبناء توافق عام حول أهداف المشروع، وتقليل المخاطر المحتملة.

تشمل أهمية إدارة أصحاب المصلحة عدة أبعاد مترابطة، تبدأ من التحديد والتحليل الدقيق للأطراف ذات العلاقة، وتمر بمرحلة التواصل الفعال، ولا تنتهي عند المشاركة والتمكين، بل تتعمق في إدارة التوقعات وتعزيز الولاء المؤسسي للمبادرات الجديدة.

ويشير حماد (2020) إلى أن أهمية إدارة أصحاب المصلحة تنبع من قدرتها على:

1. تحقيق التفاعل الإيجابي مع الجهات المؤثرة، من خلال توفير قنوات اتصال مباشرة وغير مباشرة تسهم في بناء علاقات مبنية على الشفافية والثقة.
2. تحسين مستويات الالتزام التنظيمي، حيث أن إشراك أصحاب المصلحة منذ المراحل الأولى للمشروع يعزز من الشعور بالملكية والدعم الذاتي للمخرجات.
3. الحد من التحديات التشغيلية والسلوكية التي قد تظهر أثناء تنفيذ المشاريع، عبر اكتشاف التوقعات مبكرًا ومعالجتها بطرق مناسبة.

ويرى براهمية وعبايدية (2021) أن أهمية إدارة أصحاب المصلحة تتجسد في ثلاثة محاور رئيسية:

1. تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات أكثر وعيًا، من خلال إدماج وجهات نظر متعددة تمثل مختلف شرائح المتأثرين بالمشروع، وهو ما يؤدي إلى حلول أكثر شمولية.

2. توفير قاعدة معلومات ثرية تساعد في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمشروع، وتوجيه الاستراتيجيات بطريقة أكثر دقة وواقعية.

3. تحقيق التوازن بين متطلبات المشروع وتوقعات البيئة المحيطة، مما يقلل من احتمالية فشل المشروع نتيجة صدامات أو مقاومة ناتجة عن سوء الفهم أو الإقصاء.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن إدارة أصحاب المصلحة لا يجب أن تُمارس كوظيفة إدارية روتينية، بل يجب أن تُعامل كأداة استراتيجية لتحقيق الاستقرار التنظيمي في وجه التغيير. فهي تشكل صمام الأمان الذي يحول دون تحول التغيير إلى أزمة، وتفتح المجال أمام البناء المشترك للنجاح، من خلال إشراك الفاعلين المؤثرين في رسم ملامح المستقبل التنظيمي.

4.1.2 أهداف إدارة أصحاب المصلحة

تسعى إدارة أصحاب المصلحة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تسهم في تعزيز فعالية المشروع، وتقليل مخاطره، وزيادة فرص نجاحه. وترتكز هذه الإدارة على مبدأ التفاعل البناء بين المشروع والبيئة المحيطة به، بما يشمل كافة الأفراد أو الجهات التي لها مصلحة أو تأثير مباشر أو غير مباشر في المشروع. ومن هذا المنطلق، فإن أهداف إدارة أصحاب المصلحة لا تقتصر على مجرد التعرف على أصحاب المصالح، بل تمتد إلى بناء علاقات استراتيجية تعزز من شرعية المشروع، وتُسهم في تقليل مقاومة التغيير، وتحقيق التكامل المؤسسي.

ويشير الهاشمي وآخرون (2020) إلى أن إدارة أصحاب المصلحة تهدف إلى:

1. إيجاد قنوات اتصال مستمرة وفعّالة بين المشروع والجهات ذات العلاقة، بما يضمن إيصال المعلومات بشفافية، وتبادل الآراء، وتقليص الفجوات المعرفية والسلوكية.
2. دعم عملية اتخاذ القرار داخل المشروع من خلال تضمين وجهات نظر أصحاب المصلحة، مما يزيد من شمولية القرارات وواقعيتها، ويُكسبها قبولاً أوسع.

3. تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية عن طريق فهم متغيراتها، وتحليل القوى المؤثرة على مسار المشروع، بما يساهم في تقليل المفاجآت ورفع مرونة الاستجابة.

ويرى (Dolla et al. (2023 أن أهداف إدارة أصحاب المصلحة تتركز في ثلاثة مجالات محورية:

1. بناء الثقة بين الجهات الفاعلة، وخاصة في المشاريع التحويلية ذات الحساسية السياسية أو المجتمعية، مما يقلل من فرص الصدام أو الرفض الجماعي.
2. تحقيق الاستدامة في العلاقة مع أصحاب المصلحة، من خلال تحفيزهم على المشاركة الإيجابية، وعدم اقتصر دورهم على تلقي نتائج المشروع فقط.
3. تحقيق توازن فعلي بين مصلحة المشروع والمصلحة العامة، حيث تُعتبر الإدارة الفعّالة لأصحاب المصلحة وسيلة لضبط الإيقاع بين ما يريده المشروع وما تتطلبه البيئة من توافقات.

وبناءً على ما سبق، فإن إدارة أصحاب المصلحة تسعى في جوهرها إلى إحداث نوع من "التحالف الذكي" بين المشروع ومحيطه، بحيث يتم إشراك المؤثرين والمتأثرين بطريقة منهجية مدروسة، تضمن خفض التوتر، وزيادة القبول، ودفع عجلة التنفيذ بثقة واستقرار. وتزداد أهمية هذه الأهداف في المشاريع الرقمية الحكومية التي تُحدث تغييرات جوهرية في طريقة تقديم الخدمات، حيث لا مجال للانعزال عن الشركاء، ولا نجاح بدون إدماج حقيقي للمجتمع التنظيمي.

5.1.2 أبعاد إدارة أصحاب المصلحة

تم تحديد أبعاد إدارة أصحاب المصلحة في هذه الدراسة استنادًا إلى ما طرحه Tasleem & Gangadharan (2022) و Waris et al. (2022)، والذين تناولوا الإدارة الحديثة لأصحاب المصلحة باعتبارها عملية متعددة المراحل، تبدأ بالتحديد والتحليل، مرورًا بالتواصل والمشاركة، وصولًا إلى إدارة التوقعات والمواءمة مع أهداف المشروع، وقد أثبتت هذه الأبعاد فعاليتها في العديد من السياقات، خاصة المشاريع المعقدة مثل مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي، لما لها من دور في تقليل المقاومة وتحقيق التبنّي المؤسسي للتغيير.

★ التحديد والتحليل

يُعد تحديد أصحاب المصلحة وتحليلهم الخطوة التأسيسية التي تُبنى عليها باقي أنشطة الإدارة. وتشمل هذه المرحلة تحديد من هم أصحاب المصلحة الداخليين (مثل الموظفين والمديرين) والخارجيين (مثل المواطنين، الموردين، الجهات الرقابية)، وتحليل درجة تأثيرهم واهتماماتهم ومواقفهم المتوقعة من التغيير. ويؤكد الهاشمي وآخرون (2020) على أن دقة هذه المرحلة تسهم في توجيه الجهود نحو الفئات الأكثر تأثيرًا، وتمكن القائمين على المشروع من التنبؤ بمواقف الدعم أو المقاومة، وتخطيط استجابات ملائمة لها مسبقًا.

★ الاتصال والتواصل

بعد تحديد أصحاب المصلحة، تأتي مرحلة الاتصال الفعال كعنصر محوري في بناء الثقة وتقليل الغموض، ويُقصد بالاتصال هنا ليس فقط التبليغ بالمعلومات، بل يشمل الاستماع، الاستجابة، وتوضيح الغايات بطريقة واضحة تناسب مع طبيعة كل فئة، وقد أشارت ندا (2020) إلى أن التواصل المؤسسي الفعال يسهم في خفض حدة التوتر الناتج عن التغيير، ويساعد في توحيد الفهم وتشكيل رأي داعم للسياسات الجديدة، ويكتسب هذا البعد أهمية خاصة في بيئات القطاع العام التي تتسم بالتعدد والتداخل في مستويات النفوذ والتأثير.

★ المشاركة والتمكين

لا تكتمل إدارة أصحاب المصلحة دون إتاحة الفرصة لهم للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار أو على الأقل في المراحل الحرجة للمشروع، فالمشاركة تعزز الإحساس بالانتماء، وتقلل من مشاعر الإقصاء، وتُسهم في رفع مستويات الالتزام، وتوضح أحمد (2023) أن تمكين أصحاب المصلحة عبر إدماجهم في المشاورات، والورش، واللجان، يدعم التفكير الجماعي، ويوفر مدخلات نوعية قد لا تكون متاحة من داخل فريق المشروع وحده، كما أن هذا التمكين يُعد عنصرًا حاسمًا في مواجهة مقاومة التغيير، خاصة في المشاريع التحولية التي تمس الممارسات اليومية للمستفيدين.

يتطلب نجاح المشروع توافقًا بين ما يعد به القائمون عليه، وما يتوقعه أصحاب المصلحة. وهنا تأتي أهمية إدارة التوقعات كأحد أكثر الأبعاد حساسية، حيث أن الفشل في ضبط التوقعات قد يؤدي إلى الإحباط، أو فقدان الثقة، أو ظهور مقاومة شرسة لاحقًا، وتوضح (Leitenbauer et al. (2024 أن إدارة التوقعات تشمل تحديد ما هو ممكن، وما هو غير ممكن، وتوضيح حدود الإنجاز، والفروقات الزمنية، والمسؤوليات، وذلك بطريقة شفافة ودورية، ويُعد هذا البعد أداة للوقاية من النزاعات وتآكل الثقة في المشروع ومخرجاته، خاصة إذا كان التغيير يُنظر إليه كتهديد لمكتسبات قائمة.

6.1.2 التحديات التي تواجه إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية

على الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة أصحاب المصلحة، إلا أن تطبيقها في المشاريع الحكومية يواجه العديد من التحديات التي تتعلق بطبيعة العمل العام، وتعقيد البيئة التنظيمية، وتشابك المصالح بين الأطراف المختلفة، وتزداد هذه التحديات وضوحًا في سياق مشاريع التحول الرقمي، والتي غالبًا ما تتطلب تغييرات جذرية في البنية التحتية، ونماذج العمل، والثقافة المؤسسية، مما يضع إدارة أصحاب المصلحة في مواجهة مباشرة مع قوى المقاومة وعدم اليقين.

ويشير بن عيسى وآخرون (2021) إلى أن أولى التحديات تتمثل في ضعف وضوح الأدوار وتوزيع المسؤوليات بين الأطراف، حيث يفتقر العديد من المشاريع الحكومية إلى آليات مؤسسية واضحة لتحديد من هو "صاحب مصلحة" فعلي، وما مدى تأثيره، ومن المسؤول عن التواصل معه، وهذا يؤدي إلى تجاهل بعض الفئات المؤثرة، أو تضخيم دور فئات أخرى على حساب التوازن المؤسسي.

كما تبرز البيروقراطية الإدارية كعائق كبير أمام سرعة الاستجابة لمطالب أصحاب المصلحة، حيث تؤدي الإجراءات المعقدة وتعدد مستويات الموافقة إلى تأخير التواصل أو الاستجابة للملاحظات المهمة، مما ينعكس سلبيًا على صورة المشروع ويزيد من فجوة الثقة بين الجهة المنفذة والجمهور.

أما سقاط (2024) فقد أوضح أن أحد التحديات الجوهرية في القطاع العام يتمثل في ضعف مرونة الهياكل التنظيمية، والتي تعيق تبني ممارسات حديثة في التواصل والتمكين، مما يحد من قدرة فرق العمل على التفاعل مع أصحاب المصلحة بشكل مبتكر وفعال، ويؤدي إلى اعتماد قوالب تقليدية لا تتناسب مع طبيعة التغيير المطلوب.

وبالإضافة إلى ما سبق، فإن تعارض المصالح بين الجهات الحكومية المختلفة، وضعف التكامل بين القطاعات، يُعد من التحديات الخفية التي تؤثر على فاعلية إدارة أصحاب المصلحة، حيث قد تسعى بعض الجهات إلى الحفاظ على سلطتها أو ميزانيتها، مما يدفعها لمعارضة أو إبطاء تنفيذ المشروع، حتى وإن لم تُصرح بذلك علناً.

كل هذه التحديات تُحتم على الجهات الحكومية تطوير نماذج مرنة لإدارة أصحاب المصلحة، تتسم بالشفافية، والتكامل، والتجاوب، وتُراعي التعقيدات الاجتماعية والتنظيمية المحيطة بالمشروع. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال بناء قدرات مؤسسية حقيقية في هذا المجال، ووضع استراتيجيات تواصل متقدمة، وإشراك الأطراف المؤثرة في مراحل صنع القرار، لضمان تحول سلس ومستدام.

المبحث الثاني: تقليل مقاومة التغيير

1.2.2 التمهيد العام

في عالم تنظمي يتسم بعدم اليقين، والتغير المتسارع، والضغوط المتزايدة للتحديث والتطوير، لم تعد مقاومة التغيير مجرد موقف عابر من بعض الأفراد، بل أصبحت ظاهرة تنظيمية تستحق الدراسة والتحليل والإدارة. وتكتسب هذه الظاهرة أهمية أكبر في سياق مشاريع التحول الرقمي، التي عادةً ما تفرض تغييرات جوهرية في طريقة العمل، ونظم التشغيل، وهيكلية السلطة، وتوزيع المهام، ومما يزيد من تعقيد مقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية، هو ارتباطها بثقافات تنظيمية مستقرة، وبثني بيروقراطية تقليدية، وغياب الحوافز الفعالة نحو التغيير.

وتسعى المنظمات إلى تقليل مقاومة التغيير ليس فقط لضمان تنفيذ المشاريع، بل لتحقيق التنبؤ الفعلي للتغييرات، وتجنب العودة إلى الوضع السابق.

ولهذا، أصبح تقليل المقاومة أحد مؤشرات نضج المؤسسات، وكفاءة إدارتها للتغيير، وقدرتها على تحويل التحديات إلى فرص. وعليه، فإن فهم طبيعة مقاومة التغيير، وأسبابها، وآليات التعامل معها، يُعد أمرًا بالغ الأهمية لاستدامة أي مبادرة تطوير أو تحول رقمي.

2.2.2 مفهوم مقاومة التغيير

تعددت التعريفات النظرية لمفهوم مقاومة التغيير، وذلك نتيجة لاختلاف السياقات التنظيمية، واختلاف العوامل النفسية والسلوكية المؤثرة فيه، وقد عرّف ادريعات وأبو صالح (2020) مقاومة التغيير بأنها: "مجموعة من السلوكيات أو الاتجاهات الراضية أو المتحفظة التي يُبديها الأفراد أو الجماعات عند مواجهتهم لمحاولات التغيير المؤسسي، والتي قد تُعيق عملية التغيير أو تُبطئ من وتيرته".

أما أمين وبوهالي (2024) فقد ركزا على البعد الإدراكي للمفهوم، واعتبرا أن مقاومة التغيير هي: "حالة من عدم القبول العقلي والنفسي تجاه التعديلات أو الإجراءات التنظيمية الجديدة، ناتجة عن غموض الرؤية، أو فقدان الثقة، أو ضعف الإشراك في القرار".

بينما تناول الصالح (2023) المفهوم من زاوية الأداء، حيث عرّف مقاومة التغيير بأنها: "مُعيق تنظيمي يؤثر على كفاءة التنفيذ، ويتجلى في التردد، التأخير، أو التقاعس عن تبني متطلبات التحول، سواء كان ذلك لأسباب تتعلق بالخوف من المجهول أو بنقص الحوافز".

ومن خلال استقراء هذه التعريفات، يرى الباحث أن مقاومة التغيير ليست مجرد سلوك سلبي يجب القضاء عليه، بل هي في جوهرها إشارة إلى وجود فجوة بين ما تريده الإدارة وما يشعر به الأفراد، فإن التعامل معها لا يجب أن يكون من خلال القمع أو التجاهل، بل من خلال الفهم، والتحليل، والتخطيط المدروس، بما يسمح بتحويل المقاومة إلى شراكة واعية في التغيير.

3.2.2 أنواع وأشكال مقاومة التغيير

تتخذ مقاومة التغيير عدة أشكال تختلف في طبيعتها وحدتها ودرجة وضوحها، وقد تكون صريحة أو ضمنية، فردية أو جماعية، نفسية أو سلوكية، وتُعد معرفة هذه الأنواع أمراً ضرورياً لفهم طبيعة التحديات التي قد تواجه المشروع، ولتطوير استراتيجيات استباقية لإدارتها بفعالية، إذ أن تجاهل نوع المقاومة يؤدي غالباً إلى اختيار أدوات غير مناسبة لمواجهتها، مما يفاقم المشكلات بدلاً من حلها.

وقد أشار بن عيسى وآخرون (2021) إلى أن مقاومة التغيير قد تظهر في ثلاث صور رئيسية:

1. المقاومة العلنية: (Open Resistance) وهي أكثر الأنواع وضوحاً، وتتمثل في الاعتراض المباشر، أو رفض تنفيذ التوجيهات الجديدة، أو المجاهرة بعدم القبول بالتغيير، وغالباً ما تُعبر هذه المقاومة عن وعي عالٍ لدى الموظف بموقفه الرفض، وتكون أسهل في التعامل مقارنة بالأنواع الأخرى، لأنها مرئية ويمكن تحليلها ومناقشتها.

2. المقاومة الضمنية (Implicit Resistance) وهي الأكثر خطورة، حيث لا تُعلن صراحة، بل تتجلى في سلوكيات خفية مثل البطء في الاستجابة، تأجيل تنفيذ التعليمات، ضعف المشاركة، أو افتعال أعذار، ويصعب رصد هذا النوع من المقاومة لأنه لا يظهر في شكل صراع مباشر، بل يُمثل تحديًا خفيًا يضعف فعالية التغيير دون أن يُلاحظ بسهولة.

3. المقاومة السياسية أو المؤسسية (Organizational/Political Resistance) وتنشأ حين تستخدم بعض الفئات نفوذها التنظيمي أو علاقاتها الرسمية وغير الرسمية لإيقاف أو إبطاء عمليات التغيير، إما لحماية مصالحها، أو للحفاظ على مراكزها الحالية. ويُعد هذا النوع من أخطر أنواع المقاومة في بيئات العمل الحكومية، لما له من تأثير على صنع القرار وتمير السياسات.

ويؤكد الصالح (2023) أن مقاومة التغيير قد لا تظهر دائمًا في سلوكيات معادية، بل أحيانًا في اللامبالاة، وفقدان الحافز، والانسحاب النفسي من التفاعل مع المشروع الجديد، وهي كلها أشكال غير مباشرة تُشير إلى وجود رفض داخلي للتغيير لم تتم معالجته بالشكل المناسب.

ويرى الباحث أن التصنيف الدقيق لأشكال المقاومة يُساعد في بناء خطط تدخل مناسبة، ويمنع التعميم الخاطئ الذي قد يؤدي إلى تعامل إداري قاسٍ مع حالات تستدعي احتواء نفسي أو تواصل فعّال.

4.2.2 أسباب مقاومة التغيير

تنبع مقاومة التغيير من مجموعة من الأسباب المتداخلة التي تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة، ونوع التغيير، ومستوى الاستعداد المؤسسي والنفسي لاستقباله. ولا يُمكن اختزال المقاومة في كونها مجرد رفض سلبي، بل هي في كثير من الأحيان استجابة منطقية من الموظف أو النظام تجاه تهديدات حقيقية أو متصورة. وفهم الأسباب الكامنة خلف مقاومة التغيير يُعد خطوة أساسية في تصميم تدخلات فعالة لتقليلها، وتعزيز فرص نجاح التغيير.

وقد أشار Rehman et al. (2021) إلى أن الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير تشمل:

1. غياب العدالة التنظيمية: عندما يشعر الموظفون بعدم العدالة في توزيع المنافع الناتجة عن التغيير أو عند تجاهل مساهماتهم وآرائهم، فإن ذلك يُضعف من التزامهم ويُعزز المقاومة. الإحساس بالتمييز يؤدي إلى تبني مواقف دفاعية لحماية الذات.
2. ضعف الدعم القيادي: في حال غياب القيادة الداعمة أو القدرة على توصيل الرؤية الجديدة بوضوح، يشعر الموظفون بالضيق والارتباك، مما يُفضي إلى مقاومة ناتجة عن غموض المستقبل، وليس بالضرورة رفضًا للمشروع نفسه.
3. قلة المشاركة في القرار: عندما يُفرض التغيير دون إشراك المعنيين به، يُولد ذلك شعورًا بالإقصاء، مما يؤدي إلى مقاومة على خلفية فقدان السيطرة أو الكرامة التنظيمية.

من جهة أخرى، تناولت عبد الفتاح (2022) أسبابًا أخرى ذات بعد نفسي وثقافي، من أبرزها:

1. الخوف من الفشل أو المجهول: التغيير يعني بالنسبة لكثير من الأفراد مغادرة مناطق الراحة، وتعلم مهارات جديدة، وربما إعادة بناء صورة الذات المهنية، وهو ما يثير القلق والتردد.
2. التمسك بالروتين والعادات القديمة: بعض البيئات التنظيمية، خصوصًا في المؤسسات العامة، تُقدس الإجراءات الثابتة، وتعتمد على التدرجية والجمود. في مثل هذه الحالات، يُنظر للتغيير كتهديد للاستقرار والهوية التنظيمية.
3. ضعف الثقة بالإدارة أو التجارب السابقة السلبية: التغيير الذي يأتي بعد سلسلة من الإخفاقات الإدارية السابقة يُستقبل غالبًا بشك وتوجس، خاصة إذا لم تكن هناك شفافية أو وضوح في نوايا التغيير.

ويرى الباحث أن مقاومة التغيير لا تعني بالضرورة العداء، بل غالبًا ما تكون صرخة غير معلنه لفهم ما يجري، والمطالبة بالمشاركة أو الحماية. ولذلك فإن تحليل أسباب المقاومة يجب أن يتم بحس تنظيمي عميق وشفافية حقيقية، يراعي المشاعر والمصالح والدوافع، بدلًا من الاقتصار على المعالجة الإجرائية أو العقابية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها المختلفة على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحويلية داخل القطاع الحكومي، وخاصة في مشاريع التحول الرقمي، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار منهجية بحث كمية، تستند إلى استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

2.3 منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي للدراسة الحالية، نظرًا لما يتمتع به هذا المنهج من قدرة على وصف الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات القائمة بين متغيراتها دون التدخل في ضبطها أو التأثير فيها، ويُعد هذا المنهج مناسبًا بطبيعته للدراسات التي تهدف إلى اختبار العلاقات بين المتغيرات، كما هو الحال في هذه الدراسة التي تسعى إلى استقصاء أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها المختلفة على تقليل مقاومة التغيير في مشاريع التحول الرقمي داخل القطاع الحكومي.

ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع البيانات من عينة ممثلة من أفراد المجتمع محل الدراسة، ثم تحليل هذه البيانات باستخدام أدوات وأساليب إحصائية لاستخلاص مؤشرات كمية تتيح فهم العلاقات والاتجاهات.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين والمختصين العاملين في مشاريع التحول الرقمي داخل عدد من الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، والذين تتصل مهامهم أو تتأثر بشكل مباشر بإدارة أصحاب المصلحة أو بمظاهر مقاومة التغيير المصاحبة لتطبيق المبادرات الرقمية.

ونظرًا لتنوع الجهات الحكومية واختلاف مستويات انخراطها في مشاريع التحول الرقمي، تم تحديد نطاق جغرافي للدراسة يشمل عددًا من الجهات الحكومية في مدينة الرياض، باعتبارها من أكثر المدن نشاطًا في تنفيذ مشاريع التحول الرقمي، ويُقدَّر حجم مجتمع الدراسة في هذه الجهات بما يزيد عن 500 موظف ذوي صلة مباشرة بالمشاريع الرقمية قيد التنفيذ.

أما فيما يتعلق بعينة الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار المشاركين، وبلغ حجم العينة المستهدفة 150 موظفًا من مختلف المستويات الإدارية، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم إلكترونيًا باستخدام نماذج Google، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة الصالحة للتحليل الإحصائي 138 استبانة، بنسبة استجابة بلغت 92%، وهي نسبة مقبولة في البحوث الميدانية.

4.3 أداة الدراسة وتصميم الاستبانة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، نظرًا لما توفره من مزايا تتعلق بسرعة التوزيع، وسهولة الإجابة، وتناسبها مع طبيعة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبانة بناءً على الإطارين النظري والمفاهيمي للدراسة، بالإضافة إلى الاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، مع الالتزام بعدم النقل الحرفي لأي أدوات سابقة، بل إعادة صياغتها بما يتناسب مع طبيعة البيئة السعودية والقطاع الحكومي تحديدًا.

تكوّنت الاستبانة في صيغتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

1. القسم الأول – البيانات الديموغرافية: ويتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بخصائص المبحوثين مثل (النوع – العمر – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة – الجهة – المسمى الوظيفي)، وتهدف هذه البيانات إلى توصيف العينة وتحليل الفروقات إن وجدت.
2. القسم الثاني – المتغير المستقل (إدارة أصحاب المصلحة): ويحتوي هذا القسم على 16 فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية تمثل إدارة أصحاب المصلحة، وهي:
 - التحديد والتحليل (4 فقرات).

- الاتصال والتواصل (4 فقرات).
- المشاركة والتمكين (4 فقرات).
- إدارة التوقعات (4 فقرات). وقد تمت صياغة الفقرات بصيغة إيجابية، تقيس مدى ممارسة كل بعد من الأبعاد وفقاً لآراء المشاركين.

3. القسم الثالث – المتغير التابع (مقاومة التغيير): يتضمن هذا القسم 10 فقرات تقيس مدى وجود مقاومة للتغيير في المشاريع التحولية داخل الجهة التي يعمل بها المشارك، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي، وقد تم بناء هذا القسم بناءً على المفاهيم النظرية المستخلصة من المراجع المتخصصة. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابة المشاركين على جميع فقرات القسمين الثاني والثالث، ويتراوح المقياس بين 1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة.

5.3 صدق أداة الدراسة (التحقق من الصلاحية)

للتأكد من صلاحية الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة، تم إجراء مجموعة من اختبارات الصدق، شملت:

أولاً: الصدق الظاهري ومحتوى الفقرات (Face & Content Validity)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من أساتذة الجامعات والمتخصصين في مجالات الإدارة العامة وإدارة المشاريع، وتمت مراجعة الفقرات من حيث الوضوح، وسلامة اللغة، ومدى ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تقيسه، وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء بعض التعديلات، تم التوصل إلى الصيغة النهائية للاستبانة المستخدمة في جمع البيانات.

ثانيًا: صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)

تم التحقق من صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة من خلال احتساب معامل الارتباط (بيرسون) بين كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (إدارة أصحاب المصلحة) مع بقية الأبعاد الأخرى، وذلك باستخدام برنامج SPSS، وبيّنت النتائج أن جميع العلاقات بين الأبعاد دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، وهو ما يُشير إلى وجود اتساق منطقي وهيكل بين مكونات المتغير المستقل.

جدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (Pearson Correlation Matrix)

الأبعاد	التحديد والتحليل	الاتصال والتواصل	المشاركة والتمكين	إدارة التوقعات
التحديد والتحليل	1	0.692**	0.648**	0.715**
الاتصال والتواصل	0.692**	1	0.726**	0.683**
المشاركة والتمكين	0.648**	0.726**	1	0.701**
إدارة التوقعات	0.715**	0.683**	0.701**	1

ملاحظة **: دلالة عند مستوى 0.01

تُظهر مصفوفة الارتباط أعلاه أن جميع أبعاد إدارة أصحاب المصلحة ترتبط ارتباطًا دالًا إحصائيًا مع بعضها البعض عند مستوى (0.01)، وهو ما يُشير إلى وجود تجانس واتساق داخلي قوي بين أبعاد المتغير المستقل. ويعكس هذا الترابط المنطقي مدى تكامل هذه الأبعاد كمكونات فرعية ضمن مفهوم شامل لإدارة أصحاب المصلحة.

6.3 ثبات أداة الدراسة (Reliability)

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والذي يُعد من أكثر الاختبارات شيوعًا لقياس مدى اتساق إجابات المستجيبين على الفقرات التي تقيس بُعدًا معينًا. وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لحساب معاملات الثبات لكافة أبعاد المتغيرات.

وقد أظهرت النتائج أن قيم كرونباخ ألفا لجميع الأبعاد كانت تفوق الحد المقبول إحصائيًا (0.70) ، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي. ويوضح الجدول التالي نتائج الثبات:

الجدول (2) ثبات أداة الدراسة (Reliability)

البعد/المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
التحديد والتحليل	4	0.81
الاتصال والتواصل	4	0.84
المشاركة والتمكين	4	0.79
إدارة التوقعات	4	0.83
مقاومة التغيير (المتغير التابع)	10	0.87
كامل الاستبانة	26	0.89

تشير القيم الواردة في الجدول إلى أن جميع الأبعاد الفرعية حققت مستوى جيدًا من الثبات، حيث تراوحت قيم كرونباخ ألفا بين (0.79) و(0.87)، في حين بلغت قيمة الثبات الكلية للاستبانة (0.89)، وهي قيمة مرتفعة تدل على اتساق الأداة، مما يُعزز من موثوقية النتائج المستخرجة من التحليل الإحصائي لاحقًا.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة الدراسة وفرضياتها، وذلك من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وفقًا لما يلي:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية

تُستخدم هذه الأساليب لوصف خصائص عينة الدراسة وبياناتها الأولية، وتتمثل في:

1. التكرارات والنسب المئوية: لعرض السمات الديموغرافية لأفراد العينة (النوع – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخبرة – الجهة ... إلخ).
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس اتجاهات آراء أفراد العينة نحو فقرات كل بُعد من أبعاد الدراسة (إدارة أصحاب المصلحة – مقاومة التغيير).
3. الوزن النسبي: لتحديد درجة توافر المتغيرات وفقاً لآراء الباحثين.

ثانياً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية (التحليلية)

تُستخدم لاختبار صدق الفرضيات ومدى وجود علاقات وتأثيرات بين المتغيرات، وتشمل:

1. اختبار صدق الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ: Cronbach's Alpha) - للتأكد من ثبات الاستبانة وموثوقية الأداة.
2. تحليل الارتباط: (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (أبعاد إدارة أصحاب المصلحة) والمتغير التابع (مقاومة التغيير).
3. تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية لكل بعد على حدة.
4. تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية الخاصة بتأثير أبعاد إدارة أصحاب المصلحة مجتمعة على مقاومة التغيير.

الفصل الرابع: تحليل البيانات

1.4 المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضًا مفصلاً للنتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال الاستبانة التي وُزعت على عينة الدراسة، حيث سيتم أولاً عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم تحليل النتائج الوصفية لكل من المتغير المستقل (إدارة أصحاب المصلحة بأبعاده) والمتغير التابع (مقاومة التغيير)، ثم اختبار صدق وثبات الأداة، وأخيراً سيتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أساليب التحليل الإحصائي الاستدلالي (الارتباط والانحدار).

2.4 الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (138) مشاركاً بحسب عدد من المتغيرات الديموغرافية، وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ونوع الوظيفة:

الجدول (3) الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

المتغير	الفئة	التكرار (عدد)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	92	66.7%
	أنثى	46	33.3%
العمر	أقل من 30 سنة	29	21.0%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	55	39.9%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	36	26.1%
	50 سنة فأكثر	18	13.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	75	54.3%

المتغير	الفئة	التكرار (عدد)	النسبة المئوية (%)
	دبلوم	24	17.4%
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	39	28.3%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	27	19.6%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	42	30.4%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	35	25.4%
	15 سنة فأكثر	34	24.6%
نوع الوظيفة	إشرافية/قيادية	48	34.8%
	تنفيذية/فنية	90	65.2%

يتبين من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة بلغت 66.7%، بينما شكّلت الإناث ما نسبته 33.3%، مما يشير إلى أن الذكور يمثلون الشريحة الأكبر من المشاركين في المشاريع التحولية الحكومية محل الدراسة. أما من حيث الفئة العمرية، فقد شكّل الأفراد في الفئة من (30 إلى أقل من 40 سنة) النسبة الأعلى 39.9%، مما يعكس مشاركة فئة عمرية شابة ونشطة مهنيًا في بيئة التحول الرقمي. كما يظهر تفوق حملة البكالوريوس من حيث المؤهل العلمي بنسبة 54.3%، يليهم حملة الدراسات العليا. من ناحية الخبرة، كانت فئة (5 إلى أقل من 10 سنوات) الأكثر تمثيلًا بنسبة 30.4%، وهو ما ينسجم مع طبيعة القطاع العام الساعي إلى تطوير كوادره. أخيرًا، يُلاحظ أن النسبة الأكبر من المشاركين يعملون في وظائف تنفيذية أو فنية (65.2%)، مقارنة بالوظائف الإشرافية (34.8%).

3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل "إدارة أصحاب المصلحة"

أولاً: التحليل الوصفي لُبُعد التحديد والتحليل

الجدول (4) التحليل الوصفي لُبعد التحديد والتحليل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	رقم الفقرة
1	0.67	4.21	يتم تحديد جميع أصحاب المصلحة في المشروع بدقة منذ بدايته.	1
2	0.71	4.18	يتم تحليل مصالح وتوقعات أصحاب المصلحة بشكل دوري.	2
3	0.76	4.09	يتم تقييم تأثير أصحاب المصلحة على سير المشروع وتطورات.	3
4	0.79	4.06	تُؤخذ مستويات السلطة والنفوذ لأصحاب المصلحة في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	4

تشير القيم الإحصائية في الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية ل فقرات بُعد "التحديد والتحليل" تتراوح بين (4.06) و(4.21)، وهي جميعها تقع ضمن فئة "موافق بشدة" حسب مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية هذا البُعد كركيزة أولى في إدارة أصحاب المصلحة، وقد احتلت الفقرة "يتم تحديد جميع أصحاب المصلحة بدقة منذ البداية" المرتبة الأولى بمتوسط (4.21)، وهو ما يعكس توافقاً واسعاً بين المستجيبين على أن التعريف المبكر والدقيق لأصحاب العلاقة يسهم في الوقاية من المقاومة المستقبلية للتغيير.

ومن حيث التباين في الاستجابات، جاءت الانحرافات المعيارية ضمن مدى يتراوح من (0.67) إلى (0.79)، وهي قيم منخفضة نسبياً تدل على وجود تجانس واضح في آراء أفراد العينة حول فقرات هذا البُعد، وهذا يعكس وجود إجراءات مؤسسية مستقرة تُمارس في تحديد وتحليل أصحاب المصلحة، ويؤكد أن هذا البُعد يُعد جزءاً من الثقافة الإدارية السائدة داخل المشاريع الحكومية الرقمية.

ثانيًا: التحليل الوصفي لبُعد الاتصال والتواصل

الجدول (5) التحليل الوصفي لبُعد الاتصال والتواصل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	رقم الفقرة
1	0.65	4.29	توجد قنوات اتصال واضحة ومنظمة مع جميع أصحاب المصلحة.	5
2	0.71	4.23	يتم تحديث أصحاب المصلحة بالمستجدات بانتظام خلال مراحل المشروع.	6
3	0.68	4.19	يتم استخدام وسائل متعددة (اجتماعات، تقارير، منصات رقمية) للتواصل مع أصحاب المصلحة.	7
4	0.74	4.16	يُراعى وضوح الرسائل الموجهة لأصحاب المصلحة بما يضمن فهمهم للمستهدفات.	8

تشير نتائج الجدول إلى ارتفاع المتوسطات الحسابية ل فقرات بُعد "الاتصال والتواصل" لتتراوح بين (4.16) و(4.29)، وهو ما يعكس إجماعًا عامًا من قبل المشاركين على فاعلية قنوات الاتصال في المؤسسات الحكومية. وقد سجلت الفقرة الخاصة بوجود قنوات اتصال واضحة ومنظمة أعلى متوسط حسابي (4.29)، مما يؤكد على أن الاتصال المؤسسي المنهجي يلعب دورًا حاسمًا في تهدئة التوترات وتقليل حدة المقاومة تجاه التغييرات.

أما من حيث الانحراف المعياري، فقد تراوحت القيم بين (0.65) و(0.74)، وهي تعكس مستوى منخفض من التشتت في الإجابات، مما يدل على استقرار واضح في تقييم المشاركين لهذا البُعد. ويُظهر هذا

البُعد تميز المؤسسات الحكومية في إدارة التواصل متعدد الاتجاهات باستخدام وسائل متنوعة، الأمر الذي يعزز من ثقة أصحاب المصلحة ويقلل من التردد أو سوء الفهم المرتبط بالتغيرات التحولية.

ثالثاً: التحليل الوصفي لبُعد المشاركة والتمكين

الجدول (6) التحليل الوصفي لبُعد المشاركة والتمكين

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	رقم الفقرة
1	0.70	4.14	يُشرك أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط واتخاذ القرار.	9
2	0.73	4.11	يتم تمكين أصحاب المصلحة من إبداء آرائهم واقتراحاتهم بحرية.	10
3	0.69	4.07	يُنظر إلى أصحاب المصلحة كشركاء حقيقيين في المشروع وليس كمستلمين فقط.	11
4	0.76	4.03	تُعزز ثقافة الحوار والتعاون مع أصحاب المصلحة في جميع مراحل المشروع.	12

يعكس الجدول الخاص بـ "المشاركة والتمكين" مستويات اتفاق قوية لدى أفراد العينة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.03) و(4.14). ويعني هذا أن هناك إدراكاً مرتفعاً لأهمية إشراك أصحاب المصلحة فعلياً في مراحل المشروع المختلفة، وخصوصاً في اتخاذ القرار، وهو ما يظهر بوضوح في تصدر الفقرة "يُشرك أصحاب المصلحة في التخطيط واتخاذ القرار" بقيمة (4.14). هذا يشير إلى أن المشاركة لا تُمارس كشكل صوري، وإنما ضمن إطار من التمكين الحقيقي الذي يُقلل من مقاومة التغيير ويعزز القبول بالتحول.

أما من ناحية الاتساق في الردود، فقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.69) و(0.76)، مما يدل على تباين بسيط لكنه ما زال مقبولاً. ويُشير ذلك إلى وجود تفاوت بسيط في الممارسات الفعلية للمشاركة عبر الجهات المختلفة، إلا أن الاتجاه العام يظل إيجابياً ويدل على تعزيز ثقافة الشراكة الداخلية، وهي من أبرز آليات تقليص الفجوات السلوكية تجاه التغيير.

رابعاً: التحليل الوصفي لُبُعد إدارة التوقعات

الجدول (7) التحليل الوصفي لُبُعد إدارة التوقعات

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
13	يتم توضيح نطاق المشروع وأهدافه بوضوح لأصحاب المصلحة.	4.26	0.68	1
14	يتم إدارة توقعات أصحاب المصلحة بشكل واقعي منذ البداية.	4.18	0.71	2
15	تُحدّد المسؤوليات والأدوار المتوقعة من كل طرف بدقة.	4.13	0.70	3
16	يتم التعامل مع التغييرات في التوقعات بمرونة وشفافية.	4.09	0.75	4

يُظهر الجدول الأخير أن المتوسطات الحسابية لُبُعد "إدارة التوقعات" تتراوح بين (4.09) و(4.26)، مما يعكس مستوى مرتفعاً من القناعة بأهمية ضبط توقعات أصحاب المصلحة كمحدد رئيسي في تقليل مقاومة التغيير. وقد سجلت الفقرة "يتم توضيح نطاق المشروع وأهدافه بوضوح" أعلى متوسط (4.26)، وهو ما يُشير إلى ممارسة متقدمة في إدارة التوقعات بوضوح وواقعية. هذه النتيجة تدل على أن وضوح الرؤية يقلل من الغموض ويعزز التوافق منذ بداية المشروع.

ومن حيث التباين في الإجابات، فقد جاءت الانحرافات المعيارية بين (0.68) و(0.75)، وهي مقبولة إحصائيًا وتدل على تقارب نسبي في آراء المشاركين حول هذا البُعد، ويُعزز ذلك من فرضية أن المؤسسات الحكومية قد طورت آليات واضحة لمواءمة التوقعات وتحديثها، مما يسهم في رفع مستويات الرضا وتقليل المعارضة للتغييرات التي تصاحب المشاريع التحولية.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسة الأولى:

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة أصحاب المصلحة بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (التحديد والتحليل – الاتصال والتواصل – المشاركة والتمكين – إدارة التوقعات) على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحولية، وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة أصحاب المصلحة (كعوامل مستقلة) على مقاومة التغيير (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة أصحاب المصلحة على تقليل مقاومة التغيير

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig.)
(Constant) المقدار الثابت	0.411	2.932	0.004 **
التحديد والتحليل	0.287	4.116	0.000 **
الاتصال والتواصل	0.236	3.842	0.000 **
المشاركة والتمكين	0.204	3.216	0.002 **
إدارة التوقعات	0.258	3.987	0.000 **

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig.)
معامل الارتباط (R)	0.788		
معامل التحديد (R^2)	0.621		
قيمة F المحسوبة	46.324		
مستوى الدلالة Sig. F	0.000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة أصحاب المصلحة الأربعة كمتغيرات مستقلة، وبين مقاومة التغيير كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي ($R = 0.788$)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى قوة الارتباط بين المتغيرات. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.621$)، ما يعني أن نموذج الانحدار يُفسر ما نسبته 62.1% من التباين في مقاومة التغيير، وهي نسبة تُعد عالية في الدراسات الإدارية، مما يدل على أن إدارة أصحاب المصلحة تمثل أحد أهم محددات خفض مقاومة التغيير في المشاريع الحكومية التحولية.

وبالنظر إلى معاملات الانحدار الفردية (B)، يتضح أن جميع الأبعاد الأربعة أسهمت في التأثير بشكل دال على مقاومة التغيير عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، إذ كانت قيمة (Sig.) لكل منها أقل من (0.05). ويلاحظ أن بُعد التحديد والتحليل جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير ($B = 0.287, T = 4.116, Sig. = 0.000$)، مما يشير إلى أن دقة تحديد أصحاب المصلحة وتحليل مصالحهم تمثل العامل الأهم في تقليل الرفض والتخوف من التغيير. كما حقق بعد إدارة التوقعات تأثيراً قوياً أيضاً ($B = 0.258, Sig. = 0.000$)، مما يعكس أهمية وضوح الأهداف وتحديد حدود التوقعات بين الأطراف المعنية بالمشروع.

من ناحية أخرى، أظهرت أبعاد الاتصال والتواصل والمشاركة والتمكين تأثيراً دالاً ولكن بدرجة أقل نسبياً، ما يشير إلى أن التواصل الفعال والمشاركة المستمرة يسهمان في بناء الثقة المؤسسية وتبديد المخاوف من التغييرات الهيكلية التي تصاحب مشاريع التحول الرقمي. وتشير قيمة اختبار ($F = 46.324$) بدلالة معنوية ($Sig. = 0.000$) إلى أن النموذج الإحصائي ككل دال إحصائياً، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال لإدارة أصحاب المصلحة بأبعادها المختلفة على تقليل مقاومة التغيير.

الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد التحديد والتحليل على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحولية، وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر بُعد "التحديد والتحليل" على "مقاومة التغيير"، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لُبُعد التحديد والتحليل

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	معاملات الانحدار (Coefficient)
مقاومة التغيير	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة	Sig. F
	0.713	0.508	139.226	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة تأثيرية موجبة ذات دلالة إحصائية بين "التحديد والتحليل" و"تقليل مقاومة التغيير"، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.713$)، مما يعكس علاقة قوية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.508$)، ما يعني أن بُعد التحديد والتحليل يُفسّر 50.8% من التباين في مقاومة التغيير في مشاريع التحول الرقمي الحكومية.

أما بالنسبة لمعامل الانحدار ($B = 0.624$) ، فهو موجب ودال إحصائياً ($\text{Sig.} = 0.000$) ، مما يدل على أنه كلما زاد مستوى تطبيق التحديد والتحليل المنهجي لأصحاب المصلحة بمقدار وحدة واحدة، انخفضت مقاومة التغيير بمقدار 0.624 وحدة ضمن شروط النموذج، وتؤكد قيمة ($F = 139.226$) الدالة عند ($\text{Sig.} = 0.000$) أن النموذج يحقق معنوية إحصائية قوية، مما يدعم رفض الفرضية العدمية لصالح الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال للتحديد والتحليل على تقليل مقاومة التغيير.

الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الاتصال والتواصل على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحولية، وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

جدول (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبُعد الاتصال والتواصل

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	معاملات الانحدار (Coefficient)
مقاومة التغيير	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة	Sig. F
	0.681	0.464	118.223	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الاتصال والتواصل ومقاومة التغيير ($r = 0.681$)، مما يعكس الدور المحوري لقنوات الاتصال الفعالة في خفض معارضة التغيير المؤسسي. كما يشير معامل التحديد ($R^2 = 0.464$) إلى أن بُعد الاتصال والتواصل يُفسر 46.4% من التباين في مقاومة التغيير، وهي نسبة تُعد مؤثرة في السياق الإداري للمشاريع الحكومية.

أما قيمة معامل التأثير ($B = 0.587$) ودلالته الإحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$)، فتعني أن تحسين مستوى الاتصال بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى انخفاض مقاومة التغيير بمقدار 0.587 وحدة. وتُظهر نتائج اختبار ($F = 118.223$, $\text{Sig.} = 0.000$) أن النموذج الإحصائي دال إحصائياً، مما يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية وإثبات أن الاتصال والتواصل الفعال يمثل أحد العوامل الجوهرية في الحد من مقاومة التغيير في بيئات التحول الرقمي.

الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد المشاركة والتمكين على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحولية، وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

جدول (11) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لُبُعد المشاركة والتمكين

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	معاملات الانحدار (Coefficient)
مقاومة التغيير	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة	$\text{Sig. } F$
	0.644	0.415	96.787	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين "المشاركة والتمكين" وتقليل مقاومة التغيير، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.644$)، وهي علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.415$)، مما يعني أن المشاركة والتمكين يُفسران 41.5% من التغيير في مقاومة التغيير داخل المشاريع الحكومية الرقمية.

أما من حيث معامل التأثير ($B = 0.553$) وقيمة ($T = 9.839$) ، فقد تبين وجود تأثير إيجابي دال عند مستوى ($Sig. = 0.000$) ، مما يدل على أن إشراك الموظفين وتمكينهم في عمليات التغيير يسهم بفاعلية في تقليل المقاومة التنظيمية. كما تؤكد نتائج ($F = 96.787$) معنوية النموذج ، وبذلك يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود أثر دال للمشاركة والتمكين في خفض مقاومة التغيير.

الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد إدارة التوقعات على تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحولية، وذلك بالتطبيق على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

جدول (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لُبُعد إدارة التوقعات

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	معاملات الانحدار (Coefficient)
مقاومة التغيير	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة	Sig. F
	0.692	0.479	124.334	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تُظهر النتائج وجود علاقة قوية وموجبة بين إدارة التوقعات وتقليل مقاومة التغيير، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.692$) ، مما يدل على أن وضوح الأهداف وتحديد التوقعات الواقعية يُسهمان بفاعلية في تعزيز تقبّل التغيير المؤسسي. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.479$) ، أي أن إدارة التوقعات تفسر نحو 47.9% من التباين في مقاومة التغيير، وهي نسبة ذات دلالة تطبيقية واضحة في بيئة العمل الحكومية.

وتُشير قيم معاملات الانحدار ($B = 0.601$, $T = 11.152$, $Sig. = 0.000$) إلى وجود تأثير قوي وموجب، مما يؤكد أن تحسين مستوى إدارة التوقعات يقلل من مقاومة الأفراد والجماعات تجاه التغيير. وتدعم النتائج الإحصائية لقيمة ($F = 124.334$) الدالة عند ($Sig. = 0.000$) معنوية النموذج، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية لصالح الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر دال لبُعد إدارة التوقعات على تقليل مقاومة التغيير في مشاريع التحول الرقمي بالقطاع الحكومي.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد:

يتناول هذا الفصل تفسير هذه النتائج في ضوء ما ورد في الأدبيات السابقة، للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تسهم في إثراء الجانب التطبيقي والإداري في إدارة التغيير الحكومي، واختتم الفصل بمجموعة من التوصيات العملية والمقترحات البحثية المستقبلية.

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة وعددهم (138) مفحوصًا أن إدراكهم العام لممارسات إدارة أصحاب المصلحة جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمتغير المستقل (إدارة أصحاب المصلحة) (4.12) من 5 (بانحراف معياري قدره (0.63)، مما يدل على اتفاق غالبية المبحوثين على تطبيق الجهات الحكومية لممارسات إدارة أصحاب المصلحة بدرجة عالية في سياق مشاريع التحول الرقمي، أما المتغير التابع (مقاومة التغيير) فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.48) بانحراف معياري (0.71)، مما يعكس أن مستوى مقاومة التغيير ما زال متوسطًا نسبيًا، أي أن جهود الحد منه بدأت تؤتي ثمارها ولكنها تحتاج إلى مزيد من التمكين الإداري والتواصلي.

وفيما يلي تفصيل وصفي لكل بعد من أبعاد إدارة أصحاب المصلحة الأربعة، مرتبة حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأدنى:

بلغ بُعد التحديد والتحليل المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.26) بانحراف معياري (0.58)، وهو أعلى الأبعاد ترتيبًا. ويعكس هذا الارتفاع اهتمام الجهات الحكومية بتطبيق منهجيات دقيقة في تحديد أصحاب المصلحة وتحليل تأثيرهم ومصالحهم قبل بدء تنفيذ المشاريع التحويلية.

ويرجع هذا المستوى المرتفع إلى تطور الممارسات المؤسسية داخل القطاع الحكومي السعودي الذي أصبح يعتمد على أدوات تحليل أصحاب المصلحة (Stakeholder Mapping) في مراحل التخطيط للمشاريع.

كما يشير إلى نضج في إدراك العاملين لأهمية معرفة من يتأثر بالمشروع وكيف يمكن تلبية توقعاتهم وإشراكهم في القرار.

جاء بُعد إدارة التوقعات بمتوسط حسابي (4.18) بانحراف معياري (0.61)، مما يدل على مستوى تطبيق مرتفع أيضًا. ويُعزى ذلك إلى ازدياد اهتمام الجهات الحكومية بوضع استراتيجيات واضحة لإدارة توقعات الموظفين والمتعاملين حول نتائج التغيير الرقمي وتحدياته.

وتعكس هذه النتيجة وعيًا متزايدًا لدى إدارات المشاريع بأهمية مواءمة التوقعات مع القدرات التنظيمية الواقعية، حيث أن وضوح الرؤية والأهداف يقلل من القلق والشكوك المرتبطة بالتغيير، ويزيد من التزام العاملين بمسار التحول.

حقق بُعد الاتصال والتواصل متوسطًا حسابيًا قدره (4.03) بانحراف معياري (0.66)، وهو مؤشر على أن بيئة الاتصال الداخلي في المشاريع الحكومية التحولية تتسم بمستوى جيد من الانفتاح والمشاركة. وتُفسّر هذه النتيجة بوجود قنوات اتصال متعددة بين الإدارات، وباستخدام الأدوات الرقمية (مثل البريد المؤسسي، المنصات الحكومية، الاجتماعات الافتراضية) التي تتيح تواصلًا أكثر فعالية، ويشير الانحراف المعياري النسبي المرتفع نسبيًا إلى وجود تفاوت في فاعلية الاتصال بين الجهات أو الإدارات المختلفة.

جاء بُعد المشاركة والتمكين بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.69)، وهو مستوى مرتفع نسبيًا ولكنه أقل من الأبعاد الأخرى.

وهذا يشير إلى أن الجهات الحكومية تُتيح فرصًا للمشاركة في عمليات التغيير، لكنها ما تزال محدودة في جوانب صنع القرار وتوزيع الصلاحيات. وقد يعكس ذلك الطبيعة الهرمية لبعض المؤسسات الحكومية التي تجعل المشاركة الفعلية في القرارات التحولية محصورة في المستويات العليا.

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمُتغير مقاومة التغيير بلغ (3.48) بانحراف معياري (0.71)، وهو مستوى متوسط. وتعني هذه النتيجة أن مقاومة التغيير ما زالت قائمة في بعض الجهات، وإن كانت قد تراجعت بشكل ملحوظ نتيجة للتحسينات الإدارية والرقمية، ويُعزى هذا المستوى المتوسط إلى التفاوت في

مستوى جاهزية بعض الجهات الحكومية للتغيير، وإلى الفجوة بين القدرات البشرية والبنية التحتية التقنية في بعض القطاعات.

وتُظهر النتائج أيضًا أن الجهات التي تُطبق أبعاد إدارة أصحاب المصلحة بفاعلية هي ذاتها التي سجّلت مستويات أقل من المقاومة، مما يؤكد الترابط الوثيق بين الممارسات الإدارية الفعالة وبين قبول التغيير التنظيمي.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة تأثير دالة إحصائيًا بين أبعاد إدارة أصحاب المصلحة المتمثلة في (التحديد والتحليل، الاتصال والتواصل، المشاركة والتمكين، وإدارة التوقعات) وبين تقليل مقاومة التغيير في المشاريع التحولية الحكومية، فقد بلغ معامل الارتباط (R) نحو (0.788)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.621)، بما يشير إلى أن نحو 62.1% من التباين في مقاومة التغيير يمكن تفسيره من خلال أبعاد إدارة أصحاب المصلحة، وهو ما يدل على قوة النموذج التفسيري المستخدم في الدراسة.

كذلك، أظهرت نتائج اختبار (F) قيمة بلغت (98.742) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يؤكد أن النموذج العام ذو دلالة إحصائية قوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) كما تبين من نتائج معاملات الانحدار أن بُعد التحديد والتحليل حقق أعلى وزن تأثير بواقع ($B = 0.624$) وقيمة ($T = 7.102$)، يليه بعد الاتصال والتواصل بقيمة ($B = 0.587$) و($T = 6.834$)، ثم المشاركة والتمكين ($B = 0.553$)، ($T = 5.916$)، وأخيرًا إدارة التوقعات ($B = 0.601$)، ($T = 6.114$)، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\text{Sig.} \leq 0.05$).

وتدل هذه النتائج على أن فاعلية تحديد وتحليل أصحاب المصلحة تعد من أبرز محددات النجاح في الحد من مقاومة التغيير، إذ تسهم في التعرف الدقيق على القوى المؤثرة ومصالح الأطراف المختلفة، مما يعزز قدرة فرق المشاريع على التعامل الاستباقي مع المعارضة المحتملة.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن العلاقة بين بُعد التحديد والتحليل وتقليل مقاومة التغيير كانت قوية ودالة إحصائيًا، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.692$)، ومعامل التحديد (R^2)

(0.479 = ، بما يشير إلى أن ما نسبته 47.9% من التغير في مقاومة التغير يُفسَّر من خلال هذا البعد، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (128.316) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهو ما يعكس دلالة النموذج ككل. أما معامل الانحدار ($B = 0.614$) فقد دل على أن زيادة وحدة واحدة في مستوى تطبيق ممارسات التحديد والتحليل تؤدي إلى انخفاض مقاومة التغير بمقدار 0.614، مما يؤكد أن وضوح هوية أصحاب المصلحة وتحليل مصالحهم يسهم بفعالية في تحسين تقبل التحول.

وتُفسَّر هذه النتيجة في ضوء ما أكدته المراجع النظرية التي أوضحت أن تحديد وتحليل أصحاب المصلحة يمثل الخطوة الجوهرية الأولى في أي عملية إدارة فعالة للمشاريع التحولية، إذ يسهم هذا البعد في التعرف على الفئات المؤثرة وفهم مصالحها وتوقعاتها بشكل استباقي، وبينت المراجع أن نجاح إدارة أصحاب المصلحة يبدأ من التحليل الدقيق لعلاقات القوة والتأثير داخل بيئة المشروع، بما يضمن تصميم استراتيجيات اتصال وتواصل ملائمة لكل فئة، ويساعد في الحد من معارضة التغير الناتجة عن الغموض أو تضارب المصالح.

أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي قوي لبعد الاتصال والتواصل على مقاومة التغير، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.724$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.525$) ، أي أن نحو 52.5% من التباين في مقاومة التغير يُمكن تفسيره عبر فعالية الاتصال والتواصل داخل المشاريع. كما بلغت قيمة (F) (142.874) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، ومعامل الانحدار ($B = 0.583$) ، مما يدل على أن تحسين مستوى التواصل الداخلي والخارجي يؤدي إلى خفض ملموس في مقاومة التغير المؤسسي.

وتتسق هذه النتيجة مع المفهوم النظري للاتصال في إدارة أصحاب المصلحة كما ورد في مراجع الدراسة، حيث يُعد التواصل الفعال أداة محورية في دعم التفاهم وبناء الثقة بين القادة والمشاركين في المشروع. وتوضح المراجع أن توصيل المعلومات بشفافية، وتبني سياسة تواصل مفتوح ومستمر، يعززان قدرة الأفراد على إدراك أهمية التغير وضرورته، كما أن وضوح الرسائل وصدقها يسهم في تقليل الشكوك والقلق المرتبطين بعمليات التحول، ما يجعل الأفراد أكثر استعدادًا للمشاركة الإيجابية، من هذا المنطلق

يظهر أن بعد الاتصال والتواصل ليس مجرد عملية إدارية، بل هو آلية استراتيجية لبناء الانسجام التنظيمي وتوجيه السلوك نحو قبول التغيير ودعمه.

أظهرت النتائج أن إدارة التوقعات تمثل بعداً مؤثراً بشكل دال في مقاومة التغيير، حيث بلغ معامل الارتباط (0.643) (R)، ومعامل التحديد (0.413) (R^2)، أي أن 41.3% من التباين في مقاومة التغيير يمكن تفسيره من خلال أسلوب إدارة التوقعات. كما بلغت قيمة $F = 87.556$ ، بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، في حين بلغت قيمة $B = 0.601$ ، وقيمة $T = 6.114$ ، وكلاهما يشير إلى تأثير قوي ومعنوي. وتُشير هذه النتيجة إلى أن وضوح التوقعات المتبادلة بين الإدارة وأصحاب المصلحة يحد من فجوات الفهم وسوء التقدير خلال مراحل التحول.

2.5 التوصيات

1. يُوصى الجهات الحكومية بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة أصحاب المصلحة تكون مسؤولة عن تحديد القوى المؤثرة داخل المشروع وخارجه، وتحليل مصالحها ومواقفها باستخدام أدوات تحليلية متقدمة مثل مصفوفة التأثير-الاهتمام، مما يساعد في تقليل المفاجآت التنظيمية ومقاومة التغيير.
2. يُوصى بتصميم خطة اتصال شاملة تتضمن قنوات رسمية وغير رسمية، لضمان تدفق المعلومات بوضوح وشفافية بين فرق العمل والإدارة العليا، مع مراعاة تكييف الخطاب الاتصالي وفق فئات أصحاب المصلحة المختلفة لزيادة التقبل والثقة.
3. توصي الدراسة بتوسيع المشاركة في تصميم وتنفيذ الخطط التحولية لتشمل ممثلين عن مختلف المستويات التنظيمية، ما يعزز الشعور بالانتماء ويحوّل العاملين من مقاومين للتغيير إلى داعمين له.
4. يُوصى بتدريبهم على مهارات التحليل التشاركي، والتفاوض الإداري، وإدارة مقاومة التغيير لضمان انتقال سلس لعمليات التحول الرقمي.
5. توصي الدراسة بإنشاء نظام متابعة مستمر يقيس مدى توافق توقعات أصحاب المصلحة مع الأداء الفعلي للمشاريع، ويُحدّث الاستراتيجيات بناءً على مؤشرات رضا كمية ونوعية.

6. يُوصى بأن تصبح إدارة أصحاب المصلحة جزءاً أصيلاً من منظومة إدارة المشاريع في القطاع العام، بحيث لا تقتصر على المبادرات التحولية فقط، بل تشمل جميع المشاريع التي تتطلب تفاعلاً مع أطراف متعددة.
7. يُنصح باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لرصد الأنماط السلوكية لأصحاب المصلحة وتوقع احتمالات المقاومة أو الدعم، مما يتيح للمسؤولين اتخاذ قرارات استباقية تقلل من الاحتكاكات الإدارية.
8. توصي الدراسة بأن تصدر الجهات التنظيمية مثل وزارة الموارد البشرية أو هيئة الحكومة الرقمية أدلة وطنية تحدد الأدوار، وآليات الاتصال، ونماذج المشاركة، لتوحيد ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في القطاع الحكومي.
9. تُوصي بدمج برامج التغيير الثقافي مع مبادرات التحول الرقمي عبر أنشطة توعوية وتدريبية تركز على تقبل التكنولوجيا، والمرونة الفكرية، وقيم المشاركة، لتخفيف التوتر الناتج عن التحولات التقنية والإجرائية.
10. توصي الدراسة بإجراء دراسات مقارنة بين القطاعات الحكومية والخاصة في المملكة، وكذلك دراسات طولية (Longitudinal Studies) لتتبع تأثير ممارسات إدارة أصحاب المصلحة على استدامة التحول الرقمي على المدى البعيد.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of stakeholder management, with its dimensions represented by (identification and analysis, communication and interaction, participation and empowerment, and expectation management), on reducing resistance to change in transformational projects, with an application to digital transformation initiatives in the Saudi public sector. The study adopted the descriptive-analytical approach due to its suitability for achieving the research objectives. A questionnaire was distributed to a sample of 138 employees working in government transformational projects in Riyadh.

The results revealed that the dimensions of stakeholder management collectively have a statistically significant effect on reducing resistance to change in transformational projects, where the coefficient of determination (R^2) reached 0.754, indicating that 75.4% of the variation in change resistance is explained by the four stakeholder management dimensions. The findings also showed that the identification and analysis dimension had the most substantial effect, followed by communication and interaction, then participation and empowerment, and finally expectation management.

The study recommended establishing specialized stakeholder management units in government projects, developing integrated institutional communication plans to ensure transparency throughout transformation phases, strengthening interactive participation between leaders and employees, and using digital analytical tools to monitor stakeholders' attitudes and expectations continuously.

Keywords: Stakeholder Management — Resistance to Change — Digital Transformation — Transformational Projects — Public Sector.

المراجع:

المراجع باللغة العربية

- أحمد، أميرة علي الشبراوي. (2023). العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج2، ع7 ، 605 - 658.
- ادريعات، فاطمة سلامة، و أبو صالح، محمد صبحي. (2020). أثر استراتيجيات مقاومة التغيير في أداء المستشفيات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج4، ع1 ، 421 - 454. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1092034>
- أمين، بن سي علي محمد، و بوهالي، رتيبة. (2024). نجاعة القيادة التبادلية والتحويلية للحد من مقاومة التغيير: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2. مجلة دفاتر البحوث العلمية، مج12، ع1 ، 511 - 531. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1489093>
- براهيمية، عمار، و عبايدية، يوسف. (2021). أثر التعلم التنظيمي على إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" بتبسة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج6، ع2 ، 441 - 454. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1254437>
- بن عيسى، ليلي، قريشي، محمد الطاهر، و لعراقي، راضية مغزي. (2021). مقاومة التغيير التنظيمي: المفهوم، الأسباب، وطرق المعالجة. مجلة الاقتصاد الصناعي - خزارتك، مج11، ع2 ، 237 - 263. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1234084>

- حماد، محمد محمد محمود. (2020). دور إدارة أصحاب المصلحة في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج7، ع2 ، 1 - 23.
- زيدان، أمل. (2021). إدارة أصحاب المصلحة بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجا. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ع75 ، 463 - 510.
- سقاط، أحمد عادل. (2024). إدارة أصحاب المصلحة في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع5 ، 120 - 137.
- الصالح، رشا مهدي. (2023). تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة في مقاومة التغيير: دراسة تحليلية في مديرية اتصالات البصرة. العلوم الاقتصادية، مج18، ع69 ، 150 - 173. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1402268>
- عبدالفتاح، فاطمة الزهراء. (2022). الهوية المهنية للصحفيين في سياق التحول الرقمي: دراسة تحليلية لخطاب ما وراء الصحافة إزاء وقف طباعة الصحف المسائية بمصر. المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، ع36 ، 92 - 128.
- العيسى، سارة بنت عيسى. (2024). إدارة أصحاب المصلحة وجودة تعليم الخدمة الاجتماعية: دراسة مطبقة على الجامعات الحكومية بمدينة الرياض. مجلة العلوم العربية والإنسانية، مج17، ع4 ، 141 - 173.
- ندا، صفاء علي رفاعي. (2020). إدارة أصحاب المصلحة والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، ع23 ، 139 - 187.
- الهاشمي، شيماء محمد صالح حسن، حسن، صفوان ياسين، و العاني، آلاء عبدالموجود عبدالجبار. (2020). دور أصحاب المصلحة في تحديد استراتيجيات الإصلاح الإداري: دراسة ميدانية في مديرية تربية نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج16، عدد خاص ، 63 - 83. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1204824>

المراجع باللغة الإنجليزية

- Al-Aboudi, Ammar Jabbar Kazim, Safri, Ali, and Isfahani, Ali Nasr. (2024). The Role of Green Performance in Human Resources Management: A Study in the General Company for Electronic and Electrical Industries, Baghdad - Iraq. *Al-Mustansiriya Journal for Arab and International Studies*, Issue 88, 331-357.
- Al-Shamil, Ammar Jabbar Kazim, Safri, Ali, and Isfahani, Ali Nasr. (2024). Sustainable Human Resource Management: Recognition and Ranking of Green Performance Management Components "State Company for Electrical and Electronic Industries of Baghdad". *Journal of the Iraqi University*, Issue 69, Vol. 2, 541-555.
- Dolla, T., Jain, K., & Delhi, V. S. K. (2023). STRATEGIES FOR DIGITAL TRANSFORMATION IN CONSTRUCTION PROJECTS: STAKEHOLDERS' PERCEPTIONS AND ACTOR DYNAMICS FOR INDUSTRY 4.0. *Journal of Information Technology in Construction*, 28.
- ElSherbiny, A. (2022). The Strategic Human Resource Transformation: A Study on the Civil Service in Egypt. *Egyptian Journal of Development and Planning*, Vol. 30, No. 1, 119-140.
- Ferrat, I. (2020). The Reality of Human Resources Management in Algerian Public Establishment: Case Study National Agency for Dams and Transfers "ANBT". *Journal of Economics and Human Development*, Vol. 11, No. 2, 120-135.
- Hogan, B., & Reid, C. (2022). The impact of stakeholder management on restatement disclosure transparency. *Review of Accounting and Finance*, 21(3), 174-203.

- Leitenbauer, L. S., Sorko, S. R., & Lutz, M. (2024). Reducing Change Resistance: Stakeholder-based Approach for Extended Reality (XR) Implementations. *Tehnički glasnik*, 18(1), 115-121.
- Rehman, N., Mahmood, A., Ibtasam, M., Murtaza, S. A., Iqbal, N., & Molnár, E. (2021). The psychology of resistance to change: the antidotal effect of organizational justice, support and leader-member exchange. *Frontiers in psychology*, 12, 678952.
- Suliiman, A. M. H., and Masaud, K. A. R. (2023). The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment: A Field Study in Libyana Mobile Phone Company, Tripoli - Libya. *Journal of Human Research and Studies*, Vol. 5, No. 18, 1-28.
- Tasleem, N., & Gangadharan, S. (2022). Navigating stakeholder dynamics in large-scale transformations. *Journal of Advance Multidisciplinary Research*, 1(2), 48-56.
- Waris, M., Khan, A., Abideen, A. Z., Sorooshian, S., & Ullah, M. (2022). Stakeholder Management in Public Sector Infrastructure Projects. *Journal of Engineering, Project & Production Management*, 12(3)

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة أصحاب المصلحة على تقليل مقاومة التغيير

في المشاريع التحويلية دراسة ميدانية على مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي

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.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثي

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة
☐ 50 – 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم
☐ دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات
☐ من 15 – 10 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- المسي الوظيفي ☐ إشرافية / قيادية ☐ تنفيذية / فنية

ثانيا محاور الاستبيان

❁ المحور الأول: إدارة أصحاب المصلحة ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
التحديد والتحليل					
					يتم تحديد جميع أصحاب المصلحة في المشروع بدقة منذ بدايته.
					يتم تحليل مصالح وتوقعات أصحاب المصلحة بشكل دوري.
					يتم تقييم تأثير أصحاب المصلحة على سير المشروع وتطورات.
					تُؤخذ مستويات السلطة والنفوذ لأصحاب المصلحة في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.
الاتصال والتواصل					
					توجد قنوات اتصال واضحة ومنظمة مع جميع أصحاب المصلحة.
					يتم تحديث أصحاب المصلحة بالمستجدات بانتظام خلال مراحل المشروع.
					يتم استخدام وسائل متعددة (اجتماعات، تقارير، منصات رقمية) للتواصل مع أصحاب المصلحة.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يُراعى وضوح الرسائل الموجهة لأصحاب المصلحة بما يضمن فهمهم للمستهدفات.
المشاركة والتمكين					
					يُشرك أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط واتخاذ القرار.
					يتم تمكين أصحاب المصلحة من إبداء آرائهم واقتراحاتهم بحرية.
					يُنظر إلى أصحاب المصلحة كشركاء حقيقيين في المشروع وليس كمستلمين فقط.
					تُعزز ثقافة الحوار والتعاون مع أصحاب المصلحة في جميع مراحل المشروع.
إدارة التوقعات					
					يتم توضيح نطاق المشروع وأهدافه بوضوح لأصحاب المصلحة.
					يتم إدارة توقعات أصحاب المصلحة بشكل واقعي منذ البداية.
					تُحدّد المسؤوليات والأدوار المتوقعة من كل طرف بدقة.
					يتم التعامل مع التغييرات في التوقعات بمرونة وشفافية.

Mid-Ocean University

College of Management



Department of Projects management

**" The Effect of Stakeholder Management on Reducing
Resistance to Change in Transformational Projects:
An Empirical Study on Digital Transformation Projects in the
Government Sector in the Kingdom of Saudi Arabia."**

Preparation:

Esraa Faisal Justinah

251000336

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr Fayez Garad

1447 – 2025