

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

دراسة عن إدارة التغيير و تأثيرها على مديري المشاريع الجدد في القطاع الترفيهي في شركة steps في الرياض .

أسم الطالب

وجدان مطلوب عبدالله

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

21/4/2025

الصفحة	جدول المحتويات
3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3	1.1. المقدمة
7	1.2. مشكلة الدراسة
8	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
8	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
9	1.3. أهمية الدراسة
9	1.3.1. على المستوى النظري
10	1.3.2. على المستوى التطبيقي
11	1.4. أسئلة الدراسة
12	1.5. أهداف الدراسة
12	1.6. فرضيات الدراسة
13	1.7. نموذج الدراسة
13	1.8. منهجية الدراسة
14	1.9. الدراسة الميدانية
15	1.10. مخطط المشروع المقترح
16	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
16	2.1. المقدمة
16	2.2. الدراسات التي تناولت إدارة التغيير و موقف الموظفين من أسلوب تقديم و تنفيذ هذا التغيير
18	2.3. دراسات تناولت أثر توفر قنوات تواصل فعّالة وتأثيرها على نجاح المشروع أو فشله
20	2.4. دراسات تناولت أثر برامج التدريب على مستوى الإمتثال التنظيمي وكفاءة تنفيذ استراتيجيات التغيير

2.5.الخاتمة	23
قائمة المراجع	24

1.الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.0. المقدمة:

يلاقي مديري المشاريع في القطاع الترفيهي العديد من التحديات , خاصة مع التطورات السريعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية .

يشهد القطاع الترفيهي في المملكة تغييرات عديدة وهائلة بسبب التطور الكبير الذي تلاقية المملكة العربية السعودية والنقلة النوعية في الأفكار والتطور بشكل عام والترفيه بشكل خاص .

قطاع الترفيه الذي أصبح أحد الركائز الأساسية لرؤية المملكة 2030. هذه التغييرات تستوجب تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير، التغيير يكون موجة وهاذف يسعى لتحقيق التكيف البيئي في البيئة الداخلية . (عبوي , 2007 , ص 22)

حيث إن القدرة على التأقلم مع المتغيرات أصبحت ضرورة أساسية لضمان نجاح المشاريع الترفيهية واستدامتها.

إدارة التغيير التنظيمي ليست مجرد عملية مؤقتة أو حدثاً طارئاً، بل هي جزء لا يتجزأ من استراتيجيات المؤسسات الحديثة التي تهدف إلى التطور المستمر وتحقيق التميز في بيئة تنافسية متسارعة. وكما تقول د. بورصاص , و داد (2023، ص3): "التغيير التنظيمي هو العملية الوحيدة المستمرة في حياة المنظمات باختلاف أنواعها ومكوناتها وأهدافها، وهي من الحقائق التي لا جدال فيها ولا يمكن لأي منظمة تجاهلها". وهذا يبرز أهمية قدرة مديري المشاريع على التعامل مع التغيير بمرونة وكفاءة، خاصة في ظل قطاع ترفيهي يتسم بالديناميكية والتطور المستمر.

تعرف إدارة التغيير بأنها " اي عملية تعديل أو تبديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف و سياسات المؤسسات أو قيم وإتجاهات الأفراد و الجماعات فيها أو في الإمكانيات و الموارد المتاحة لها أو في اساليب و طرق العمل ووسائله و يسبجيب لها المديرون بأشكال و طرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات و تحقيق كفاءتها " (اللوزي , 2009, ص 49)

أهمية إدارة التغيير في القطاع الترفيهي و كفاءته :

إن التغيير التنظيمي في القطاع الترفيهي يختلف عن القطاعات الأخرى نظراً لطبيعته المتجددة واعتماده على الابتكار والتفاعل المباشر مع الجمهور. ولأن الترفيه يشمل مختلف الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية والتجارية، فإن أي تغيير في السياسات أو الإجراءات أو التكنولوجيا يؤثر بشكل مباشر على تجربة الزوار والمستهلكين.

ومع بروز دور القيادات الاستراتيجية، ومع خصائص اقتصاد المعرفة والتحول الرقمي، ومتطلبات العولمة، ولأجل استمرار المنظمات في بيئة تنافسية شديدة، تمثل "إدارة التغيير" أحد أهم عوامل نجاح المنظمات واستمرارها ونموها، من خلال تحديد مجالات التغيير المطلوبة و توضيح أولويات هذا التغيير وذلك بتحديد العوامل الأكثر تأثيراً في عملية التغيير وإعداد ما يطلق عليه "أجندة التغيير"، لتحقيق التطوير المستهدف بإحداث عملية التغيير الهادفة و المخططة أبو بكر (2020).

في المملكة العربية السعودية، شهد قطاع الترفيه نمواً غير مسبوق مع إطلاق فعاليات عالمية مثل موسم الرياض، وجدة و فعاليات الفورمولا E، والمهرجانات الموسيقية والفنية، مما يستوجب القدرة على تنفيذ وإدارة المشاريع بفعالية في بيئة تتغير باستمرار. ومن هنا، فإن إدارة التغيير في هذا القطاع تتطلب نهجاً استباقياً يركز على التكيف مع المستجدات وضمان سلاسة العمليات التشغيلية.

ومع التغيرات المتنوعة والمتسارعة في بيئة الأعمال، أصبحت الحاجة إلى وجود مهارات قيادية استراتيجية عالية لدى القادة، مثل قوة الشخصية، الذكاء، الكفاءة، إدارة الصراع، الاتصال الفعال، والتفكير الاستراتيجي. تمكنهم من القيام بأدوارهم المتعلقة بهم بكفاءة وفعالية. ومن هنا تزداد أهمية القادة من خلال مساهمتهم الفعالة في التفاعل مع المتغيرات والمستجدات في بيئة أعمال المنظمات ووحدات التغيير الهادفة للمخطط له والمنظمة لأجل التطوير مخدوم (2021).

لذلك، تحتاج المؤسسات الترفيهية إلى قادة مشاريع قادرين على توجيه الفرق العاملة نحو تحقيق الأهداف المنشودة دون التأثير السلبي على مستوى الخدمة أو رضا العملاء.

(إن القيادة تنبع من الجماعة (مجموعات العمل) و تكتسب 42, ص 2000 من وجهة نظر (مرعي ، السلطات من الافراد الذين يعبرون بملء إرادتهم أنهم اتباع القائد .

التحديات التي تواجه مديري المشاريع في القطاع الترفيهي

يواجه مديرو المشاريع في القطاع الترفيهي العديد من التحديات، وأبرزها:

1. مقاومة التغيير من قبل الموظفين: كثير من العاملين في المشاريع الترفيهية قد يشعرون بعدم الاستقرار عند تطبيق تغييرات جديدة، مما يؤدي إلى صعوبة في تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة.

2. التوازن بين الإبداع والامتثال للأنظمة: يتطلب القطاع الترفيهي قدرًا عاليًا من الابتكار والإبداع، لكن في الوقت ذاته يجب الالتزام بالقوانين واللوائح المنظمة للأنشطة الترفيهية.

3. التطور السريع في التكنولوجيا: مع ظهور تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي، يواجه مديرو المشاريع تحديات في مواكبة هذه التطورات ودمجها في المشاريع الترفيهية بفاعلية.

4. التخطيط المالي وضبط التكاليف: نظرًا لطبيعة القطاع الترفيهي التي تتطلب استثمارات ضخمة، فإن إدارة الميزانيات والتكاليف يمثل تحديًا رئيسيًا.

5. إدارة توقعات الجمهور: الجمهور في قطاع الترفيه يتوقع تجارب فريدة ومبتكرة باستمرار، ما يضع ضغطًا إضافيًا على مديري المشاريع لضمان تقديم فعاليات تلبي هذه التطلعات.

امام تلك التحديات يلزم أي مشروع ناجح مدير كفاء ذو خبرة ، يعمل بفعالية و جهد كبير من اجل تحقيق أهداف المشروع الذي يقوم بإدارته و يعتبر مدير المشروع من أهم العناصر الفعالة في نجاح المشروع، لأنه يتحمل مسؤولية تخطيط، تنظيم ، تنفيذ و مراقبة وإنهاء و إتمام المشروع (دودين ،2012،ص:66)

أهمية مهارات مديري المشاريع في إدارة التغيير

من أجل التغلب على هذه التحديات، يحتاج مديرو المشاريع في القطاع الترفيهي إلى تطوير مجموعة من المهارات الأساسية التي تساعدهم في إدارة التغيير بكفاءة، ومن أبرز هذه المهارات:

- القيادة الفعالة: القدرة على تحفيز الفرق العاملة وتوجيهها خلال فترات التغيير.
- التواصل الفعال: شرح أسباب التغيير للموظفين وأصحاب المصلحة لضمان فهمهم وتقبلهم له.
- إدارة الأزمات: التعامل مع التحديات غير المتوقعة والبحث عن حلول سريعة وفعالة.
- التفكير الاستراتيجي: التخطيط للمستقبل ووضع استراتيجيات تتماشى مع التغيرات المتوقعة.
- المرونة والتكيف: الاستعداد لتعديل الخطط والتعامل مع المستجدات بمرونة عالية.

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها القطاع الترفيهي في المملكة العربية السعودية، أصبحت إدارة التغيير مهارة ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها لمديري المشاريع. فالقدرة على التكيف مع المستجدات، والتغلب على التحديات التنظيمية والتقنية، وتحقيق التوازن بين الإبداع والإمتهال للقوانين، كلها عوامل تحدد مدى نجاح المشاريع الترفيهية في المستقبل.

وبالتالي، فإن الهدف من هذا البحث هو تسليط الضوء على دور مديري المشاريع في إدارة التغيير في القطاع الترفيهي، وتحليل أبرز التحديات التي يواجهونها، وإقتراح حلول واستراتيجيات فعالة تساعد في تنفيذ التغيير بسلاسة وكفاءة.

يدل مفهوم الكفاءة على المهارات العلمية التي تؤدي إلى خلق القيمة. تعرف المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة بأنها تركيبة من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تُمارس ضمن إطار محدد يتم ملاحظة هذه الكفاءة من خلال العمل الميداني، مما يمنحها صفة القبول. وبالتالي، يعود للمؤسسة مسؤولية (تحديد وتقييمها وقبولها وتطويرها) المنيف , 2003, ص350

ومن خلال دراسة ممارسات إدارة التغيير، يمكننا فهم العوامل التي تساهم في نجاح المشاريع الترفيهية، ودورها في تعزيز مكانة المملكة العربية السعودية كوجهة ترفيهية عالمية.

1.1. مشكلة الدراسة

تواجه العديد من المشاريع مشاكلًا بسبب أن الموظفين يقاومون بشدة الاستراتيجيات الجديدة ويفضلون البقاء على ما اعتادوا عليه ضمن نطاق العمليات التقليدية .

على سبيل المثال واجهت إحدى الشركات الترفيهية صعوبة في إقناع موظفيها بالانتقال إلى نظام إلكتروني جديد لحجز التذاكر. ورغم أن التغيير كان يهدف إلى تحسين تجربة العملاء، إلا أن بعض الموظفين شعروا بعدم الأمان تجاه تجربة التكنولوجيا الجديدة والذي بدوره أدى لزيادة في التكاليف والوقت المستغرق لتنفيذ العمليات .

يذكر بن عيسى و قرشي و مغزي لعراقي (٢٠٢١، ص ١٢) "عادة يكون هناك ردود أفعال ممن يتأثرون بالتغيير، قد تتمثل في عدم تصديق أو عدم القبول ، ويتطلب ذلك مجهوداً من مسيري المؤسسات المسؤولين عن تخطيط عملية التغيير من أجل إقناع العاملين به"

وفقا لما ذكر اعلاه

انه عادةً ما تصاحب عمليات التغيير التنظيمي ردود فعل من قبل المتأثرين بها، والتي قد تتراوح بين عدم التصديق والرفض الصريح. لذا، يتطلب الأمر جهداً من القادة والمسؤولين عن تخطيط التغيير لإقناع الآخرين بأهميته و ضرورته

في ظل هذه التحديات، يبرز تساؤل رئيسي: كيف يمكن لمديري المشاريع الجدد مواجهة تحديات إدارة التغيير، مع ضمان الامتثال القانوني وتحقيق أهداف المنظمة؟

1.1.1. فجوات على المستوى النظري

- على الرغم من كثرة الدراسات والنماذج التي تؤكد أهمية التغيير التنظيمي، إلا أن هناك نقصاً في الأدبيات التي تتناول الاستراتيجيات الفعالة لإقناع الموظفين الرافضين للتغيير.
- غياب إطار عمل متكامل يساعد مديري المشاريع على إدارة التغيير في بيئات تنظيمية معقدة، خاصةً مع ضعف الأدبيات المتعلقة بدور القيادة في توجيه المديرين الجدد خلال عمليات التغيير.
- قلة الدراسات التي تتناول تأثير الثقافة التنظيمية على مدى تقبل الموظفين للتغيير، خاصةً في قطاع الترفيه الذي يتميز بمتغيرات فريدة.

1.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- نجد أن أغلب مديري المشاريع الجدد يركزون معظم وقتهم على إدارة المهام التشغيلية ، بينما يتغاضون عن إدارة الأفراد مما يؤدي الى صعوبة في تنفيذ التغييرات التنظيمية بسلاسة .

- ضعف استخدام التكنولوجيا في إدارة التغيير، رغم أن قطاع الترفيه يتطلب تقنيات متقدمة لضمان النجاح في تطبيق التحولات الرقمية.

- نقص البرامج التدريبية التطبيقية التي تؤهل مديري المشاريع الجدد للتعامل مع تحديات التغيير بفعالية.

1.2. أهمية الدراسة

يكتسب البحث الحالي أهميته لأنه يدرس كيفية أثر تقبل التغيير في المنظمات السعودية التي تهتم بالترفيه ، نظرا لأن المملكة العربية السعودية تعتبر وجهة يزورها الملايين سنويا للحج والعمرة والسياحة وبالتالي الترفيه ، وباعتبار ان القطاع السياحي و الترفيهي يعتبر من أهم القطاعات التي لها دورها في التنمية الاقتصادية ، فإن البحث الحالي يعتبر إضافة علمية و تطبيقية يمكن أن يستفيد من نتائجه القائمين على هذه المشاريع الترفيهية . الخزيم (٢٠٢٣)

أشار الباحث أبو النصر (2017) ، حيث أوضح أن تكريس المهنيين لتقديم الخدمات التي تهدف إلى رفاهية الإنسان وتحقيقه لذاته أمر واجب وفي غاية الأهمية ، وكذلك تنمية الموارد التي تفي بالإحتياجات و (التطلعات الفردية والجماعية . (ص 210

لماذا تهتم الشركات المختصة بالترفيه ومديري المشاريع بهذا البحث ؟

1.2.1. على المستوى النظري:

سوف يتم تسليط الضوء على الإستراتيجيات و النظريات الجديدة في إدارة التغيير مما يساعد في فهم و تقبل هذه الإستراتيجيات (بن عيسى و اخرون , ٢٠٢١)

تمثل الدراسة حول إدارة التغيير ومديري المشاريع الجدد في القطاع الترفيهي أهمية كبيرة على المستوى النظري، وذلك للأسباب التالية :

- تطوير إطار عمل متكامل لإدارة المشاريع في البيئات التنظيمية

بحيث انه تفتقر منهجيات إدارة المشاريع الحالية (مثل Agile) إلى آليات واضحة لدمج المتطلبات القانونية.

تقدم الدراسة إطاراً نظرياً جديداً يدمج إدارة التغيير مع إدارة الامتثال مما يوسع نطاق نظرية إدارة المشاريع ليشمل القيود التنظيمية.

- تطوير مفهوم القيادة التكيفية لمديري المشاريع الجدد

بحيث انه تحتاج القيادة في البيئات التنظيمية المعقدة إلى مهارات تتجاوز الإدارة التقنية ، سوف تعيد الدراسة تعريف الكفاءات القيادية النظرية المطلوبة لمديري المشاريع الجدد، مع التركيز على التكيف مع التغيير والتفاوض مع الجهات الرقابية .

.توضيح دور مدير المشروع في التغيير وكيفية التغلب على التحديات التي من الممكن أن يواجهوها .

1.2.2. على المستوى التطبيقي:

تمثل الدراسة حول إدارة التغيير ومديري المشاريع الجدد في القطاع التنظيمي الترفيهي أهمية كبيرة على المستوى العملي، حيث تُقدم حلولاً ومقترحات قابلة للتطبيق لمواجهة التحديات اليومية التي تواجه المؤسسات والمديرين ، من خلال تحليل عدة مشاريع ترفيهية، يتضح أن النجاح في إدارة التغيير لا يعتمد فقط على وضع الإستراتيجيات، بل أيضاً على مهارة المدير في إيصال الفكرة وإقناع الفريق بها. فالقيادة الفعالة والتواصل الواضح يمكن أن يقلل من مقاومة الموظفين ويزيد من فرص نجاح التغيير. ، وذلك من خلال :

. توفير إرشادات عملية للمديرين حول أفضل الممارسات و الإستراتيجيات الفعالة في الإدارة .

. تحسين نجاح المشاريع الترفيهية في البيئات التنظيمية الصارمة .

. تساعد في تحسين أداء الشركة بشكل عام وتقلل المخاطر من خلال تقديم حلول عملية للتعامل مع رفض التغيير .

. تعزيز التعاون بين الفرق الإبداعية والجهات الرقابية .

. تطوير برامج واقعية للتطبيق من قبل المديرين الجدد .

. تبني تقنيات ذكية واستخدام الذكاء الصناعي لمواكبة التغييرات التنظيمية .

1.3. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي الأول: لماذا قد يقاوم الموظفون التغيير حتى لو كان يصب في مصلحتهم ؟

السؤال الفرعي 1: ما الأسباب النفسية والاجتماعية التي تدفع الموظفين لمقاومة التغيير؟

السؤال الفرعي 2: كيف يؤثر الخوف من المجهول على تقبل التغيير داخل المؤسسات ؟

السؤال الفرعي 3: ما دور القيادة الإدارية في تقليل مقاومة الموظفين للتغيير ؟

سؤال البحث الرئيسي الثاني : ما العوامل التي تساعد بعض مديري المشاريع على النجاح في إقناع فرقهم بقبول التغيير؟

السؤال الفرعي 1: كيف تؤثر مهارات الإتصال الفعال على نجاح مدير المشروع في إدارة التغيير ؟

السؤال الفرعي 2: ما أهمية بناء الثقة بين المدير والفريق في تقبل التغيير؟

السؤال الفرعي 3: كيف يمكن لمدير المشروع توضيح فوائد التغيير للموظفين بطرق مقنعة؟

السؤال الرئيسي الثالث : كيف يمكن أن يؤثر نقص الخبرة العملية لدى مديري المشاريع الجدد على قدرتهم على قيادة عمليات التغيير في ظل الضغوط التنظيمية؟

السؤال الفرعي 1: ما أبرز التحديات التي يواجهها مديرو المشاريع الجدد عند قيادة التغيير ؟

السؤال الفرعي 2: كيف يمكن لنقص الخبرة أن تؤثر على قدرة المدير على إتخاذ قرارات حاسمة أثناء التغيير؟

السؤال الفرعي 3: ما الإستراتيجيات التي يمكن أن تساعد مديري المشاريع الجدد في التغلب على نقص الخبرة ؟

السؤال الرئيسي الرابع: ما دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز فعالية إدارة التغيير داخل المؤسسات؟

السؤال الفرعي 1: كيف يمكن للأدوات التكنولوجية تحسين عملية التواصل أثناء التغيير؟

السؤال الفرعي 2: كيف تساهم تقنيات التحليل والبيانات في دعم قرارات التغيير داخل المؤسسة ؟

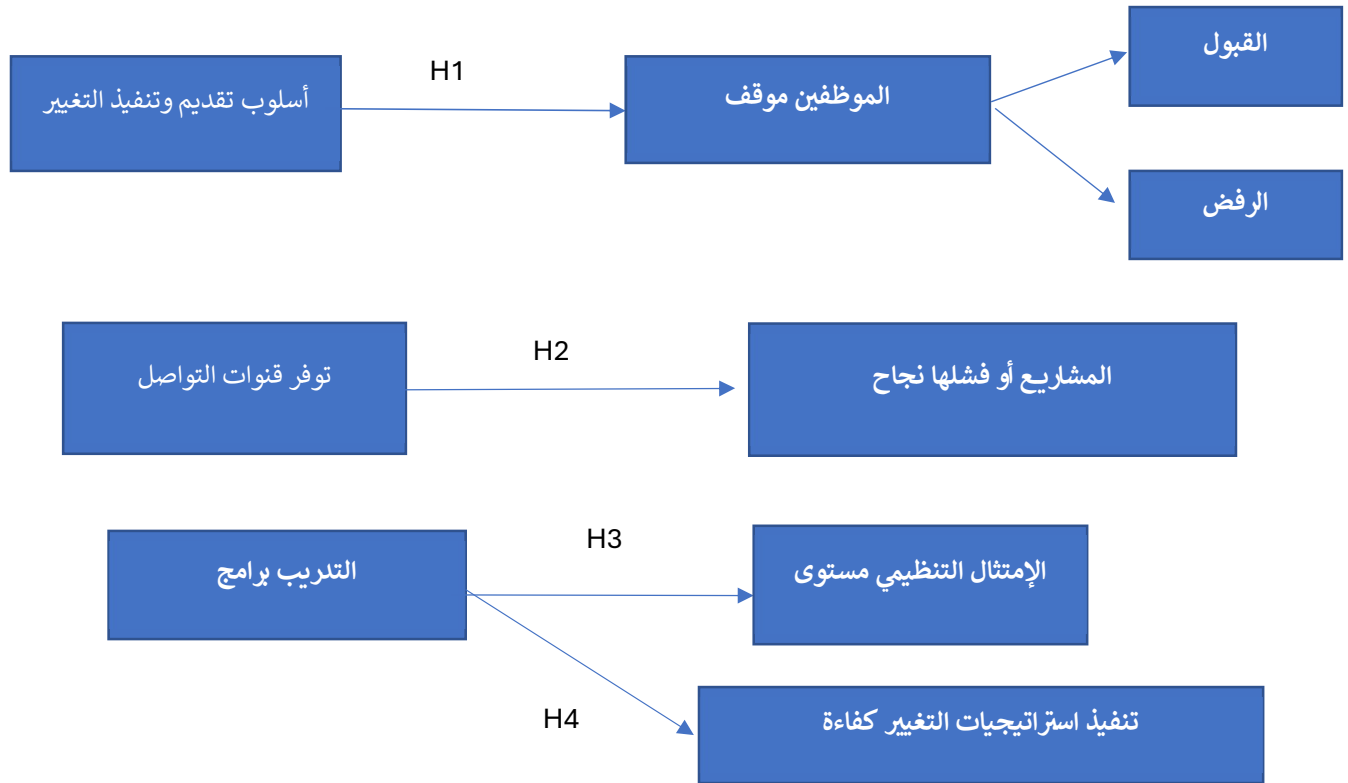
1.4. أهداف الدراسة

- 1- دراسة تحديات إدارة التغيير في القطاع الترفيهي التنظيمي .
- 2- تحديد المهارات المطلوبة واللازم توفرها في مديري المشاريع الجدد للتعامل مع البيئة التنظيمية المعقدة .
- 3- كشف أماكن الضعف و المسببات لرفض التغيير .
- 4 - وضع خطة لتنفيذ التغيير دون صدامات مع الموظفين .

1.5. فرضيات الدراسة

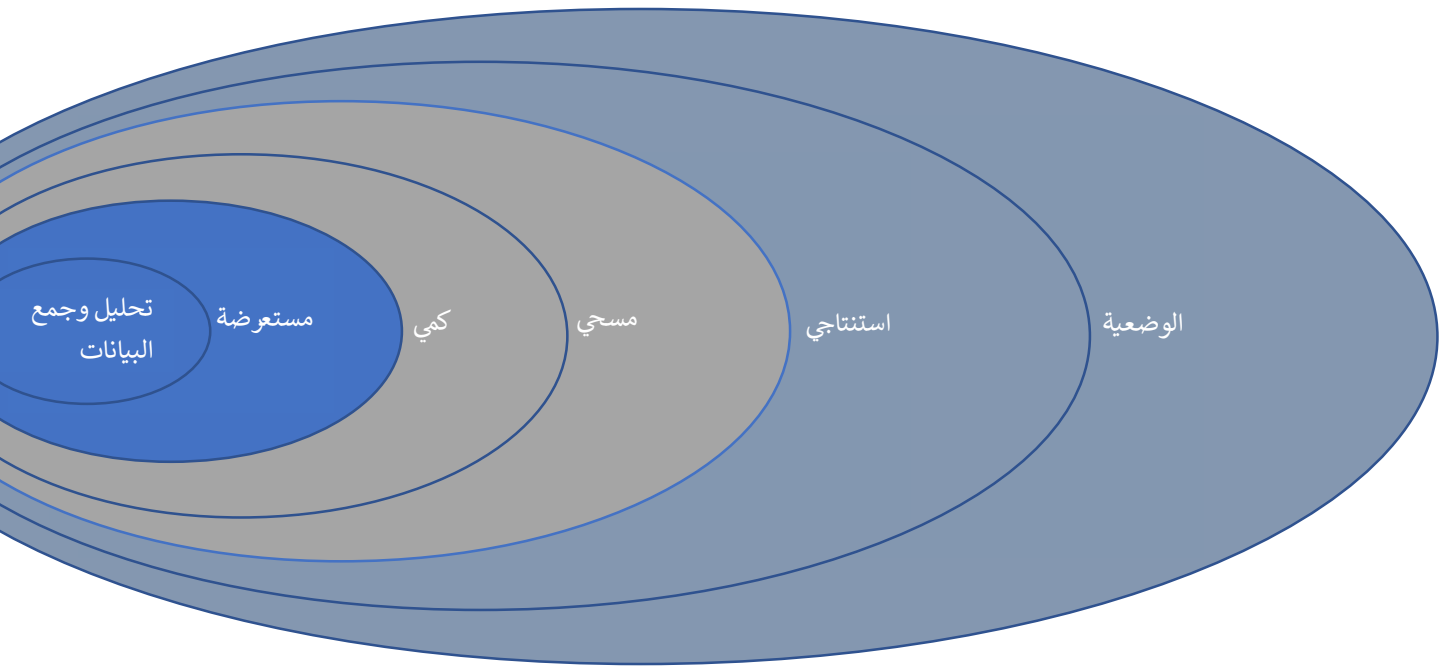
- _ توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب تقديم وتنفيذ التغيير داخل المؤسسة وبين موقف الموظفين من التغيير.
- _ توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توفر قنوات التواصل الفعالة، مثل جلسات الحوار المفتوح، وبين تقليل احتمالية فشل المشاريع الترفيهية
- _ توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توفير البرامج التدريبية في مجال إدارة التغيير لمديري المشاريع وبين مستوى الامتثال التنظيمي وكفاءة تنفيذ استراتيجيات التغيير .

1.6. نموذج الدراسة



1.7. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث : الوضعية
- منهج البحث : استنتاجي
- استراتيجية البحث : مسحي
- اختيار البحث : كمي
- الأفق الزمني : مستعرضة
- تقنيات جمع وتحليل البيانات : التحليل الإحصائي لنتائج المسح



بصلة البحث

1.8. الدراسة الميدانية

مكان تطبيق الدراسة :

سيتم تطبيق الدراسة على شركة بارزة في مجال الترفية و تنظيم الفعاليات و المؤتمرات , وهي شركة Steps , حيث تواجه تحديات مرتبطة بإدارة التغيير , لاسيما عند إدخال أنظمة جديدة أو تبني استراتيجيات عمل مختلفة .

شركة Steps هي شركة متخصصة في تنظيم الفعاليات الترفيهية وتقديم الحلول الإبداعية للفعاليات. أيضا تعتمد على التكنولوجيا في عمليات الحجز والإدارة، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة تأثير التغيير على الموظفين. تواجه هذه الشركة وأمثاله تحديات مثل تبني تقنيات جديدة والتكيف مع المتطلبات التنظيمية المتغيرة، كما أنها تعتمد بشكل كبير على التقنيات الرقمية، مما يتيح دراسة دور التكنولوجيا في إدارة التغيير. وأخيراً أن لديها خبرة واسعة في التعامل مع العملاء والموظفين في قطاع سريع التطور والتغيير.

مبررات اختيار هذه الشركة :

- تعمل في قطاع الترفيه، وهو المجال الذي يركز عليه البحث.
- توفر بيئة ملائمة لدراسة التحديات التنظيمية والثقافية التي تؤثر على قبول التغيير .
- تسهم في تحليل كيفية تفاعل مديري المشاريع الجدد مع مقاومة الموظفين، مما يعزز الفهم العملي لإدارة التغيير في المؤسسات الترفيهية .

1.9. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول : الإطار العام للدراسة .
- الفصل الثاني : الإطار النظري .
- الفصل الثالث : منهجية البحث .
- الفصل الرابع : التحصيل الأحصائي .
- الفصل الخامس : المناقشة والخاتمة .

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.0. المقدمة:

تعد إدارة التغيير من العوامل الحيوية التي تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة رضا الموظفين. في هذا السياق، يُعتبر أسلوب تقديم وتنفيذ التغيير، بما في ذلك توفر قنوات تواصل فعالة، وبرامج التدريب، ودور القيادة، من العوامل الأساسية التي تحدد مدى تقبل الموظفين لهذا التغيير أو مقاومتهم له. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير هذه العوامل على موقف الموظفين وكفاءة تنفيذ استراتيجيات التغيير، ودور مديري المشاريع في إدارة هذه العمليات بشكل فعال. من خلال هذه الدراسة، سيتم تحليل كيفية تأثير أسلوب التغيير وبرامج التدريب على استجابة الموظفين ومدى نجاح التغيير، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين مستوى الامتثال التنظيمي وكفاءة تنفيذ استراتيجيات التغيير داخل بيئات العمل.

2.2. الدراسات التي تناولت إدارة التغيير و موقف الموظفين من أسلوب تقديم و تنفيذ هذا التغيير

إدارة التغيير من المواضيع الحيوية التي تناولتها العديد من الدراسات في مجال الإدارة والتنظيم، نظرًا لدورها المحوري في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز رضا الموظفين. وقد ركزت هذه الدراسات على الأساليب المختلفة لتقديم وتنفيذ التغيير داخل المؤسسات، وتأثير هذه الأساليب على استجابة الموظفين وتقبلهم للتغيير.

تناول (Kotter 1996) في كتابه Leading Change أهمية التواصل الفعال كعامل رئيسي في نجاح التغيير، حيث يساعد التواصل المفتوح والشفاف الموظفين على فهم أسباب التغيير وأهدافه، مما يقلل من المقاومة ويزيد من الدعم.

كما أشار (Cameron & Green 2015) في Making Sense of Change Management إلى أن المشاركة والتمكين في عملية التغيير يعززان شعور الموظفين بالمسؤولية والانتماء، وهو ما يسهم في خفض مستويات الرفض وزيادة الالتزام.

وفي ذات السياق، أوضح (Hiatt 2006) من خلال نموذج ADKAR أن التدريب والتطوير يمثلان أدوات فعّالة في تمكين الموظفين من التكيف مع التمتع إدارة التغيير من أبرز المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في الأدبيات الأكاديمية والإدارية، وذلك لما لها من دور حيوي غير، من خلال تعزيز المهارات وتقليل مشاعر القلق.

بينما تناول (Schein 2010) في Organizational Culture and Leadership دور الدعم القيادي في توجيه الموظفين خلال مراحل التغيير، مؤكداً أن القيادة الفعّالة تعزز تبني التغيير.

أما (Lewin 1951) في Field Theory in Social Science فقد ركّز على أهمية إدارة مقاومة التغيير من خلال فهم مخاوف الموظفين وتقديم حلول عملية للتغلب عليها.

وتشكل هذه الأساليب أساساً مهماً لفهم الدور الذي يمكن أن يلعبه مديرو المشاريع في قيادة وتنفيذ التغيير داخل المؤسسات، خصوصاً في القطاعات الديناميكية مثل القطاع الترفيهي في المملكة العربية السعودية، والذي يشهد تطورات متسارعة ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030.

بينما تناولت العديد من الدراسات موقف الموظفين من التغيير، باعتباره مؤشراً أساسياً لنجاح أو فشل المبادرات التنظيمية. ويُعد أسلوب تقديم التغيير أحد العوامل المؤثرة بشكل مباشر في تشكيل مواقف الموظفين تجاه التغيير، سواء بالإيجاب أو السلب .

أوضح (Oreg 2006) أن مواقف الموظفين تجاه التغيير تتأثر بعوامل فردية وتنظيمية، من أبرزها الطريقة التي يُقدّم بها التغيير. وقد أظهرت الدراسة أن الموظفين الذين يشعرون بأن التغيير يُرضى عليهم دون إشراكهم أو شرح كافٍ لأهدافه، يكونون أكثر عرضة للمقاومة والرفض .

كما أشار (Armenakis & Harris 2009) إلى أن الاتصال التنظيمي الفعّال، الذي يشمل الشفافية وتوضيح الرؤية والمبررات، يعزز من استعداد الموظفين لتقبل التغيير، ويرفع مستوى الثقة في القيادة. وقد دعم ذلك بنموذج يوضح كيف تؤثر الرسائل الموجهة في تشكيل تصورات الموظفين ومواقفهم.

وفي دراسة أخرى، وجد (Vakola & Nikolaou 2005) أن الموظفين الذين يتلقون دعمًا من القيادة وتدريبًا كافيًا أثناء التغيير، يبدون مواقف أكثر إيجابية، مقارنةً بمن تُركوا دون توجيه أو تمكين. وأكدت الدراسة على أن مشاعر القلق والغموض تؤثر سلبًا على الموقف من التغيير.

أما (Lines 2005) فقد تناول تأثير مشاركة الموظفين في عملية التغيير على مواقفهم، وخلص إلى أن التغيير عندما يُدار بأسلوب تفاعلي يُشرك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ، فإنه يعزز الرضا ويقلل المقاومة.

نلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين أسلوب تقديم وتنفيذ التغيير وموقف الموظفين تجاه هذا التغيير، حيث تؤثر الطريقة التي يُدار بها التغيير بشكل مباشر على استعداد الموظفين لتقبله أو مقاومتهم له. وقد بينت دراسات عديدة مثل دراسة (Kotter 1996) و (Armenakis & Harris 2009) أن استخدام أساليب فعالة في التغيير مثل التواصل الشفاف والمشاركة والدعم القيادي يعزز من استجابة الموظفين بشكل إيجابي، ويزيد من شعورهم بالثقة والانتماء. كما أشار (Oreg 2006) إلى أن افتقار الموظفين إلى الفهم أو التمكين خلال مراحل التغيير يجعلهم أكثر عرضة للرفض والمقاومة، بينما يؤدي التفاعل معهم وإشراكهم إلى مواقف أكثر إيجابية. وكذلك، أوضحت دراسة (Vakola & Nikolaou 2005) أن تلقي الموظفين للتدريب والدعم الكافي يقلل من مستويات التوتر والقلق، مما ينعكس بشكل مباشر على مواقفهم تجاه التغيير.

بناءً على ذلك، فإن أسلوب تقديم وتنفيذ التغيير يُعد من العوامل الحاسمة في تشكيل مواقف الموظفين داخل المؤسسات، حيث يمكن أن يكون هذا الأسلوب محفزًا للتقبل والمشاركة، أو دافعًا للرفض والتردد، وذلك بحسب مستوى الشفافية، والإشراك، والدعم الذي يتلقاه الموظف. وانطلاقًا من هذا الفهم، تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف هذه العلاقة في سياق دور مديري المشاريع في القطاع الترفيهي في المملكة العربية السعودية.

2.3. دراسات تناولت أثر توفر قنوات تواصل فعالة وتأثيرها على نجاح المشروع أو فشله

يُعد التواصل الفعال أحد أبرز العوامل المؤثرة في نجاح إدارة التغيير داخل المنظمات، حيث يُمكن الموظفين من فهم أهداف التغيير ومبرراته، مما يساهم في تقليل الغموض والقلق، ويعزز من تقبلهم للتغيير. وتُشير الأدبيات إلى أن توفر قنوات تواصل واضحة ومنظمة بين الإدارة والموظفين يُعد من الممارسات الجوهرية التي تساهم في بناء الثقة، وتقلل من احتمالية المقاومة.

وفقاً لـ (Kotter 1996)، فإن غياب التواصل الفعال يؤدي إلى انتشار الإشاعات، وزيادة القلق بين الموظفين، مما قد يعيق عملية التغيير. في المقابل، فإن التواصل المفتوح الذي يتضمن تبادل المعلومات بشكل شفاف، والاستماع لملاحظات الموظفين، يُسهم في تعزيز مشاركتهم واستعدادهم للتغيير. كما أشار (Armenakis & Harris 2002) إلى أن الرسائل الموجهة أثناء التغيير يجب أن تكون متسقة وواضحة، وأن تتكرر بشكل مدروس عبر قنوات متعددة لضمان وصولها لجميع فئات الموظفين. وتبرز أهمية قنوات التواصل في فترات التغيير التنظيمي خصوصاً حين يكون التغيير كبيراً أو مفاجئاً، إذ يحتاج الموظفون إلى مصادر موثوقة للمعلومات لتكوين صورة واضحة عن مستقبلهم المهني. وتؤكد دراسة Goodman & Truss (2004) أن التواصل ثنائي الاتجاه (أي الذي يشمل نقل المعلومات من الإدارة إلى الموظفين، والعكس) يعزز من شعور الموظفين بالتمكين، ويزيد من التزامهم تجاه التغيير.

إن توفر قنوات تواصل فعّالة لا يُعد مجرد وسيلة لنقل المعلومات، بل هو أداة استراتيجية تسهم في تشكيل مواقف الموظفين وتعزيز جاهزيتهم للتغيير، مما يجعلها أحد العوامل المهمة التي تتناولها الدراسة الحالية عند تحليل دور مديري المشاريع في إدارة التغيير داخل القطاع الترفيهي في المملكة العربية السعودية.

كما يُعد التواصل الفعال أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على نتائج المشاريع، سواء بالنجاح أو الفشل، حيث تُشير الأدبيات إلى أن وجود قنوات تواصل واضحة ومنظمة يسهم في تعزيز التنسيق بين أعضاء الفريق، وتسهيل نقل المعلومات، وتقليل الفجوات المعرفية التي قد تؤدي إلى تعثر المشروع. في المقابل، يؤدي غياب التواصل الفعال إلى سوء الفهم، وتأخر اتخاذ القرار، وزيادة احتمالية ظهور المشكلات غير المتوقعة، مما يُعرض المشروع للفشل أو الإخفاق الجزئي.

تشير دراسة (Pinto & Slevin 1987) إلى أن الاتصال يُعد من أهم العوامل الحاسمة في نجاح المشاريع، خصوصاً في مراحل التنفيذ والمتابعة، حيث يسهم التواصل المستمر في ضمان وضوح الأهداف وتوافق التوقعات بين جميع أصحاب المصلحة. كما أكدت دراسة (Kerzner 2017) أن ضعف قنوات الاتصال كان من بين الأسباب الرئيسية لفشل العديد من المشاريع، لا سيما تلك التي تتطلب تنسيقاً بين فرق متعددة التخصصات.

وفي دراسة أجراها (Zulch 2014)، تبين أن مهارات الاتصال لدى مدير المشروع، إلى جانب وجود قنوات تواصل فعّالة داخل الفريق، تؤثر بشكل مباشر على جودة العمل وتقدم المشروع ضمن الإطار الزمني

والميزانية المحددة. كما أظهرت دراسة (Anantatmula 2010) أن التواصل الجيد بين أصحاب المصلحة وفريق المشروع يسهم في بناء الثقة وتسهيل اتخاذ القرارات، مما يرفع من فرص نجاح المشروع .

بناءً عليه، فإن توفر قنوات تواصل فعّالة يُعد من العوامل الجوهرية التي تؤثر في نجاح أو فشل المشروع، إذ لا تقتصر أهمية الاتصال على نقل المعلومات فقط، بل تمتد لتشمل بناء الفهم المشترك، وتحقيق التوافق بين الأهداف، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات خلال دورة حياة المشروع.

في سياق المشاريع الترفيهية في المملكة العربية السعودية، تُعد قنوات التواصل الفعّالة أداة حاسمة لضمان نجاح المشاريع حيث وجد أن هناك علاقة طردية بين توفر قنوات تواصل فعّالة ونجاح المشروع ؛ فكلما كانت قنوات الاتصال أكثر كفاءة وتفاعلية، زادت قدرة فرق العمل على التعامل مع التحديات وتحقيق النتائج المرجوة، في حين أن ضعف التواصل قد يؤدي إلى التأخير، وسوء الفهم، وزيادة احتمالية فشل المشاريع ، إذ يعتمد نجاح المشاريع بشكل كبير على قدرة مديري المشاريع على توفير بيئة تواصل واضحة ومفتوحة بين جميع الأطراف المعنية، سواء داخل فرق العمل أو مع الجهات الداعمة والمنفذة.

تشير الدراسات، مثل (Pinto & Slevin 1987) و (Zulch 2014)، إلى أن غياب التواصل الفعّال يعد من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى فشل المشاريع، خاصة تلك التي تتطلب تنسيقاً مستمراً بين عدة جهات، كما هو الحال في المشاريع الترفيهية التي تتسم بالتعقيد والتنوع في أصحاب المصلحة. وفي المقابل، فإن التواصل المنظم والمستمر يسهم في تقليل الفجوات المعلوماتية، وتسريع اتخاذ القرار، وضمان وضوح الأدوار، مما يرفع من فرص نجاح المشروع. وهذا ما سوف تركز عليه هذه الدراسة .

2.4. دراسات تناولت أثر برامج التدريب على مستوى الإمتثال التنظيمي و كفاءة تنفيذ استراتيجيات التغيير

تُعد برامج التدريب من الأدوات الجوهرية التي تعتمد عليها المنظمات لتطوير مهارات العاملين وتعزيز قدرتهم على التكيف مع المتغيرات التنظيمية، لا سيما خلال تنفيذ المشاريع ومراحل التغيير. إذ تُمكن هذه البرامج الموظفين من اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة التي تدعم الأداء وتقلل من مقاومة التغيير، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها .

وقد أكدت العديد من الدراسات العربية أهمية برامج التدريب ودورها في رفع كفاءة الأفراد وتحسين نتائج المشاريع. فقد توصلت دراسة الجهني (2021) التي أجريت على القطاع العام في المدينة المنورة، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية التدريب ونجاح إدارة المشاريع، وأوصت بأهمية الاستثمار في

تدريب الكوادر الفنية والإدارية بما يعزز نتائج المشاريع. كما أظهرت دراسة الشمري (2019) حول أثر البرامج التدريبية في مدينة الملك سلمان الطبية، أن هناك تأثيرًا مباشرًا للتدريب على تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، الأمر الذي يدعم قدرة المنظمة على تحقيق نتائج ملموسة على مستوى المشاريع . وفي دراسة حالة أجريت على شركة البيادر العالمية، وجدت عطية (2020) أن التدريب المستمر يُسهم في تعزيز شعور الموظف بالثقة والانتماء، ويرفع من درجة التزامه في تنفيذ المهام، وهو ما يرتبط ارتباطًا وثيقًا بنجاح المشاريع داخل بيئات العمل الديناميكية .

إن برامج التدريب تُعد من أهم أدوات التمكين داخل بيئات المشاريع، وتلعب دورًا فاعلاً في رفع جاهزية الفرق وتحقيق النجاح المستدام للمشروعات، خاصة في القطاعات التي تتطلب التكيف المستمر ، على وجه الخصوص القطاع الترفيهي .

في حين أن الإمتثال التنظيمي يُعد من المؤشرات الحيوية التي تعكس مدى التزام الموظفين والمنظمة ككل بالسياسات والإجراءات التنظيمية، لا سيما في سياقات التغيير المؤسسي. ويُقصد به مدى التزام الأفراد بتنفيذ التعليمات والضوابط التي ترافق عمليات التغيير بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية دون الخروج عن الإطار المؤسسي المعتمد. في الوقت نفسه، تمثل كفاءة تنفيذ استراتيجيات التغيير القدرة الفعلية للمؤسسة على تطبيق خطط التغيير وفقًا للجدول الزمني، وبما يحقق النتائج المرجوة بأقل مقاومة وأعلى فاعلية ممكنة .

تشير الأدبيات إلى أن الامتثال التنظيمي لا يتحقق فقط عبر إصدار التعليمات، بل يتطلب وجود ثقافة تنظيمية داعمة، وقيادة واضحة، ونظام تواصل وتدريب فعال. ووفقًا لـ (Weiner 2009)، فإن أحد العوامل الجوهرية في نجاح التغيير هو ما يُعرف بـ"الجاهزية التنظيمية للتغيير"، والتي تعتمد على إدراك الموظفين لأهمية التغيير واستعدادهم للالتزام به. كما بينت دراسة Herold et al (2008) أن الامتثال التنظيمي يزداد عندما يكون لدى الموظفين فهم واضح لاستراتيجيات التغيير وأدوارهم فيها، مما يساهم في تنفيذ التغيير بكفاءة .

من جهة أخرى، أوضحت دراسة Lines (2004) أن كفاءة تنفيذ التغيير تتأثر بجودة التخطيط، ووضوح الأهداف، ومهارات القادة في إدارة فرق العمل. وتدعم نتائج هذه الدراسات أهمية الربط بين الامتثال التنظيمي والتنفيذ الفعلي لاستراتيجيات التغيير، حيث إن غياب الامتثال يؤدي إلى فوضى تنظيمية تؤثر على النتائج، في حين أن الالتزام يعزز فرص النجاح .

بناءً عليه، فإن مستوى الامتثال التنظيمي وكفاءة تنفيذ استراتيجيات التغيير يمثلان عنصرين مترابطين يُعبران عن مدى نجاح المؤسسات في الانتقال الفعلي من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التطبيق ضمن أطر منظمة ومدرسة .

تتضح العلاقة بين برامج التدريب ومستوى الامتثال التنظيمي وكفاءة تنفيذ استراتيجيات التغيير من خلال الدور الحيوي الذي تلعبه برامج التدريب في تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة للتعامل مع التغييرات التنظيمية بشكل فعال. يُمكن النظر إلى التدريب كأداة استراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء العام للموظفين وزيادة قدرتهم على التكيف مع التحولات التي تمر بها المؤسسة .

أولاً، تُساهم برامج التدريب في تعزيز الامتثال التنظيمي، حيث يُعتبر التدريب جزءاً أساسياً من العملية التي تُمكن الموظفين من فهم السياسات والإجراءات التنظيمية المتبعة في المؤسسة. وفقاً لـ Gilley & Gilley (2003)، فإن التدريب المناسب يؤدي إلى زيادة الوعي لدى الموظفين بالأنظمة والقوانين التي يجب الالتزام بها، مما يساهم في تحسين مستوى الامتثال داخل المؤسسة .

ثانياً، ترتبط كفاءة تنفيذ استراتيجيات التغيير ارتباطاً وثيقاً بفعالية البرامج التدريبية. عندما يحصل الموظفون على تدريب مناسب حول كيفية التعامل مع استراتيجيات التغيير، تصبح لديهم القدرة على تنفيذها بكفاءة. أظهرت دراسة (Kotter 1996) أن البرامج التدريبية التي تركز على تطوير المهارات القيادية والقدرة على التكيف مع التغيير تُسهم في تحسين جودة تنفيذ استراتيجيات التغيير، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح .

علاوة على ذلك، فإن التدريب المستمر لا يقتصر فقط على إعداد الموظفين لأداء مهامهم الحالية بل يعزز أيضاً قدرتهم على استيعاب التغييرات الجديدة واحتضانها بشكل إيجابي، مما يُسهم في تحسين كفاءة الأداء العام للمؤسسة ويقلل من مقاومة التغيير.

بناءً على ما سبق، فإن برامج التدريب تُعد عاملاً رئيسياً في رفع مستوى الامتثال التنظيمي وتحقيق كفاءة تنفيذ استراتيجيات التغيير، حيث يتعين على المؤسسات الاستثمار في التدريب المستمر لضمان نجاح استراتيجياتها التغييرية وتحقيق أهدافها بكفاءة وهو ما ستأكدّه دراستنا الحالية .

2.5 . نتيجة هذه الدراسات

في ختام هذه المراجعة الأدبية، يتضح أن إدارة التغيير تعد من العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على نجاح المؤسسات، حيث تسهم بشكل مباشر في تحسين استجابة الموظفين وتحفيزهم على التكيف مع التغييرات التنظيمية. وقد أظهرت الدراسات السابقة أن أسلوب تقديم وتنفيذ التغيير له تأثيرات واضحة على موقف الموظفين تجاه هذا التغيير، سواء من حيث القبول أو المقاومة.

كما أن توافر قنوات تواصل فعالة يُسهم بشكل كبير في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز الالتزام بين الموظفين، مما ينعكس إيجابيًا على مستوى الامتثال التنظيمي ويزيد من كفاءة تنفيذ استراتيجيات التغيير. علاوة على ذلك، أشارت الأدلة التجريبية إلى أن برامج التدريب مفيدة في إعداد الموظفين للامتثال للتحويلات التنظيمية وزيادة فعاليتهم في تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة، وبالتالي تعزيز الفعالية الشاملة لمبادرات التغيير داخل المؤسسات.

من جهة أخرى، تؤكد الأدبيات أن مستوى الامتثال التنظيمي يُعد مؤشرًا رئيسيًا على نجاح تنفيذ التغييرات، حيث أن الموظفين الملتزمين بالقيم التنظيمية وبإجراءات التغيير يكونون أكثر قدرة على تنفيذ استراتيجيات التغيير بكفاءة عالية، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، تبرز أهمية الدعم القيادي والمشاركة الفعالة في خلق بيئة مرنة تُمكن الموظفين من التكيف مع التغييرات بشكل إيجابي.

في سياق خاص، تُظهر هذه الدراسة أهمية دور مديري المشاريع في قيادة وإدارة التغيير، خاصة في القطاع الترفيهي في المملكة العربية السعودية، الذي يشهد تطورات ملحوظة في إطار رؤية المملكة 2030. من خلال هذه الدراسة، يأمل الباحث في تقديم رؤية واضحة حول كيفية تحسين أساليب إدارة التغيير لتؤثر بشكل إيجابي على مواقف الموظفين، وبالتالي تعزيز نجاح عمليات التغيير في هذا القطاع الحيوي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة لاستكشاف دور مديري المشاريع الجدد في إدارة التغيير داخل قطاع الترفيه في المملكة العربية السعودية. ونظرًا لطبيعة الموضوع وضرورة قياس العلاقة بين متغيرات محددة بطريقة ممنهجة، فقد تم اعتماد المنهج الكمي باعتباره الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة.

يعرض هذا الفصل الفلسفة التي تقوم عليها الدراسة، ثم يوضح منهج البحث، وتصميمه، واستراتيجيته، وطرق جمع البيانات. كما يتضمن تبريراً لاختيار أدوات البحث، ويشرح أساليب تحليل البيانات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وفي نهاية الفصل، يتم تناول الجوانب الأخلاقية وحدود المنهجية المتبعة.

وقد تم اختيار هذه المنهجية بعناية لضمان توافقها مع الفلسفة الوضعية التي تركز على الملاحظة والقياس الموضوعي للواقع، وتُعدّ ملائمة لاختبار الفرضيات. كما يتماشى استخدام المنهج الاستنتاجي مع هدف الدراسة في التحقق من العلاقة بين المتغيرات المدروسة بالاعتماد على بيانات كمية قابلة للتحليل والتعميم.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

في هذه الدراسة، تم تحديد المتغيرات الأساسية على النحو التالي، بحيث تساعد على فهم العلاقة بين أساليب إدارة التغيير وتأثيرها على نتائج المشاريع في القطاع الترفيهي من وجهة نظر مديري المشاريع الجدد

3.2.1. (المتغيرات المستقلة) :

1 أسلوب تقديم وتنفيذ التغيير

يُقصد به الطريقة التي يتم بها إدخال التغيير داخل المنظمة، من حيث التخطيط، إشراك الموظفين، والآليات المستخدمة لتنفيذ التغيير. يُقاس هذا المتغير من خلال استجابات مديري المشاريع حول الكيفية التي تم بها تطبيق التغيير في مشاريعهم، وتأثير الأسلوب المتبع على تقبل الموظفين

2 توفر قنوات التواصل

يُشير إلى وجود وسائل اتصال فعّالة ومنتظمة بين الإدارة والموظفين أثناء عمليات التغيير. يُقاس من خلال معرفة ما إذا كانت المعلومات المتعلقة بالتغيير واضحة، متاحة، ومتبادلة بشكل فعّال

توفر برامج التدريب 3

يُعنى هذا المتغير بمدى تقديم برامج تدريبية وتأهيلية للموظفين ومديري المشاريع لدعمهم خلال مراحل التغيير. يُقاس من خلال معرفة نوعية التدريب، ومدى ارتباطه بأهداف التغيير، وتأثيره على جاهزية الأفراد للتكيف

3.2.2. (المتغيرات التابعة):

موقف الموظفين من ناحية القبول أو الرفض 1

تشير إلى ردود أفعال الموظفين تجاه التغيير سواء بالإيجاب أو السلب. يتم قياس هذا المتغير من خلال ملاحظات مديري المشاريع حول تجاوب فرق العمل مع التغيير

نجاح المشروع أو فشله 2

يُقاس من خلال تقييم ما إذا تم تحقيق أهداف المشروع المرتبطة بالتغيير وفقاً للخطط الزمنية والنتائج المرجوة

مستوى الإمتثال التنظيمي 3

يُشير إلى مدى التزام الموظفين بالتوجيهات والسياسات الجديدة الناتجة عن التغيير. يُقاس بناءً على تقييم مديري المشاريع لمدى الالتزام بالتغيير على مستوى الأداء الفردي والجماعي

كفاءة تنفيذ استراتيجيات التغيير 4

يُقصد بها مدى فعالية الخطط والأساليب المستخدمة في تحقيق أهداف التغيير. يُقاس هذا المتغير من خلال تقييم مدى تطابق التنفيذ مع الاستراتيجية الموضوعة، ومدى تحقق النتائج المخططة

3.3. (تصميم البحث)

فلسفة البحث : الوضعية

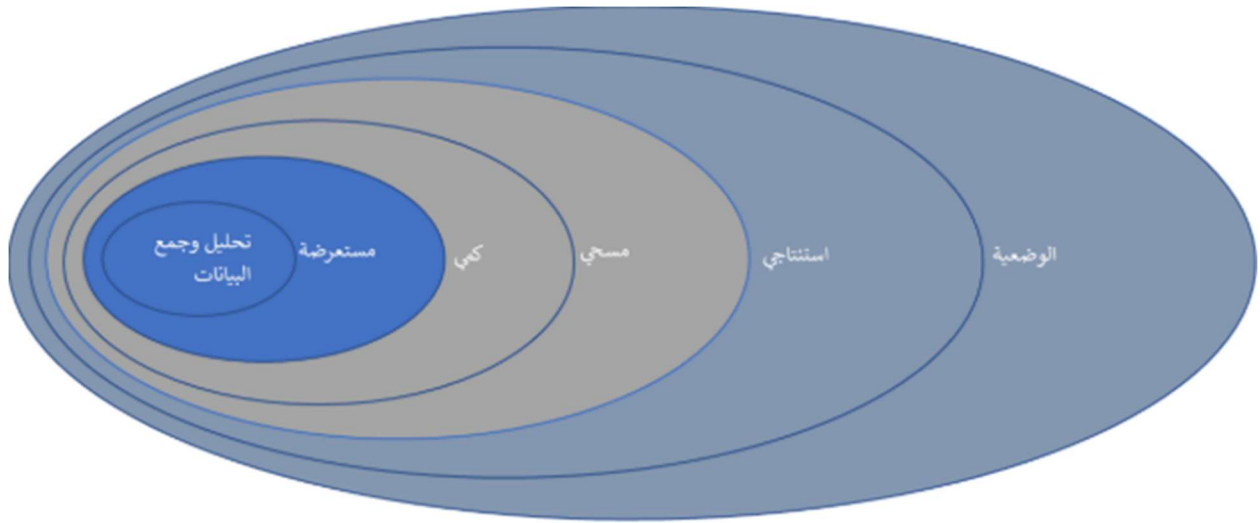
منهج البحث : استنتاجي

استراتيجية البحث : مسحي

اختيار البحث : كمي

الأفق الزمني : مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات : التحليل الإحصائي لنتائج المسح



3.4. مجتمع الدراسة و طرق وتقنيات أخذ العينة

يتكوّن مجتمع الدراسة من مديري المشاريع الجدد في القطاع الترفيهي في المملكة العربية السعودية، والذين يباشرون مهامهم في إدارات المشاريع في الشركات والمؤسسات الترفيهية. ويشمل ذلك الشركات العاملة في مجالات مثل: تنظيم الفعاليات، وتشغيل المدن الترفيهية، وإنتاج العروض والمهرجانات، وغيرها من الأنشطة ذات الطابع الترفيهي. وقد تم اختيار هذا المجتمع

نظرًا لأهمية الدور الذي يلعبه مدير المشروع في تطبيق استراتيجيات التغيير داخل بيئة سريعة التطور كقطاع الترفيه، خصوصًا في ظل رؤية السعودية 2030

اعتمدت الدراسة على العينة غير الاحتمالية باستخدام أسلوب العينة القصدية ، وذلك لاختيار المشاركين بناءً على معايير محددة تتوافق مع أهداف الدراسة .

:وقد تمثلت معايير اختيار العينة في أن يكون المشارك

- يشغل وظيفة مدير مشروع أو ما يعادلها
- يعمل في جهة تنتمي للقطاع الترفيهي داخل المملكة العربية السعودية
- لا تتجاوز مدة خبرته خمس سنوات في مجال إدارة المشاريع

تم استخدام الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه عبر البريد الإلكتروني والمنصات المهنية مثل

LinkedIn

وذلك بهدف الوصول إلى الفئة المستهدفة بسهولة ،

وقد تم اختيار هذا الأسلوب (العينة القصدية) نظرًا لصعوبة حصر المجتمع البحثي بشكل دقيق، بالإضافة إلى محدودية الوقت والموارد المتاحة، مما جعل من الضروري استهداف فئة محددة تنطبق عليها شروط معينة لتحقيق أقصى قدر من الفائدة البحثية، وضمان الحصول على بيانات دقيقة ومرتبطة مباشرة بموضوع الدراسة

3.4.1. مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة في شركة (خطوات) وهي شركة سعودية رائدة في إدارة المعارض والفعاليات، يقع مقرها الرئيسي في مدينة الرياض. تتميز الشركة بتقديم تجارب استثنائية تترك بصمة دائمة، من خلال خدمات متكاملة تشمل التنسيق اللوجستي، والتخطيط الإبداعي، وإدارة الضيوف باحترافية عالية، بالإضافة إلى تشغيل العمليات بكفاءة لضمان نجاح كل فعالية.

تضم الشركة فريق عمل متخصص يضم عددًا من الكفاءات في مجالات إدارة الفعاليات والتخطيط والتنفيذ، وقد تم اختيارها كمجتمع للدراسة نظرًا لدورها البارز في إدارة التغيير ضمن قطاع الفعاليات، مما يجعلها نموذجًا مناسبًا لفهم تأثير التغيير على أداء مديري المشاريع في هذا القطاع الحيوي

3.4.2. عينة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على العينة القصدية نظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة وخصوصية الفئة المستهدفة. حيث تم استهداف مديري المشاريع في شركة خطوات، لكونهم الفئة الأكثر ارتباطًا بموضوع الدراسة المتعلق بإدارة التغيير في قطاع الفعاليات. وتُعد هذه الفئة من أكثر الفئات تأثيرًا في توجيه وتنفيذ عمليات التغيير داخل المنظمة، مما يجعلها مناسبة لتحقيق أهداف البحث. بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة من مديري المشاريع في الشركة حوالي 40 مديرًا. وبالرجوع إلى جدول

لتحديد حجم العينة المناسب Krejcie & Morgan

تم اختيار عينة مكونة من 36 مشاركًا، وهو ما يُعد حجمًا كافيًا إحصائيًا ويدعم إمكانية تعميم ، النتائج على مجتمع الدراسة المحدود.

تم توزيع الاستبيان (أداة الدراسة) على أفراد العينة لجمع بيانات دقيقة تعكس وجهات نظرهم وتجاربهم العملية فيما يتعلق بتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير والتحديات المرتبطة بها

3.4.3. طرق وتقنيات أخذ العينة

تم استخدام أسلوب العينة القصدية , في اختيار أفراد العينة، حيث ركزت الباحثة على فئة مديري المشاريع في شركة (خطوات) لكونهم الجهة المعنية بشكل مباشر بإدارة التغيير وتنفيذه داخل بيئة العمل. وقد تم اختيار هذه الفئة بناءً على خبراتهم ودورهم الفعال في قيادة المشاريع والتعامل مع التغييرات التنظيمية والاستراتيجية , مما يجعلهم الأنسب للإجابة عن أسئلة الدراسة

تُعد العينة القصدية من أساليب العينات غير الاحتمالية، ويتم فيها اختيار المشاركين بناءً على معايير محددة تتوافق مع أهداف البحث. وفي هذه الدراسة، تم تحديد معايير الاختيار بناءً على:

- (المسمى الوظيفي (مدير مشروع
- ومدى ارتباط الوظيفة بعمليات التغيير التنظيمي

تم التنسيق مع إدارة الشركة لتحديد الأفراد المستوفين لهذه المعايير، ومن ثم توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) عليهم بشكل مباشر، بما يضمن جمع بيانات دقيقة ومرتبطة بسياق الدراسة

3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المسحي الوصفي لجمع البيانات الكمية اللازمة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته. ويُعد المنهج المسحي من أكثر المناهج شيوعاً في الدراسات الإدارية، نظراً لقدرته على تقديم تصور شامل حول الظواهر محل الدراسة من خلال استقراء آراء أفراد العينة في بيئتهم الواقعية.

وقد استخدمت الباحثة أداة الاستبيان المغلق كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، لما تتميز به من سهولة في التوزيع وسرعة في جمع المعلومات من عدد كبير من المشاركين خلال فترة زمنية قصيرة. وتم تصميم الاستبيان بعناية ليتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، حيث احتوى على مجموعة من الفقرات التي تقيس بدقة أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

تم توزيع الاستبيان إلكترونياً باستخدام

Google Forms

على أفراد العينة المستهدفة من مديري المشاريع في شركة “خطوات”، وذلك بهدف ضمان سهولة الوصول إلى المشاركين، وزيادة سرعة الاستجابة، وتحقيق أعلى معدل من الردود الممكنة

3.5.1. (المتغير المستقل (استراتيجيات تنفيذ التغيير

اعتمدت الباحثة في قياس المتغير المستقل “ استراتيجيات تنفيذ التغيير التنظيمي “ على استبانة مستندة إلى نموذج

Hiatt (2006) المقدم من ADKAR ،

والذي يُعد من النماذج الرائدة في مجال إدارة التغيير على مستوى الأفراد والمؤسسات

:وقد تم تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية لقياس هذا المتغير ، وهي

1. أسلوب تقديم وتنفيذ التغيير.

2. توفر قنوات التواصل.

3. توفر البرامج التدريبية.

تم تطوير فقرات هذه الأبعاد بناءً على المبادئ الأساسية لنموذج

ADKAR، بما يعكس

مكونات التغيير الفعال على مستوى الأفراد داخل المؤسسات .

وقد صُممت الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة اتفاق المشاركين، بحيث يتدرج المقياس على النحو التالي

(غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة = 1)

جدول (استراتيجيات تنفيذ التغيير التنظيمي): المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
استراتيجيات تنفيذ التغيير التنظيمي	أسلوب تقديم و تنفيذ التغيير	4	Hiatt (2006)
	توفر قنوات التواصل	5	Kotter (1996) / Hiatt (2006)

Hiatt (2006)	4	توفر البرامج التدريبية	
	13	العدد الكلي	

المصدر: الطالب

- تم بناء مقياس المتغير المستقل “استراتيجيات تنفيذ التغيير التنظيمي” اعتمادًا على نموذج ADKAR (Hiatt, 2006) و Kotter (1996) وبعض المفاهيم المستخلصة من نموذج ADKAR (Hiatt, 2006) حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد رئيسية مكونة من 13 عبارة تقيس الجوانب التنفيذية لعملية التغيير

3.5.2. (المتغير التابع (فعالية تطبيق التغيير

اعتمدنا هنا في قياس المتغير التابع “فعالية تطبيق التغيير” على استبانة تم تطويرها بالاستناد إلى الأدبيات السابقة ومفاهيم قياس فعالية التغيير التنظيمي في بيئات العمل. وتم تحديد هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد رئيسية تعكس الجوانب المختلفة لنتائج التغيير، وهي:

1. موقف الموظفين من التغيير
2. نجاح أو فشل المشروع
3. مستوى الامتثال التنظيمي
4. كفاءة تنفيذ استراتيجيات التغيير

تم تطوير فقرات هذه الأبعاد بالاعتماد على أدوات ومقاييس استخدمت في دراسات سابقة ذات صلة بسياق الدراسة، مع إجراء التعديلات اللازمة لتناسب طبيعة القطاع المستهدف وبيئة العمل المحلية.

وقد تم تصميم جميع الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتدرج كما يلي:

غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة)، وذلك لقياس درجة اتفاق المشاركين مع كل (1 = عبارة بدقة تسمح بالتحليل الإحصائي الكمي

جدول (فعالية تطبيق التغيير): المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع

المتغير التابع	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
فعالية تطبيق التغيير	موقف الموظفين من التغيير	4	Armenakis & Bedeian (1999)
	نجاح أو فشل المشروع	4	Pinto & Slevin (1988)
	متسوى الإمتثال التنظيمي	4	Erwin & Garman (2010)
	كفاءة تنفيذ استراتيجيات التغيير	4	Hiatt (2006)
	العدد الكلي	16	

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات، وهما: البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك بهدف الحصول على معلومات شاملة تدعم تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها

تمثلت البيانات الأولية في المعلومات التي تم جمعها مباشرة من الميدان من خلال أداة الدراسة ((الاستبيان

وأما ما يخص البيانات الثانوية التي تمثلت في مجموعة من المعلومات التي تم جمعها من مصادر ومراجع نظرية وعلمية موثوقة , وقد ساهمت هذه البيانات في بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد الفجوة البحثية، ودعم تفسير وتحليل النتائج

3.6.1. البيانات الأولية:

شكلت البيانات الأولية المصدر الأساسي للمعلومات في هذه الدراسة، حيث تم تصميم استبانة إلكترونية موجهة إلى مديري المشاريع والعاملين في مجال إدارة التغيير داخل القطاع المستهدف. هدفت الأداة إلى قياس العلاقة بين استراتيجيات تنفيذ التغيير التنظيمي (المتغير المستقل) وفعالية (تطبيق التغيير (المتغير التابع).

تم بناء الاستبانة بالاستناد إلى نماذج نظرية معتمدة في أدبيات إدارة التغيير، مثل نموذج Kotter (1996) ونموذج Hiatt (2006) - ADKAR،

بالإضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك لضمان تغطية شاملة للأبعاد الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة.

تضمن الاستبيان عددًا من العبارات المصممة لقياس أبعاد المتغيرين كما يلي:

- المتغير المستقل: ويشمل ثلاثة أبعاد رئيسية

(1) أسلوب تقديم وتنفيذ التغيير

(2) توفر قنوات التواصل

(3) توفر البرامج التدريبية

- المتغير التابع: ويشمل أربعة أبعاد

موقف الموظفين من التغيير (1)

نجاح أو فشل المشروع (2)

مستوى الامتثال التنظيمي (3)

كفاءة تنفيذ استراتيجيات التغيير (4)

تم تصميم فقرات الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث يُطلب من المشاركين تحديد درجة موافقتهم على كل عبارة ضمن مقياس يتراوح من

(غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة = 1).

وقد جرى توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر

Google Forms

، لضمان سهولة الوصول للمشاركين

مع مراعاة وضوح الصياغة وسهولة الفهم، إضافةً إلى التأكيد على سرية البيانات، وعدم جمع أي معلومات تعريفية قد تكشف عن هوية المشاركين

3.6.2. البيانات الثانوية

بالإضافة إلى البيانات الأولية، استُعين في هذه الدراسة بالبيانات الثانوية لدعم الإطار النظري للدراسة، وتعزيز الفهم العميق لموضوع البحث، وتحديد المتغيرات ذات العلاقة، وبناء أداة القياس (الاستبانة) بطريقة علمية دقيقة.

تتمثل البيانات الثانوية في هذا البحث في المعلومات التي تم جمعها من مصادر منشورة مسبقاً، وتشمل:

- الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في إدارة التغيير التنظيمي وإدارة المشاريع.
- النماذج النظرية المعروفة، مثل:
- (2006) Hiatt - ADKAR نموذج،

الذي يصف مراحل التغيير التنظيمي بدءًا من التوعية وحتى التعزيز

- Kotter نموذج

ذي الخطوات الثمانية لقيادة التغيير (1996)، الذي يُعد من أشهر النماذج العالمية في إدارة التغيير

- الدراسات السابقة المنشورة في مجلات علمية محكمة والتي تناولت:
- تأثير استراتيجيات التغيير على أداء المؤسسات
- استجابة الموظفين للتغيير
- العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع التنظيمية
- تقارير محلية ودولية ذات صلة بإدارة التغيير في المنظمات

ساهمت هذه البيانات الثانوية في:

- صياغة الإطار النظري للدراسة
- (تحديد الأبعاد المرتبطة بكل من المتغير المستقل والمتغير التابع
- بناء فقرات الاستبانة بناءً على أدوات معتمدة مسبقاً
- مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج دراسات سابقة لتعزز المصداقية والتحقق من الاتساق العلمي

3.7. طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان الموجه إلى مديري المشاريع الجدد في القطاع الترفيهي، تم الإصدار 28 لتحليل البيانات بطريقة منهجية تضمن – (SPSS) استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف الدراسة وتسهم في اختبار فرضياتها

بدأ التحليل بإجراء التحليل الوصفي لتوصيف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، مثل: الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، والقطاع الذي يعمل فيه المشارك. ويسهم هذا النوع من التحليل في تكوين فهم شامل لخلفية المشاركين، مما يساعد في تفسير النتائج بشكل أكثر دقة وموضوعية

وللتحقق من صلاحية وموثوقية أداة الدراسة، تم تطبيق مجموعة من الإجراءات الإحصائية على البيانات المجمعة، تمثلت في:

- التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis - EFA)

للتحقق من الصدق البنائي لأداة القياس، والتأكد من أن كل بُعد من أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة يقيس: المفهوم الذي صُمم من أجله.

- لقياس ثبات (Cronbach's Alpha) اختبار كرونباخ ألفا

وموثوقية العبارات، والتأكد من اتساق أدوات القياس المستخدمة واستقرار نتائجها في حال تكرار القياس وبعد التأكد من صلاحية البيانات، تم إجراء تحليل الارتباط والانحدار لفحص العلاقة بين المتغيرات المستقلة (مثل: أسلوب تنفيذ التغيير، قنوات التواصل، والبرامج التدريبية) والمتغيرات التابعة (مثل: موقف الموظفين، الامتثال التنظيمي، وكفاءة تنفيذ الاستراتيجيات). وقد ساعد هذا التحليل في اختبار فرضيات الدراسة والتعرف على وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات قيد البحث.

3.8. الخاتمة

تناول هذا الفصل منهجية البحث التي تم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة المتعلقة بدور مديري المشاريع الجدد في إدارة التغيير داخل قطاع الترفيه في المملكة العربية السعودية. وقد تم توضيح الفلسفة المعتمدة، والمنهج المستخدم، وتصميم الدراسة، والاستراتيجية، إلى جانب شرح أدوات جمع البيانات وأسلوب اختيار العينة.

كما تم استعراض الخطوات المتعلقة ببناء أداة الاستبانة استناداً إلى نماذج نظرية وأدبيات سابقة، وتوضيح آليات تحليل البيانات الكمية باستخدام برنامج

SPSS،

بما يشمل التحليل الوصفي، واختبارات الصدق والثبات، وتحليل الارتباط والانحدار

وقد هدفت هذه المنهجية إلى ضمان بناء دراسة علمية دقيقة، قائمة على بيانات موثوقة، وأساليب تحليل إحصائية ملائمة. في الفصل التالي، سيتم عرض نتائج الدراسة وتحليلها بما يعكس العلاقة

بين استراتيجيات تنفيذ التغيير وفعالية تطبيقه، مع تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة

قائمة المراجع

المراجع العربية

أبو النصر، مدحت. (2017). التنمية المستدامة: مفهومها، أبعادها، مؤشراتها (ط1). مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أوبكر، مصطفى محمود. (2020). الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الجهني، ع. م. (2021). أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام بالمدينة المنورة. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، 13(1)، 45-67.

- الشمري، ف. س. (2019). أثر فعالية البرامج التدريبية في تحسين كفاءة العاملين وإنتاجيتهم: دراسة تطبيقية على مدينة الملك سلمان الطبية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 26(3)، 89-112.
- اللوذي، موسى. (2009). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار الثراء للنشر.
- المنيف، إبراهيم. (2003). الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام. الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر.
- بن عيسى، ليلي، قرشي، مغزي لعرافي، & راضية. (2021). مقاومة التغيير التنظيمي: المفهوم، الاقتصاد الصناعي، 11(2)، 237-263 Khazzartech الأسباب، وطرق المعالجة.
- بورصاص، وداد. (2023). دروس في إدارة التغيير.
- دودين، محمد يوسف. (2012). إدارة المشاريع. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبوي، زيد. (2007). إدارة التغيير والتطوير. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- عطية، ن. م. (2020). تقييم برامج التدريب ودورها في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة شركة البيادر العالمية. مجلة البحوث الإدارية والمالية، 7(2)، 120-137.
- Khasawneh, M. Y., & Alzawaydeh, M. A. (2023). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في Mutah Journal of Humanities and Social Sciences المملكة الأردنية الهاشمية. (MJHSS), 38(6).
- مخدوم، ه. ك. ا. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير: دراسة حالة كلية إدارة الأعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(2). <https://doi.org/10.33976/iugjeb.29.2/2021/7>
- محمد صالح الخزيم، & سلطان. (2023). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات السياحية لزائري المملكة العربية السعودية بغرض العمرة والحج أو الترفيه. مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة المنصورة، 14(14)، 105-164.
- مرعي، محمد مرعي. (2000). دليل المديرين في قيادة الأفراد وفرق العمل. دار الرضا للنشر.

المراجع الأجنبية

Anantatmula, V. (2010). Project manager leadership role in improving project performance. *Engineering Management Journal*, 22(1), 13–22.

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183.

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142.

Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.

Goodman, J., & Truss, C. (2004). The medium and the message: Communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, 4(3), 217–228.

Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. (2008). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 942–951.

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Learning Center Publications.

Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers* (D. Cartwright, Ed.). Harper & Row.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193–215.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8–32.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical success factors in effective project implementation. *Project Management Journal*, 18(1), 67–75.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160–174.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 67.
- Zulch, B. (2014). Communication: The foundation of project management. *Procedia Technology*, 16, 1000–1009.

أولاً: الاستبيان

أولاً: معلومات عامة

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. عدد سنوات الخبرة في إدارة المشاريع:
 - ☐ أقل من سنة
 - ☐ من 1 إلى 3 سنوات
 - ☐ أكثر من 3 سنوات
3. هل سبق لك العمل في مشروع تضمن تغييراً تنظيمياً؟ ☐ نعم ☐ لا

—

: يرجى تقييم العبارات التالية حسب درجة موافقتك، باستخدام المقياس التالي حيث أن

1 = غير موافق بشدة

2 = غير موافق

3 = محايد

4 = موافق

5 = موافق بشدة

(ثانياً: أسلوب تقديم وتنفيذ التغيير (المتغير مستقل

	1	2	3	4	5
تقديم التغيير بأسلوب واضح ومفهوم	☐	☐	☐	☐	☐
إشراك مديري المشاريع في مراحل التخطيط للتغيير	☐	☐	☐	☐	☐
توضيح الأهداف المتوقعة من التغيير مسبقاً	☐	☐	☐	☐	☐
توفر الموارد الكافية لدعم تنفيذ التغيير	☐	☐	☐	☐	☐

—

(ثالثاً: قنوات التواصل أثناء التغيير (متغير مستقل

	1	2	3	4	5
توفر قنوات تواصل فعالة بين الإدارة ومديري المشاريع	☐	☐	☐	☐	☐
الرد على استفسارات مديري المشاريع بوضوح	☐	☐	☐	☐	☐

تحديث المعلومات المتعلقة بالتغيير بشكل منتظم	☐	☐	☐	☐	☐
تشجيع مديري المشاريع على تقديم ملاحظاتهم ومقترحاتهم	☐	☐	☐	☐	☐

(رابعاً: البرامج التدريبية والتأهيلية (المتغير مستقل

	1	2	3	4	5
تقديم برامج تدريبية لتأهيل المدراء للتعامل مع التغيير	☐	☐	☐	☐	☐
التدريب كان كافياً لتوضيح مسؤولياتي أثناء التغيير	☐	☐	☐	☐	☐
ساعدت البرامج التدريبية في تحسين مهاراتي في إدارة التغيير	☐	☐	☐	☐	☐
تقييم نتائج التدريب بشكل منظم	☐	☐	☐	☐	☐

(خامساً: كفاءة تنفيذ التغيير والامتثال التنظيمي (المتغير تابع

	1	2	3	4	5
أنجزت التغييرات بكفاءة وضمن الجدول الزمني	☐	☐	☐	☐	☐
كان هناك التزام واضح من جميع الأطراف المعنية بالتغيير	☐	☐	☐	☐	☐

- □ □ □ □ تم تطبيق إجراءات التغيير بشكل عادل ومنهجي
- □ □ □ □ ساهمت التغييرات في تحسين أداء المشاريع

.....

(أسئلة مفتوحة (اختياري

1. ما أبرز الصعوبات التي واجهتها أثناء تنفيذ التغيير في المشاريع؟

.....

2. هل لديك أي اقتراحات لتحسين إدارة التغيير في شركة خطوات؟

.....

ثانياً : جدول أدوات البحث

رقم	أداة البحث	وصف الأداة	الغرض من استخدامها	طريقة الاستخدام
1	الإستبيان	اداة مكونة من أسئلة مغلقة (مقياس ليكرت من 1 إلى 5) بالإضافة إلى سؤالين مفتوحين، تهدف إلى قياس آراء مديري المشاريع الجدد حول استراتيجيات التغيير وكفاءته في شركة خطوات .	جمع البيانات الكمية والنوعية من عينة الدراسة حول محاور الدراسة الأساسية	تم توزيعه إلكترونياً باستخدام Google Forms على عينة مختارة من مديري المشاريع الجدد

2	التحليل الإحصائي (spss)	تم استخدام برنامج لتحليل البيانات الكمية، SPSS متضمناً التحليل الوصفي، واختبارات الصدق والثبات، وتحليل الارتباط والانحدار	تحليل البيانات المجمعة بشكل علمي ومنهجي للوصول إلى نتائج دقيقة تدعم فرضيات الدراسة	البيانات التي تم جمعها من الاستبانة أُدخلت في البرنامج وتحليلها إحصائياً وفق أهداف الدراسة
3	تحليل البيانات الثانوية	تحليل لمحتوى الدراسات السابقة والنظريات والمراجع المتعلقة بإدارة التغيير وإدارة المشاريع .	دعم الإطار النظري وتفسير النتائج وربطها بسياق علمي أوسع	تم جمع المصادر من كتب علمية، مقالات أكاديمية، وتقارير سابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة