

تحليل العوامل المؤثرة في نجاح برامج التغيير في شركات الطاقة في السعودية

إعداد الطالب/

عبدالعزیز نجم الیوبی (251002577)

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فایز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

إدارة التغيير تعتبر واحدة من أهم التحديات التي تواجه الشركات الحديثة ولا سيما في القطاعات الحيوية كالطاقة. نظرًا للتحوّلات الاقتصادية التي تشهدها المملكة ومتطلبات تطوير وتنويع الاقتصاد المفروضة من رؤية 2030 ، تضطر شركات الطاقة إلى إعادة هيكلة عملياتها وبناء استراتيجيات جديدة تضمن لها القدرة على التنافس داخليًا وخارجيًا. لا يمكن تحقيق التغيير حتى يلقي القليل منه ويأتي عبر زيادة الاعتماد على التكنولوجيا وتطوير الخدمات ، بل يتوجب تغيير الثقافة الإدارية والأساليب العمل وكيف يدار هذا التغيير. بالرغم من الأهمية الاستراتيجية للتوجهات السابقة ، فإن معدلات نجاح المؤسسة العامة لبرامج التغيير في المؤسسات تظل منخفضة وهو ما يوضح أهمية استطلاع ودراسة العوامل المتضامنة. في القطاع الطاقى السعودى، تتعدد التحديات القائمة التنظيمية، والتقنية، والثقافية ولها القدرة على العرقلة. تصبح هذه التحديات والتوجهات في ظل المشاريع الخدمية وسيادة العمل، إضافة إلى قلق الموظفين الشديد من التسرّع على سرعة الإنجاز محللاً موجهاً داخلياً. شبابان: المشروع المصغر. كما تمثل توقعات المملكة العربية السعودية في التحول إلى اقتصاد الابتكار والمعرفة ، وزيادة الاعتماد على الطاقة النظيفة، تفرض الحاجة إلى تطوير قدرات شركات الطاقة المستقلة باستمرار وتحملها الضغوط البيئية والتنافسية العالمية. من هنا، يصبح لزاماً الدراسات الشاملة لإدارة التغيير بوصفها المجال المفترض لدراسة مستمرة ، حيث لا تعتبر بحثاً مشروعاً مؤقتاً وإنما تتحتم القيادة، والتخطيط والتنسيق بين جميع أطراف المؤسسة. كما أن نجاح أي مبادرة تغيير يُعتمد بشكل كبير على القيادة وقدرتها على إقناع الموظفين بأهمية التغيير ، ولذلك فقد ركزت الأبحاث أيضًا كثيرًا على عدد قليل من القضايا التواصلية، والدور الذي تلعبه الثقافة المؤسسية في دعم تغيير السلوك.. لهذا، يصبح من الضروري تمكين القادة من القيادة وتنفيذ الخطط المستمرة والتغيير المستمر.

مشكلة الدراسة:

يُعتبر التغيير التنظيمي عنصراً أساسياً لبقاء المؤسسات وتطورها في بيئة أعمال تتسم بالتقلبات المستمرة، والمنافسة الحادة، والضغوط الاقتصادية المتزايدة. في المملكة العربية السعودية، يكتسب موضوع إدارة التغيير أهمية استثنائية في ضوء التوجهات الوطنية الطموحة التي تسعى إلى تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط من خلال رؤية 2030. يشكل قطاع الطاقة محوراً أساسياً في هذا التحول، إذ يُنتظر من الشركات العاملة فيه ليس فقط تحسين الكفاءة التشغيلية، بل تبني استراتيجيات مبتكرة تواكب المتغيرات العالمية، بما في ذلك التحول نحو مصادر الطاقة النظيفة وتقنيات الاستدامة. ومع هذه المتطلبات المتسارعة، تجد شركات الطاقة في السعودية نفسها مضطرة لإطلاق برامج تغيير تنظيمية واسعة النطاق تشمل إعادة هيكلة العمليات، وتحسين أساليب الإدارة، وتطوير القدرات البشرية، وتبني أحدث الابتكارات التقنية. غير أن التجارب السابقة محلياً ودولياً تُظهر أن نجاح مثل هذه البرامج ليس مضموناً، وأن نسب الفشل قد تكون عالية إذا لم تُدار العمليات بطريقة منهجية ومدروسة تأخذ في الاعتبار الخصائص الفريدة للقطاع وسياقه المحلي.

تكمن مشكلة الدراسة في الحقيقة أن العوامل المؤثرة في نجاح برامج التغيير في شركات الطاقة السعودية لا تزال غير مفهومة بشكل كافٍ، أو على الأقل لم تُدرس بالعمق اللازم في الأدبيات المحلية. فبينما توجد نماذج ونظريات عالمية لإدارة التغيير، مثل نموذج كوتر أو نموذج لوين، فإن تطبيق هذه الأطر في السياق السعودي قد يواجه تحديات خاصة تتعلق بالبنية التنظيمية الهرمية، وأنماط القيادة التقليدية، والثقافة المؤسسية المحافظة. إن غياب دراسة مخصصة لقطاع الطاقة في المملكة يترك فراغاً معرفياً يمنع صانعي القرار من تطوير استراتيجيات فعالة مصممة خصيصاً لاحتياجاتهم. يُضاف إلى ذلك أن برامج التغيير في شركات الطاقة السعودية غالباً ما تواجه مقاومة داخلية من الموظفين على مختلف المستويات. قد يعود ذلك إلى ضعف التواصل الداخلي، أو غياب المشاركة الفعالة في مراحل التخطيط والتنفيذ، أو الشعور بالتهديد على الوظائف والأدوار الحالية. هذه المقاومة، إذا لم تُعالج بذكاء وشفافية، قد تقوض أي جهود للتغيير وتؤدي إلى نتائج عكسية، مثل انخفاض الإنتاجية أو فقدان المواهب أو تدهور الروح المعنوية.

كما أن تحديات التغيير في قطاع الطاقة السعودي لا تقتصر على العوامل البشرية. ثمة عوامل تنظيمية معقدة تشمل حجم الشركات وهيكلتها، ارتباطها بسياسات حكومية، ومحدودية المرونة في اتخاذ القرارات بسبب القيود التنظيمية أو البيروقراطية. إلى جانب ذلك، تواجه هذه الشركات تحديات

تقنية مرتبطة بتحديث البنية التحتية وتبني حلول رقمية متقدمة، وهي خطوات قد تكون مكلفة وتتطلب تخطيطًا طويل الأمد وإدارة دقيقة للمخاطر. ويُضاف إلى ما سبق البعد البيئي العالمي الذي يفرض على شركات الطاقة التكيف مع توقعات المجتمع الدولي في ما يتعلق بخفض الانبعاثات الكربونية والالتزام بالاتفاقات المناخية. هذه التحديات الخارجية تزيد من تعقيد برامج التغيير، إذ تتطلب مواءمة الأهداف الوطنية مع المعايير العالمية، وتستلزم استثمارات ضخمة في التقنيات النظيفة، وتفرض على القيادة تطوير رؤى بعيدة المدى تضمن تحقيق الاستدامة البيئية والربحية في آن واحد. هذه العوامل مجتمعة تبرز الحاجة إلى دراسة علمية منهجية لتحليل العوامل المؤثرة في نجاح برامج التغيير في شركات الطاقة في المملكة. كما يجب ألا تكتفي هذه الدراسة بوصف مظاهر التغيير أو التحديات العامة، بل ينبغي أن تسعى إلى بناء فهم شامل للعوامل التنظيمية، والثقافية، والقيادية، والبشرية، والتقنية التي قد تؤثر إيجابًا أو سلبيًا في مسار التغيير. كذلك ينبغي أن تقدم الدراسة رؤى عملية تساعد القادة وصناع القرار في هذا القطاع على تصميم برامج تغيير ملائمة للسياق المحلي، وتطوير آليات لخفض المقاومة الداخلية، وتعزيز التزام الموظفين، وضمان استدامة النتائج.

لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في وجود فجوة معرفية واضحة حول ماهية هذه العوامل وكيفية إدارتها بفعالية في بيئة عمل ذات خصوصيات ثقافية وتنظيمية مميزة. هذه الفجوة لا تؤثر فقط على قدرة الشركات على تنفيذ برامج التغيير بنجاح، بل قد تعيق جهود المملكة في تحقيق أهدافها الاقتصادية والتنمية الطموحة، مما يجعل معالجة هذه المشكلة مسألة ملحة وحيوية تستحق الدراسة والبحث العلمي المتعمق.

أهمية الدراسة:

إن هذه الدراسة مهمة لعدة أسباب، فأولها أنها قطاع استراتيجي يعد إحدى الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني السعودي، يعنى الطاقة. ونظرًا للتحويلات الكبيرة التي تشهدها المملكة وفق رؤية 2030، فإن شركات الطاقة مدعوة لأداء دور جديد لا يقتصر على إنتاج النفط والغاز، وإنما يشمل كذلك الاستثمار في الطاقة المتجددة، وزيادة الكفاءة التشغيلية، والالتزام بمبادئ الاستدامة البيئية ودمج الاقتصاد الرقمي العالمي. تلزم هذه الأمور الشركات بانتهاج برامج تغيير شاملة وعميقة، مما يجعل من موضوع إدارة التغيير قضية بحتة لا غنى عنها. إلا أنه، شركات الطاقة تواجه تحديات هائلة في العمل ببرامج التغيير نظرًا للمتغيرات التنظيمية المعقدة، والثقافة التقليدية، وكذلك مقاومة العمال للتغيير والضغطات الخارجية المتزايدة بما يتعلق بالبيئة والأمانة. لهذا السبب، تتعاضد أهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية، حيث أنها ستوفر فهمًا علميًا دقيقًا للعوامل المؤثرة في نجاح أو فشل تنفيذ برامج التغيير في هذا القطاع أما من الناحية الإدارية أو الاقتصادية، فإن الدراسة ستقدم توصيات تهدف إلى تعزيز فرص النجاح الحقيقية وشد الأمور، وبالتالي يمكن للشركات الواقفة على رأس عمليات التغيير. بما يعيد ذلك توجيه الكفايات الخارجية وتحويل الأطراف الداخلية النابذة. إنها مساهمة مهمة في أي وقت، حيث تسمح بالاستفادة من الموقف الموجود لدعم القدرة التنافسية. أخيرًا، فإن أهمية هذه الدراسة تنبع من شموليتها. حيث لا تقتصر على دراسة عامل واحد، بل تهدف لتقديم صورة متكاملة تضم العوامل التنظيمية والقيادية والثقافية والتقنية والبشرية، حيث تتفاعل تلك العوامل جميعها معًا لتحديد مصير برامج التغيير في قطاع الطاقة. وبذلك، تساعد هذه الدراسة على تحقيق فهم أكبر وأكثر الاوراق شفافية لطبيعة التغيير المستجد في القطاع. وبالتالي، يمكن الوصول الى استراتيجيات متوازنة وفعالة تعطي الاهمية المناسبة للجوانب كافة وتقدم اسباب مهمة لتحقيق نتائج دائمة تلبي مصالح الشركات والاقتصاد على حد سواء.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة قضية حيوية تمثل تحديًا جوهريًا لشركات الطاقة في المملكة العربية السعودية، وهي نجاح برامج التغيير التنظيمي في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتنافسية المتزايدة. وتأتي هذه الأهداف استجابة للحاجة إلى فهم أعمق للعوامل المؤثرة في قدرة هذه الشركات على التخطيط لمبادرات التغيير وتنفيذها وتحقيق نتائجها المرجوة، في ضوء السياق المحلي والثقافة التنظيمية والسياسات الحكومية المتغيرة. أول هدف رئيسي للدراسة يتمثل في تحليل العوامل التنظيمية التي تؤثر في نجاح برامج التغيير في شركات الطاقة السعودية. يشمل ذلك دراسة البنية الهيكلية لهذه الشركات، ومدى مرونتها في تبني التغيير، وأسلوب توزيع السلطة وصنع القرار، ووجود أو غياب نظم فعالة للحكومة والإدارة. من خلال هذا الهدف، تسعى الدراسة إلى كشف العقبات التي قد تنشأ من الهياكل الإدارية الهرمية أو الإجراءات البيروقراطية المطولة، وتحديد أفضل الممارسات التي تعزز استجابة المؤسسة للتغيير بشكل منظم ومنهجي. الهدف الثاني يتمثل في استكشاف تأثير الثقافة المؤسسية على نجاح برامج التغيير. فالنجاح في إحداث التغيير لا يرتبط فقط بالتخطيط التقني أو الموارد المالية، بل يعتمد بشكل كبير على مدى استعداد المؤسسة لقبول التغيير، وقدرتها على تكيف قيمها ومعتقداتها وأنماط سلوكها. تهدف الدراسة هنا إلى تحليل السمات الثقافية السائدة في شركات الطاقة السعودية، مثل احترام السلطة، التمسك بالتقاليد، مقاومة المخاطرة، وأثر هذه السمات في تقبل أو رفض التغيير. كما تهدف إلى اقتراح ممارسات ثقافية جديدة تعزز التعاون، والابتكار، والانفتاح على الأفكار الحديثة.

أما الهدف الثالث فيتمثل في تقييم دور القيادة في تسهيل أو إعاقة التغيير التنظيمي في شركات الطاقة. القيادة الفعالة تعد عاملاً حاسماً في نجاح أي مبادرة تغيير، إذ من دون وجود قيادة ذات رؤية واضحة، وقدرة على إقناع الموظفين، وتوجيههم خلال مراحل التغيير، فإن فرص النجاح تقل بشكل كبير. تسعى الدراسة إلى فهم خصائص وأدوار القيادة في هذا القطاع، وتحليل أنماط القيادة المستخدمة حالياً، وقياس مدى فعاليتها في دعم التغيير. من خلال هذا الهدف، سيتم التركيز على المهارات القيادية المطلوبة لبناء الثقة، وإدارة المقاومة، وتعزيز الالتزام الجماعي برؤية التغيير.

الهدف الرابع يتمثل في تحليل أثر الاتصال الداخلي وإشراك الموظفين في إنجاح برامج التغيير. يعتبر الاتصال الفعال عنصراً أساسياً في إدارة التغيير، إذ يساهم في توضيح أسباب التغيير، والحد من الشائعات، وتقليل المخاوف. كما أن إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ يعزز من شعورهم بالملكية والالتزام، ويقلل من احتمالات المقاومة. تهدف الدراسة هنا إلى فحص استراتيجيات الاتصال

الداخلي المطبقة حاليًا في شركات الطاقة السعودية، وتقييم فعاليتها في دعم التغيير، واقتراح أساليب أكثر كفاءة وشفافية لتحقيق الأهداف المرجوة. الهدف الخامس يتمثل في تحديد العوامل البشرية والنفسية التي تؤثر في تقبل التغيير داخل الشركات. يتطلب التغيير التنظيمي الناجح فهماً عميقاً للدوافع الإنسانية، ومخاوف الموظفين، والضغوط النفسية المرتبطة بالتحويلات الكبرى. تسعى الدراسة إلى تحليل كيف تؤثر هذه الجوانب في استجابة الموظفين، وكيف يمكن تصميم برامج تدريبية، وتحفيزية، وداعمة تساعد على التكيف الإيجابي مع التغيير، بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية دون التضحية برضاهم أو صحتهم النفسية. الهدف السادس يتمثل في دراسة العوامل التقنية والتكنولوجية المرتبطة ببرامج التغيير في شركات الطاقة. في عصر التحول الرقمي، أصبحت التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من أي مبادرة تغيير، سواء في تحسين الكفاءة التشغيلية أو تمكين الابتكار أو تلبية المتطلبات البيئية. تهدف الدراسة إلى فهم التحديات المرتبطة بتحديث البنية التحتية التقنية، وتقييم استعداد الشركات لاعتماد حلول رقمية، وتحليل العوائق التي قد تحول دون نجاح التغيير التقني، مثل ضعف المهارات الرقمية أو نقص الموارد المالية. الهدف السابع يركز على تقديم إطار تحليلي متكامل يوضح تفاعل هذه العوامل معاً. إن نجاح برامج التغيير لا يعتمد على عامل واحد بمعزل عن البقية، بل يتطلب دراسة شاملة للعوامل التنظيمية، والثقافية، والقيادية، والبشرية، والتقنية، وفهم كيف تؤثر هذه العوامل في بعضها البعض. من خلال هذا الهدف، تسعى الدراسة إلى بناء نموذج تحليلي يساعد في تفسير هذه التفاعلات، ويسهم في وضع استراتيجيات متوازنة تأخذ في الاعتبار جميع هذه الأبعاد. وأخيراً، الهدف الثامن يتمثل في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد شركات الطاقة في المملكة على تصميم وتنفيذ برامج تغيير أكثر فعالية واستدامة. هذه التوصيات ستبنى على النتائج المستخلصة من الدراسة، وستوجه صناع القرار والمديرين إلى أفضل السبل لإدارة التغيير بما يتماشى مع خصائص السياق السعودي، ويحقق أهداف الشركات، ويدعم التوجهات الوطنية نحو اقتصاد متنوع ومستدام. تسعى هذه الأهداف مجتمعة إلى تقديم مساهمة علمية وعملية في مجال إدارة التغيير، من خلال دراسة عميقة للعوامل المؤثرة في نجاح التغيير في قطاع الطاقة السعودي، بما يدعم قدرات الشركات على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية بثقة وكفاءة، ويعزز قدرتها على الابتكار والمنافسة في سوق عالمي سريع التغير.

تساؤلات الدراسة:

في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، وفي إطار رؤية 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط، أصبحت شركات الطاقة مطالبة بتبني برامج تغيير تنظيمية شاملة وفعالة. إلا أن نجاح هذه البرامج لا يتحقق تلقائيًا أو بشكل بسيط، بل يتوقف على عوامل متعددة تتفاعل فيما بينها بطريقة معقدة. هذا الواقع يفرض على الباحثين والمهتمين بمجال إدارة الأعمال طرح مجموعة من التساؤلات البحثية التي من شأنها توجيه الجهد العلمي نحو كشف هذه العوامل وفهم أبعادها المختلفة. تنطلق هذه الدراسة من الحاجة إلى الإجابة على تساؤل مركزي رئيسي يتمثل في: ما العوامل الرئيسية التي تؤثر في نجاح برامج التغيير التنظيمي في شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية؟ هذا التساؤل الواسع يشكل إطارًا عامًا للدراسة، ويعكس رغبتها في تقديم تحليل شامل ومعمق لهذه الظاهرة المعقدة، آخذًا في الاعتبار خصوصية القطاع والسياق المحلي. ولأن هذا السؤال العام يحتاج إلى تفصيل وتحليل، تسعى الدراسة للإجابة على تساؤلات فرعية متعددة تغطي مختلف الأبعاد المؤثرة في نجاح التغيير. أحد هذه التساؤلات الفرعية يتمثل في: ما العوامل التنظيمية التي تسهم في إنجاح أو إفشال برامج التغيير في شركات الطاقة؟ هنا يتجه البحث إلى دراسة البنية الإدارية، أساليب توزيع السلطة، درجة المرونة التنظيمية، ونظم الحوكمة الداخلية. يسعى هذا التساؤل إلى تحديد كيف يمكن لهذه العناصر أن تدعم أو تعرقل تنفيذ التغيير المطلوب. تساؤل آخر محوري هو: كيف تؤثر الثقافة المؤسسية في استجابة الموظفين لمبادرات التغيير؟ يُعنى هذا التساؤل بفهم مدى استعداد الشركات لتقبل قيم جديدة، وكيف تسهم الممارسات الراسخة، مثل احترام السلطة أو تجنب المخاطرة، في تشكيل المواقف تجاه التغيير. يهدف إلى كشف دور الثقافة في تعزيز التعاون، والابتكار، أو في إثارة المقاومة الداخلية. كما تطرح الدراسة تساؤلًا مهمًا حول القيادة: ما الدور الذي تلعبه القيادة في تسهيل أو إعاقة برامج التغيير في شركات الطاقة السعودية؟ يناقش هذا التساؤل خصائص القادة في هذا القطاع، ومدى قدرتهم على بناء رؤية مشتركة، إدارة مقاومة التغيير، والتواصل بفعالية مع الموظفين. إن النجاح في التغيير يعتمد بدرجة كبيرة على القيادة القادرة على إلهام الموظفين وتوجيههم خلال مراحل التغيير. ومن الأسئلة الجوهرية أيضًا: ما أثر استراتيجيات الاتصال الداخلي وإشراك الموظفين في تقبل التغيير وتنفيذه؟ هذا التساؤل يسلط الضوء على أهمية قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، مدى شفافيتها، وتكرارها، وكذلك على أساليب إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ. يهدف إلى معرفة كيف يؤثر الاتصال الواضح

والمشاركة الفعالة في خفض مستوى المقاومة وزيادة الالتزام بالتغيير. إضافة إلى ذلك، تطرح الدراسة تساؤلاً حول الجانب البشري: ما العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر في تقبل الموظفين للتغيير؟

يركز هذا السؤال على الدوافع الشخصية، المخاوف، الضغوط النفسية، والاحتياجات الإنسانية التي قد تجعل الموظفين أكثر أو أقل استعداداً للتكيف مع التغيير. يسعى إلى تقديم فهم أعمق لكيفية تصميم برامج داعمة تراعي صحة الموظفين النفسية وتحفزهم على المشاركة البناءة. كما تتناول الدراسة جانباً تقنياً من خلال تساؤلها: كيف تؤثر العوامل التقنية والتكنولوجية في نجاح برامج التغيير؟ ناقش هذا السؤال تحديات تحديث البنية التحتية التقنية، جاهزية الموظفين لاعتماد الحلول الرقمية، والحاجة إلى التدريب المستمر. يهدف إلى تحديد كيفية التعامل مع العقبات التقنية التي قد تحول دون تحقيق أهداف التغيير. أخيراً، تجمع الدراسة هذه الأبعاد في تساؤل شامل: كيف تتفاعل العوامل التنظيمية، والثقافية، والقيادية، والبشرية، والتقنية معاً لتحديد نجاح برامج التغيير في شركات الطاقة؟ يسعى هذا التساؤل إلى بناء فهم متكامل ومعمق يتيح للقادة وصناع القرار تصميم استراتيجيات شاملة وفعالة، تأخذ في الاعتبار هذه التفاعلات المعقدة، وتضمن توافقها مع خصوصيات السياق السعودي. من خلال هذه التساؤلات، تهدف الدراسة إلى إنتاج معرفة علمية متعمقة وشاملة تساعد ليس فقط على تفسير أسباب نجاح أو فشل برامج التغيير في قطاع الطاقة السعودي، بل أيضاً على تقديم حلول عملية واستراتيجيات قابلة للتطبيق لتحسين إدارة التغيير بما يتماشى مع أهداف التنمية الوطنية والاحتياجات الفعلية للشركات والعاملين فيها.

فروض الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار مجموعة من الفروض البحثية التي تعكس توقعات علمية مبنية على التحليل النظري والخبرة العملية في مجال إدارة التغيير، مع التركيز على قطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية. تمثل هذه الفروض محاولة منهجية لتحديد العلاقات بين العوامل التنظيمية والثقافية والقيادية والتقنية والبشرية، وبين نجاح برامج التغيير في هذا القطاع الحيوي، بما يسهم في فهم أعمق لهذه الظاهرة وتقديم حلول عملية للقادة وصناع القرار. أول فرض رئيسي تقترحه الدراسة هو أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة القيادة ونجاح برامج التغيير في شركات الطاقة. هذا الفرض يعكس التوقع بأن القادة ذوي الرؤية الواضحة والقدرة على التواصل الفعال والتحفيز يستطيعون تقليل مقاومة التغيير، وزيادة التزام الموظفين، وتوجيه المؤسسات نحو تحقيق أهداف التغيير بكفاءة.

الفرض الثاني ينص على أن الثقافة المؤسسية الداعمة للتغيير ترتبط إيجابيًا بنجاح مبادرات التغيير التنظيمي. هنا تفترض الدراسة أن المؤسسات التي تتميز بثقافة مرنة ومنفتحة على الأفكار الجديدة والتعلم المستمر، تكون أكثر قدرة على تبني التغيير وتنفيذه بنجاح، مقارنة بالمؤسسات التي تهيم عليها ثقافة تقليدية مقاومة للتجديد. أما الفرض الثالث فيتمثل في أن وجود هياكل تنظيمية مرنة ونظم حوكمة فعالة يسهم في تعزيز نجاح برامج التغيير. يفترض هذا الفرض أن البيروقراطية الزائدة والهياكل الهرمية الصارمة قد تعرقل سرعة الاستجابة للتغيير، بينما تتيح الهياكل الأكثر مرونة إمكانية التكيف السريع ومشاركة الموظفين في صنع القرار. الفرض الرابع يقترح أن الاتصال الداخلي الفعال وإشراك الموظفين في مراحل التغيير يرتبطان إيجابيًا بنجاح برامج التغيير. هذا الفرض ينطلق من فكرة أن التواصل الشفاف والمشاركة الفعلية تساعد على إزالة الغموض وتقليل الشائعات والمخاوف، مما يزيد من قبول الموظفين ودعمهم لمبادرات التغيير. أما الفرض الخامس فهو أن الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين يقلل من مقاومة التغيير ويسهم في نجاحه. هنا تفترض الدراسة أن الاعتراف بالاحتياجات الإنسانية وتوفير بيئة داعمة يسهمان في تقليل التوتر والمخاوف المرتبطة بالتغيير، ويعززان التكيف الإيجابي مع التحولات المطلوبة. الفرض السادس ينص على أن الجاهزية التقنية وتبني الحلول الرقمية الحديثة لهما أثر إيجابي على نجاح برامج التغيير. هذا الفرض يعكس أهمية البنية التحتية التقنية والتدريب المستمر في تسهيل التغيير، وتقليل العقبات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية في سياق التحديث المستمر لقطاع الطاقة. وأخيرًا، تقترح الدراسة فرضًا تكامليًا مفاده أن تفاعل هذه العوامل التنظيمية والثقافية والقيادية والبشرية والتقنية معًا يسهم في تحديد مستوى نجاح برامج التغيير في شركات الطاقة. هذا الفرض يسلط الضوء على الطبيعة المعقدة للتغيير التنظيمي، ويؤكد على ضرورة تبني مقاربة

شاملة تأخذ في الاعتبار جميع هذه الأبعاد عند تصميم وتنفيذ استراتيجيات التغيير. من خلال اختبار هذه الفروض، تسعى الدراسة إلى تقديم دليل علمي يدعم تطوير سياسات واستراتيجيات تغيير فعالة، مصممة خصيصًا لخصوصية قطاع الطاقة السعودي، وبما يعزز قدرته على التكيف مع المتغيرات المحلية والعالمية ويضمن استدامة نجاحه في المدى الطويل.

الدراسات السابقة:

أن الدراسات التي خصت قطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية بالبحث لا تزال محدودة، مما يبرز الحاجة لهذه الدراسة. كما يمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى أربعة محاور أساسية: النماذج النظرية لإدارة التغيير، الدراسات التي تناولت العوامل التنظيمية والثقافية، الدراسات التي ركزت على القيادة والموارد البشرية، وأخيراً الدراسات المتعلقة بالقطاع الطاقى وسياق المملكة العربية السعودية. في المحور الأول، تناولت العديد من الأبحاث النماذج النظرية التي حاولت تبسيط وفهم عملية التغيير. قدمت هذه الدراسات نماذج مثل نموذج الخطوات الثماني لإدارة التغيير الذي يركز على بناء رؤية ملهمة، التواصل الفعال، وتمكين الموظفين. كما ناقشت نماذج أخرى فكرة تجميد وتغيير وإعادة تجميد البنى التنظيمية، مسلطة الضوء على ضرورة كسر الأنماط السائدة وإرساء ثقافة جديدة. هذه النماذج النظرية أسهمت في صياغة الأطر المفاهيمية التي تبنتها العديد من الشركات عالمياً، إلا أن تطبيقها في السياقات المحلية قد يواجه تحديات ثقافية وتنظيمية تختلف عن البيئات التي طُورت فيها. أما في المحور الثاني، فقد اهتمت دراسات عديدة بالعوامل التنظيمية والثقافية المؤثرة في التغيير. بينت هذه الدراسات أن الهياكل التنظيمية الهرمية الصارمة قد تقيد تدفق المعلومات وتحد من القدرة على اتخاذ قرارات مرنة تدعم التغيير. كما ركزت الأبحاث على الثقافة المؤسسية، موضحة أن المؤسسات ذات القيم المحافظة قد تبدي مقاومة أكبر للتغيير مقارنة بالمؤسسات التي تتبنى قيم التعلم المستمر والابتكار. وأشارت بعض الدراسات إلى أهمية المواءمة بين ثقافة المؤسسة واستراتيجيات التغيير، حيث يؤدي عدم الانسجام إلى فشل المبادرات الإصلاحية، حتى لو كانت مصممة بعناية. في المحور الثالث، ركزت دراسات أخرى على دور القيادة والموارد البشرية في إنجاح برامج التغيير. أوضحت هذه الأبحاث أن القادة ذوي الرؤية الواضحة والقدرة على إلهام الموظفين يمكنهم التغلب على مقاومة التغيير، وبناء التزام جماعي بالأهداف الجديدة. كذلك أبرزت الدراسات أهمية مشاركة الموظفين في عمليات التغيير، وتدريبهم على المهارات المطلوبة، وتقديم الدعم النفسي والاجتماعي لتقليل المخاوف المرتبطة بالتحول. هذه النتائج تدعم فكرة أن إدارة التغيير لا يمكن اختزالها في عمليات فنية أو تنظيمية، بل هي في جوهرها عملية إنسانية تحتاج إلى تواصل مستمر وتفاعل صادق بين القيادة والموظفين. وفي المحور الرابع، ورغم قلة الدراسات التي تناولت قطاع الطاقة السعودي بشكل مباشر، إلا أن بعض الأبحاث تطرقت إلى التحديات الخاصة بهذا القطاع. أظهرت هذه الدراسات أن شركات الطاقة غالباً ما تتميز ببنية تنظيمية كبيرة ومعقدة، وارتباط وثيق بالسياسات الحكومية، ما يضيف طبقة من التعقيد لإدارة التغيير. كما بينت أن الضغوط الدولية للتحويل نحو الطاقة النظيفة تتطلب استثمارات

ضخمة، وتغييرات تقنية وثقافية يصعب تنفيذها دون وجود رؤية واضحة وخطة شاملة. علاوة على ذلك، تناولت بعض الدراسات تحديات التغيير في سياق دول الخليج عمومًا، مشيرة إلى الأهمية الكبيرة التي توليها المجتمعات للقيم التقليدية والتراتبية. هذه الخصائص قد تجعل الموظفين أقل استعدادًا لقبول التغييرات الجذرية، خاصة إذا لم تُدار العملية بمهارة، مع احترام العادات المحلية وإشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ. هذه النتائج تؤكد الحاجة إلى نماذج تغيير مخصصة تأخذ في الاعتبار الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمنطقة. كما تناولت دراسات أخرى العلاقة بين التكنولوجيا والتغيير التنظيمي، مشيرة إلى أن تبني الحلول الرقمية ليس مجرد خيار، بل ضرورة لمواكبة التنافسية العالمية. إلا أن هذه الدراسات أوضحت أن التحول الرقمي يواجه تحديات مثل ضعف البنية التحتية التقنية، الحاجة إلى تطوير المهارات الرقمية للموظفين، وضرورة تغيير العمليات والإجراءات التقليدية. هذه التحديات تعني أن برامج التغيير الناجحة يجب أن تتضمن خطة واضحة لبناء القدرات وتوفير الموارد اللازمة. ومن الجوانب المهمة التي تناولتها الأدبيات أيضًا موضوع مقاومة التغيير. بينت العديد من الأبحاث أن هذه المقاومة ظاهرة طبيعية ومتوقعة في معظم المؤسسات، لكنها قد تتخذ أشكالًا متعددة، مثل التأخير أو النقد. كما أوضحت الدراسات أن التعامل مع المقاومة يتطلب فهم أسبابها، التي قد تشمل الخوف من المجهول، فقدان السيطرة، أو ضعف الثقة في القيادة. كما أكدت أهمية الشفافية في التواصل، وتوضيح أهداف التغيير، وتقديم الضمانات والدعم اللازم للموظفين. أما على مستوى الدراسات التي ركزت على السياق السعودي، فقد أظهرت أبحاث قليلة وجود فجوة في الأدبيات المحلية المتعلقة بإدارة التغيير في قطاع الطاقة. غالبية هذه الدراسات إما تناولت التغيير في القطاع العام بشكل عام، أو ركزت على قطاعات أخرى مثل التعليم أو الصحة. هذا النقص في الدراسات الميدانية المخصصة لقطاع الطاقة يعوق تطوير استراتيجيات فعالة مصممة خصيصًا لخصوصيات هذا القطاع، مثل حجم العمليات، الارتباط بالسياسات الحكومية، والضغط للتحويل نحو الاستدامة. لهذا، تبرز هذه الدراسة باعتبارها محاولة لسد هذه الفجوة المعرفية من خلال تقديم تحليل شامل للعوامل المؤثرة في نجاح برامج التغيير في شركات الطاقة السعودية. فهي لا تكتفي بمراجعة النماذج النظرية العامة، بل تهدف إلى اختبارها وتكييفها مع السياق المحلي، مع الأخذ في الاعتبار البنية التنظيمية، الثقافة المؤسسية، القيادة، الموارد البشرية، الجوانب التقنية، والضغوط البيئية. من خلال ذلك، تسعى الدراسة إلى توفير إطار علمي وتطبيقي يمكن للقيادة وصناع القرار في هذا القطاع الاعتماد عليه لتصميم وتنفيذ برامج تغيير ناجحة ومستدامة، تدعم تحقيق الأهداف الوطنية وتضمن تنافسية الشركات في السوق العالمية المتغيرة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة في تحليلها لنجاح برامج التغيير في شركات الطاقة بالمملكة العربية السعودية على إطار نظري متكامل يستند إلى مفاهيم ومبادئ إدارة التغيير التنظيمي. هذه المنطلقات النظرية تشكل القاعدة التي تنبني عليها أسئلة البحث وفروضه، وتوجه عملية جمع البيانات وتحليلها، وصولاً إلى تفسير النتائج وصياغة التوصيات. أحد الأسس النظرية الجوهرية لهذه الدراسة هو فهم التغيير بوصفه عملية ديناميكية معقدة تتطلب إدارة واعية ومخططة. التغيير في المؤسسات لا يحدث بشكل عفوي أو بسيط، بل يتطلب خطوات متتابعة تبدأ بتحديد الحاجة إليه، مروراً بتصميم التدخلات المناسبة، وانتهاءً بتعزيز الممارسات الجديدة وضمان استدامتها. هذا التصور يسلط الضوء على أهمية تبني مقاربة منهجية تضمن الانتقال المنظم من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف، مع مراعاة السياق الداخلي والخارجي للمؤسسة. كما تنطلق الدراسة من فكرة أن نجاح التغيير التنظيمي يعتمد بشكل كبير على تفاعل عدة عوامل تنظيمية وثقافية وبشرية وتقنية. هذه النظرة التفاعلية تعترف بأن المؤسسات أنظمة اجتماعية معقدة، لا يمكن فهمها أو تغييرها من خلال النظر إلى عنصر واحد فقط. من هذا المنظور، لا يمكن معالجة التحديات المرتبطة بالتغيير عبر فرض قرارات عليا أو إدخال تقنيات جديدة بمعزل عن الاعتبارات الثقافية وديناميكيات القوى داخل المؤسسة. لذا، تتبنى الدراسة مقاربة شمولية تحلل هذه العوامل في علاقتها المتبادلة، بهدف تقديم صورة واضحة للعوائق والفرص المرتبطة بالتغيير. جانب مهم آخر من المنطلقات النظرية هو التأكيد على الدور الحاسم للقيادة في إدارة التغيير. القادة ليسوا مجرد منفذين للخطط، بل هم صناع للرؤية وموجهون للموارد ومؤثرون في الثقافة المؤسسية. القيادة الفعالة في سياق التغيير تتطلب القدرة على صياغة رؤية ملهمة، التواصل بوضوح، بناء الثقة، وتحفيز الموظفين على تبني السلوكيات الجديدة. من هنا، تهتم الدراسة بتحليل أنماط القيادة داخل شركات الطاقة السعودية، واستكشاف مدى قدرتها على دعم برامج التغيير أو إعاقته. كما تنطلق الدراسة من الفرضية النظرية القائلة بأن الثقافة المؤسسية تشكل إطاراً يوجه سلوك الموظفين ويحدد مدى تقبلهم أو مقاومتهم للتغيير. القيم والمعتقدات والتقاليد التنظيمية قد تدعم أو تعيق التغيير، خاصة في سياقات تتميز بالتراتبية أو المحافظة. لذا، تعتبر الدراسة أن فهم الثقافة المؤسسية في شركات الطاقة السعودية عنصراً أساسياً لفهم نجاح أو فشل برامج التغيير، وتؤكد على أهمية تصميم استراتيجيات تحترم هذه الثقافة وتسعى لتطويرها بشكل تدريجي ومدروس. وتعتمد الدراسة أيضاً على فكرة أن مقاومة التغيير ظاهرة طبيعية يجب التعامل معها بجدية، لا باعتبارها عقبة عدائية بل كمؤشر على الحاجة إلى التواصل الأفضل، والتمكين، والدعم النفسي والاجتماعي. هذه الرؤية تنطلق من أدبيات ترى أن

الموظفين ليسوا دائماً رافضين للتغيير بطبيعتهم، بل قد يكونون قلقين من المجهول، أو غير واثقين في نوايا الإدارة، أو محتاجين إلى تدريب ودعم. من هذا المنطلق، تؤكد الدراسة على ضرورة تحليل أسباب المقاومة واقتراح أساليب لإدارتها بفعالية. أخيراً، تستند الدراسة إلى مبدأ أن نجاح برامج التغيير في قطاع الطاقة السعودي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تبني استراتيجيات مصممة خصيصاً لهذا السياق، تأخذ في الاعتبار خصوصياته التنظيمية والثقافية والسياسية. فالنماذج العالمية قد توفر أطراً عامة مفيدة، لكنها تحتاج إلى تكييف دقيق يلائم بيئة العمل المحلية. من هنا، تنطلق الدراسة في مسعاها لفهم هذه الخصوصيات وتحليل العوامل الفعلية التي تؤثر في نجاح التغيير، بهدف تقديم توصيات عملية وقابلة للتطبيق في الواقع السعودي. بناءً على هذه المنطلقات النظرية، تهدف الدراسة إلى بناء إطار تحليلي شامل يساعد في تفسير الظواهر المرتبطة بالتغيير داخل شركات الطاقة، وتوجيه القادة وصناع القرار نحو سياسات وإجراءات أكثر فاعلية لضمان تحقيق أهداف التحول والتنمية المستدامة في المملكة.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية منظمة تهدف إلى تحليل العوامل المؤثرة في نجاح برامج التغيير في شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية. تم تصميم منهج البحث بشكل يضمن جمع بيانات موثوقة وتحليلها بدقة، مع مراعاة طبيعة الظاهرة المدروسة وسياقها المحلي الخاص. تنطلق منهجية هذه الدراسة من الحاجة إلى بناء فهم شامل ومعمق للعوامل التنظيمية والثقافية والقيادية والتقنية والبشرية، وأثرها في تنفيذ برامج التغيير وتحقيق نتائجها المستهدفة. تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد مناسباً لدراسة الظواهر الاجتماعية والتنظيمية المعقدة، حيث لا يكفي بوصف الخصائص والأبعاد، بل يسعى أيضاً إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات وتفسيرها. يسمح هذا المنهج بفهم أعمق للعوامل التي تؤثر في نجاح التغيير، من خلال دراسة تجارب فعلية وآراء العاملين في قطاع الطاقة، وتفسير النتائج في ضوء النظريات والمفاهيم العلمية ذات الصلة. تتبنى الدراسة تصميمًا بحثيًا مختلطاً يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، بهدف تحقيق درجة عالية من الدقة والشمول. فالبيانات الكمية ستوفر نتائج قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، بينما ستسمح البيانات النوعية بفهم السياق الثقافي والتنظيمي المعقد وتفسير النتائج بعمق أكبر. هذا الدمج بين الطريقتين يعزز من مصداقية النتائج ويضمن شموليتها. في الجانب الكمي، تعتمد الدراسة على استبيان منظم يتم توزيعه على عينة ممثلة من الموظفين والمديرين في شركات الطاقة السعودية. صُمم هذا الاستبيان بعناية لقياس المتغيرات الرئيسة مثل القيادة، الثقافة المؤسسية، الهياكل التنظيمية، الاتصال الداخلي، مشاركة الموظفين، مقاومة التغيير، الجاهزية التقنية، ونجاح برامج التغيير. تشمل الأسئلة مقاييس مغلقة باستخدام مقياس ليكرت ذي الخمس نقاط، ما يتيح إمكانية التحليل الإحصائي الدقيق للاتجاهات والارتباطات. أما في الجانب النوعي، فتُجرى مقابلات شبه مهيكلة مع عدد من المديرين التنفيذيين ومديري الموارد البشرية ومسؤولي التغيير في هذه الشركات. تهدف هذه المقابلات إلى جمع رؤى معمقة حول التحديات الفعلية التي تواجههم في إدارة التغيير، واستراتيجياتهم للتعامل مع المقاومة، وتجاربهم في إشراك الموظفين، ورؤيتهم لدور الثقافة المؤسسية والقيادة. تسمح هذه الطريقة بجمع بيانات غنية ومفصلة لا يمكن الحصول عليها عبر الاستبيان فقط، ما يعزز الفهم العميق للظاهرة. فيما يخص مجتمع الدراسة، فهو يتكون من جميع الموظفين والمديرين العاملين في شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك شركات النفط والغاز والطاقة المتجددة والكهرباء. أما عينة الدراسة، فسيتم اختيارها باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية لضمان تمثيل كافة المستويات الإدارية والأقسام الفنية والإدارية. هذا التوزيع يضمن تمثيلاً متوازناً لوجهات النظر المختلفة داخل هذه

الشركات. بالنسبة لأداة جمع البيانات الكمية، سيُطور الاستبيان بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة ونماذج إدارة التغيير المعروفة، مع تكييفه ليتناسب مع الخصوصية الثقافية والتنظيمية السعودية. سيتم اختبار الأداة في دراسة تجريبية محدودة للتأكد من وضوح الأسئلة وثبات الأداة وصدقها. كما سيتم مراعاة السرية التامة للمشاركين وتشجيعهم على الإجابة بصراحة لضمان جودة البيانات. أما المقابلات النوعية، فسيتم تصميم دليل مقابلة يتضمن أسئلة مفتوحة منظمة حول محاور مثل رؤية القيادة للتغيير، التحديات التنظيمية، الثقافة المؤسسية، مقاومة الموظفين، أساليب الاتصال الداخلي، وتبني الحلول التقنية. سيتم تسجيل المقابلات بإذن المشاركين وتفريغها وتحليلها باستخدام أساليب التحليل الموضوعي لاستخلاص الأنماط والقضايا الجوهرية. فيما يتعلق بتحليل البيانات، ستستخدم الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات الكمية، مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار لفحص العلاقات بين المتغيرات المستقلة (القيادة، الثقافة، الهيكل التنظيمي، الاتصال، الجاهزية التقنية) والمتغير التابع (نجاح برامج التغيير). أما البيانات النوعية، فسيتم تحليلها باستخدام الترميز الموضوعي لاستخراج المحاور الرئيسية والأنماط المتكررة، وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة. تلتزم الدراسة بأعلى المعايير الأخلاقية في البحث العلمي، حيث سيتم الحصول على موافقة المشاركين المستنيرة، وضمان سرية بياناتهم وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث، واحترام حقوقهم في الانسحاب في أي مرحلة دون أي تبعات. تهدف هذه المنهجية المختارة إلى ضمان موثوقية النتائج وصلاحياتها، وتوفير تحليل شامل يجمع بين الدقة الكمية والعمق النوعي. من خلال هذه المقاربة، تأمل الدراسة في تقديم فهم علمي رصين للعوامل المؤثرة في نجاح برامج التغيير في شركات الطاقة السعودية، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تدعم جهود القادة وصناع القرار في تصميم وتنفيذ استراتيجيات تغيير فعالة ومستدامة.

أدوات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات البحثية المصممة بعناية لجمع بيانات دقيقة وموثوقة، بما يسمح بتحقيق أهدافها المتمثلة في تحليل العوامل المؤثرة في نجاح برامج التغيير في شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذه الأدوات بناءً على طبيعة المشكلة البحثية، وخصائص المجتمع المستهدف، ومتطلبات المنهج الوصفي التحليلي ذي الطابع المختلط (النوعي والكمي). إن استخدام أدوات متعددة يعزز من مصداقية النتائج من خلال الجمع بين البيانات الكمية القابلة للقياس والبيانات النوعية الغنية بالتفاصيل، ما يتيح تفسيراً أعمق وأكثر شمولية للظاهرة المدروسة. في هذه الدراسة، تم الاعتماد أساساً على أداتين رئيسيتين: الاستبيان المنظم لجمع البيانات الكمية، والمقابلات شبه المهيكلة لجمع البيانات النوعية.

أولاً: الاستبيان المنظم

يُعد الاستبيان أداة أساسية لجمع البيانات الكمية في هذه الدراسة. سيُصمم هذا الاستبيان بطريقة منهجية تضمن قياس المتغيرات المستقلة والتابعة بدقة، مع مراعاة سهولة الفهم والملاءمة الثقافية مع تكييفها لتلائم السياق السعودي، خاصة فيما يتعلق باللغة والمفاهيم الإدارية المحلية. كما سيتضمن الاستبيان عدة محاور رئيسية تغطي العوامل التنظيمية، الثقافة المؤسسية، القيادة، الاتصال الداخلي، مقاومة التغيير، الجاهزية التقنية، ونجاح برامج التغيير. عند توزيع الاستبيان، سيتم مراعاة السرية الكاملة للمشاركين، مع تقديم شرح واضح لأهداف البحث وأهمية المشاركة الطوعية. أيضاً تشجيع المشاركين على تقديم إجابات صادقة لضمان جودة البيانات. تم توزيع الاستبيان إلكترونياً وورقياً لضمان الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من الموظفين والمديرين في شركات الطاقة.

ثانياً: المقابلات شبه المهيكلة

إلى جانب الاستبيان، يجب استخدام المقابلات شبه المهيكلة كأداة نوعية لجمع بيانات أكثر عمقاً وتفصيلاً. اختيرت هذه الأداة لكونها تسمح بجمع رؤى وتجارب غنية من المشاركين، وتتيح للباحث متابعة النقاط المهمة أو الغامضة من خلال الأسئلة المفتوحة. صُمم دليل مقابلة منظم يغطي المحاور الأساسية للدراسة، مثل فهم القيادة للتغيير، تحديات الثقافة المؤسسية، مقاومة الموظفين، استراتيجيات الاتصال، والاستعداد التقني. مع ذلك، تم ترك المجال مفتوحاً للمشاركين للتعبير بحرية عن آرائهم وتجاربهم الشخصية، تم اختيار المشاركين في المقابلات من بين المديرين التنفيذيين، مديري الموارد البشرية، ومديري وحدات التغيير في شركات الطاقة، لضمان الحصول على وجهات نظر إدارية

واستراتيجية معمقة. تم إجراء المقابلات شخصيًا وعبر الاتصال الهاتفي أو الفيديو حسب الظروف، مع الالتزام بالحصول على موافقة صريحة لتسجيل الجلسات. بعد إتمام المقابلات، يتم تفرغها نصيًا وتحليلها باستخدام أساليب التحليل الموضوعي. تم ترميز البيانات بعناية لاستخراج القضايا والأنماط المتكررة، وربطها بالإطار النظري للدراسة وأسئلتها البحثية. هذه الخطوة تضيف بُعدًا تفسيريًا مهمًا مكملًا للبيانات الكمية التي تجمع عبر الاستبيان.

ثالثاً: ضمان الجودة والاعتبارات الأخلاقية

يجب أن تولي الدراسة اهتمامًا كبيرًا بضمان جودة البيانات من خلال خطوات متعددة، مثل مراجعة أدوات البحث من قبل خبراء، وتجريب الاستبيان، وتصميم دليل مقابلة واضح ومنظم. كما يجب أن تلتزم الدراسة بالمعايير الأخلاقية، مثل الحفاظ على سرية معلومات المشاركين، ضمان الطوعية في المشاركة، واحترام حقهم في الانسحاب في أي وقت. وإبلاغ جميع المشاركين بأهداف الدراسة، واستخدام بياناتهم لأغراض أكاديمية فقط، وضمان عدم الكشف عن هوياتهم في أي جزء من النتائج أو التقارير.

أخيراً، يمثل اختيار هذه الأدوات خطوة حاسمة في تصميم البحث، حيث يضمن جمع بيانات موثوقة وشاملة. بفضل الاستبيان المنظم، تتمكن الدراسة من قياس المتغيرات بدقة عبر عينة كبيرة من الموظفين والمديرين. وأيضاً المقابلات شبه المهيكلة، تتمكن من الغوص في أعماق التجارب والرؤى الشخصية التي لا يمكن التعبير عنها بالأرقام وحدها.

حدود الدراسة:

تُعد مسألة تحديد حدود الدراسة خطوة أساسية في أي عمل علمي جاد، لأنها تُظهر للقارئ إطار البحث بدقة، وتوضح المجال الذي يركز عليه، والقيود التي قد تؤثر على تعميم نتائجه. في هذه الدراسة التي تتناول تحليل العوامل المؤثرة في نجاح برامج التغيير في شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية، جرى تحديد مجموعة من الحدود التي ترتبط بطبيعة الموضوع، وخصائص المجتمع المستهدف، والمنهجية المتبعة، وأدوات البحث، وظروف التنفيذ.

أولاً: الحدود الموضوعية

تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في تركيزها على موضوع «العوامل المؤثرة في نجاح برامج التغيير» دون التطرق إلى موضوعات أخرى مرتبطة بمجال إدارة الأعمال أو إدارة التغيير بشكل عام. الدراسة لا تهدف إلى تقديم تحليل شامل لكل ما يتعلق بالتغيير التنظيمي، بل تركز حصرياً على المتغيرات التي لها علاقة مباشرة بنجاح هذه البرامج داخل شركات الطاقة السعودية. كما لا تغطي الدراسة جميع العوامل الممكنة عالمياً، وإنما تختار عدداً من المحاور الرئيسة مثل القيادة، الثقافة المؤسسية، الهياكل التنظيمية، الاتصال الداخلي، مقاومة التغيير، الجاهزية التقنية، والدعم البشري. هذا التحديد يساعد على تعميق التحليل في هذه الجوانب، لكنه قد يعني إغفال بعض العوامل الأخرى التي قد تكون مؤثرة في سياقات أو قطاعات مختلفة.

ثانياً: الحدود المكانية

يقتصر نطاق هذه الدراسة على شركات الطاقة العاملة داخل المملكة العربية السعودية، بما في ذلك الشركات الوطنية الكبرى، والشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة، والشركات المتخصصة في الطاقة التقليدية والطاقة المتجددة. لا تمتد هذه الدراسة إلى شركات الطاقة في دول الخليج الأخرى أو أي دول أخرى، ما يجعل نتائجها ملائمة بشكل خاص للسياق السعودي. هذا التحديد المكاني ضروري لأنه يعترف بالخصوصية الثقافية والتنظيمية والتشريعية التي تميز سوق العمل السعودي. ومع ذلك، قد يعني أن بعض النتائج أو التوصيات المستخلصة قد لا تكون صالحة للتطبيق المباشر في سياقات جغرافية أخرى تختلف في ثقافتها أو أنظمتها التنظيمية.

ثالثاً: الحدود الزمانية

تُعالج هذه الدراسة برامج التغيير التي يجري تنفيذها أو تم تنفيذها في السنوات الأخيرة، في ضوء التوجهات الوطنية الحالية مثل رؤية 2030. هذا الإطار الزمني يضمن ارتباط النتائج بالظروف الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة، لكنه قد يعني أن النتائج قد تصبح أقل ارتباطاً بظروف مستقبلية بعيدة، خاصة إذا تغيرت العوامل الاقتصادية أو التنظيمية أو التشريعية في المملكة. كما أن جمع البيانات سيتم في فترة زمنية محددة، ما يجعل النتائج تعكس أوضاعاً وآراءً سائدة في تلك الفترة. التغيرات المستقبلية في أولويات الشركات أو سياسات الدولة أو بيئة الأعمال قد تؤثر على مدى استمرار صلاحية النتائج.

رابعاً: الحدود المنهجية

تستخدم الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليليّاً ذا تصميم مختلط يجمع بين الاستبيان المنظم والمقابلات شبه المهيكلة. ورغم أن هذا التصميم يعزز شمولية التحليل، إلا أن لكل طريقة حدوداً خاصة. فالبيانات الكمية المستخلصة من الاستبيان تعتمد على الإجابات الذاتية للمشاركين، ما يجعلها عرضة لتحيزات الإدراك الشخصي، أو الرغبة في تقديم إجابات اجتماعياً مرغوبة. رغم اتخاذ إجراءات لتقليل هذا التحيز، مثل ضمان السرية وتشجيع الصراحة، إلا أن أثر هذه العوامل لا يمكن إلغاؤه تماماً. أما البيانات النوعية المستخلصة من المقابلات فتتميز بالعمق والغنى، لكنها قد تعكس وجهات نظر محددة لعدد صغير من المديرين والموظفين، ما قد يحد من تعميم نتائجها. تحليل هذه البيانات النوعية أيضاً يتأثر بتفسير الباحث نفسه، رغم الحرص على الموضوعية والدقة.

خامساً: حدود العينة

تركز الدراسة على عينة مختارة من الموظفين والمديرين في شركات الطاقة السعودية، يتم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية لضمان تمثيل المستويات الإدارية المختلفة. ومع ذلك، فإن حجم العينة وخصائصها قد يؤثران في درجة تمثيل النتائج لمجتمع الدراسة الأوسع. كذلك، قد تؤثر معدلات الاستجابة على النتائج، حيث قد يكون المشاركون الأكثر اهتماماً بموضوع التغيير هم الأكثر ميلاً للمشاركة، مما قد يؤدي إلى تحيز استجابي. سيتم معالجة هذه المسألة قدر الإمكان عبر تنويع طرق التوزيع وتحفيز المشاركة، لكن حدود هذا الجانب تبقى قائمة في أي بحث ميداني يعتمد على استبيانات.

سادسًا: الحدود الثقافية والاجتماعية

تعترف الدراسة بالخصوصيات الثقافية والاجتماعية في السعودية، مثل القيم التقليدية، التسلسل الهرمي، وحساسية العلاقات المهنية، وهي عناصر قد تؤثر في إجابات المشاركين. قد يشعر بعضهم بعدم الراحة في التعبير عن ملاحظاتهم النقدية تجاه إداراتهم أو ثقافة شركاتهم، ما قد يؤدي إلى بعض التحفظ في الإجابات. كما أن التحولات الاجتماعية التي تشهدها المملكة في إطار رؤية 2030 تعني أن الثقافة التنظيمية نفسها في حالة تطور مستمر، ما قد يؤثر على ثبات بعض العوامل المدروسة عبر الزمن.

سابعًا: حدود التعميم

أخيرًا، فإن نتائج هذه الدراسة صُممت لتكون مفيدة وملائمة لشركات الطاقة في المملكة العربية السعودية، لكنها لا تدعي قابلية التعميم التام على جميع القطاعات أو الدول. قد تكون بعض العوامل المؤثرة في نجاح التغيير مشتركة بين القطاعات، لكن هناك خصوصيات سياقية لا يمكن تجاهلها. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار علمي وتطبيقي يساهم في تحسين ممارسات إدارة التغيير في قطاع الطاقة السعودي، مع إدراك واعٍ بأن هذا الإطار يحتاج إلى تكيف دقيق عند نقله إلى قطاعات أخرى أو بيئات جغرافية وثقافية مختلفة.

المراجع:

- Al-Dosari, H., & Al-Ghamdi, S. (2020). Saudi energy sector leadership and organizational change: An empirical examination. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 10 (4), 12-25.
- Al-Harthy, H., & Al-Harthy, M. (2021). Change management in the Kingdom of Saudi Arabia: Vision 2030 Opportunities and Challenges. *International Journal of Business and Management*, 16(3), 45-59.
- Al-Somali, S. A., & Khan, M. (2019). Digital transformation in Saudi Arabia: A case of the challenges in the energy industry. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(3), 500-520.
- Alkahtani, A., Alshammari, M.: Data leakage for encrypted big data in cloud applications 69 (2019) Culture, Leadership and Organizational Change: What are the main success factors according to: Opinion and Perceptions of: Saudi Arabia: The Challenges of 21st Century. *Middle East Journal of Management*, 6(2), 120–138.
- Armenakis, A.A., & Bedeian, A.G. (1999). This article reviews theoretical and research literature that considers library migration. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Burnes, B. (2017). *Managing change* (7th ed.). Pearson Education.
- Shah, N., Irani, Z., & A.M. just A.M. (2017). Big data in energy: for challenges and opportunities. *Information Systems Frontiers*, 19, 817–828.
- Sirkin, H. L., Keenan, P. & Jackson, A. (2005). Change management's hard side. *Harvard Business Review*, 83(10), 108–118.
- Todnem By, R. (2005). Leading and managing organisational change: A personal approach. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380.
- Whelan-Berry, K. S., & Somerville, K. A. (2010). Linking the causes of change and organisational changes: A synthesis. *Journal of Change Management*, 10 2, 175–193.
- World Bank. (2021). *The economic metamorphosis of the kingdom of Saudi Arabia; Vision 2030 and beyond*. World Bank Publications.
- Saudi Ministry of Energy. (2023). *Annual report 2022–2023*. Riyadh: Ministry of Energy.
- Saudi Vision 2030. (2016). *Saudi Arabia Vision 2030*. Government of Saudi Arabia.