

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## إدارة التغير التنظيمي في الشركة السعودية الخاصة

أسم الطالب  
أمل شاهين

مشروع تخرج- ١  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبد الرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٥ - الفصل الدراسي الأول

## جدول المحتويات

|    |                                                                                          |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٣  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....                                               |
| ٤  | ١,١. المقدمة: .....                                                                      |
| ٤  | ١,٢. مشكلة الدراسة .....                                                                 |
| ٤  | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري .....                                                    |
| ٥  | ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي .....                                                  |
| ٥  | ١,٣. أهمية الدراسة .....                                                                 |
| ٥  | ١,٣,١. على المستوى النظري: .....                                                         |
| ٥  | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي: .....                                                       |
| ٦  | ١,٤. أسئلة الدراسة .....                                                                 |
| ٦  | ١,٥. أهداف الدراسة .....                                                                 |
| ٧  | ١,٦. فرضيات الدراسة .....                                                                |
| ٨  | ١,٧. نموذج الدراسة .....                                                                 |
| ٨  | ١,٨. منهجية الدراسة .....                                                                |
| ١٠ | ١,٩. الدراسة الميدانية .....                                                             |
| ١٢ | ١,١٠. مخطط المشروع المقترح .....                                                         |
|    | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                                                        |
| خ  | .....                                                                                    |
|    | <b>طأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.</b>                                                  |
|    | ٢,١. المقدمة: ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.                                    |
|    | ٢,٢. المتغير المستقل ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.                             |
|    | ٢,٣. المتغير التابع ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.                              |
|    | ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. |
|    | ٢,٥. الخاتمة ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.                                     |
| ١٤ | قائمة المراجع .....                                                                      |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١ . المقدمة:

يشهد العالم اليوم تغيرات سريعة ومتلاحقة في بيئة الأعمال، مما يفرض على المؤسسات – لا سيما في القطاع الخاص – تبني ممارسات فعّالة لإدارة التغير التنظيمي. وفي المملكة العربية السعودية، تواجه الشركات الخاصة تحديات متنوعة في التكيف مع هذه التغيرات، خصوصًا في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تسعى إلى تعزيز التنافسية والابتكار.

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية إدارة التغير داخل الشركات السعودية الخاصة، من خلال تحليل الأساليب المستخدمة، وتحديد العوامل المؤثرة على نجاح التغير أو فشله. كما تهدف إلى تقديم توصيات مبنية على الواقع لدعم فعالية إدارة التغير التنظيمي في القطاع الخاص.

## ١,٢ . مشكلة الدراسة

رغم تنامي الحاجة إلى إدارة التغير التنظيمي في بيئة العمل السعودية، لا تزال العديد من الشركات الخاصة تواجه صعوبات في تطبيق التغير بشكل فعّال، مما ينعكس على استقرارها وتنافسيتها.

### ١,٢,١ . فجوات على المستوى النظري

- ندرة الدراسات المحلية التي تناولت إدارة التغير التنظيمي في سياق الشركات السعودية الخاصة.
- غياب إطار نظري متكامل يربط بين ثقافة المؤسسة واستراتيجيات التغيير في البيئة السعودية.
- محدودية التحليل النظري للعوامل المؤثرة في قبول التغيير أو مقاومته في المؤسسات العربية.

## ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

- ضعف التطبيق العملي لاستراتيجيات إدارة التغيير داخل الشركات الخاصة، خاصة في ظل التحولات الوطنية مثل رؤية ٢٠٣٠.
- نقص في الأدلة والممارسات التي يمكن أن تساعد المديرين وأصحاب القرار في تفعيل التغيير بطريقة منهجية.
- قلة النماذج المحلية الناجحة التي يمكن الاستفادة منها في التخطيط والتنفيذ الفعال للتغيير التنظيمي.

### تتمثل مشكلة البحث في التساؤل التالي:

ما مدى فعالية استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي في الشركات السعودية الخاصة؟ وما أبرز التحديات التي تواجهها؟

## ١,٣. أهمية الدراسة

### ١,٣,١. على المستوى النظري:

تُسهم هذه الدراسة في الإثراء النظري لحقل إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية، من خلال تركيزها على تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة التغيير ونجاح التكيف المؤسسي في الشركات الخاصة بالسعودية. كما تسد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بسياق التغيير في بيئة العمل السعودية.

### ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم مؤشرات واقعية تسهم في تحسين أداء الشركات الخاصة من خلال اقتراح آليات عملية لإدارة التغيير التنظيمي بكفاءة. كما يمكن أن تساعد أصحاب القرار ومديري الموارد البشرية في فهم ديناميكيات التغيير داخل مؤسساتهم.

## ١,٤ . أسئلة الدراسة

### سؤال البحث الرئيسي:

ما العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل التغير التنظيمي في الشركات السعودية الخاصة؟

### أسئلة البحث الفرعية:

- كيف تؤثر مقاومة الموظفين على عملية التغير التنظيمي في هذه الشركات؟
- ما دور القيادة في تعزيز أو تعطيل التغير التنظيمي في الشركات السعودية الخاصة؟
- كيف تساهم ثقافة العمل في الشركات السعودية الخاصة في تسهيل أو تعقيد التغير التنظيمي؟
- هل هناك استراتيجيات معينة تنجح أكثر من غيرها في تسريع عملية التغير التنظيمي في هذه الشركات؟

## ١,٥ . أهداف الدراسة

### الهدف العام للبحث هو:

تحليل العوامل المؤثرة في نجاح التغير التنظيمي:

دراسة العوامل التي تساهم في تطبيق التغير التنظيمي بفعالية في الشركات السعودية الخاصة، مثل القيادة، الثقافة التنظيمية، والسياسات الإدارية.

### أهداف البحث الفرعية:

- التعرف على تحديات مقاومة التغيير:
- تحليل الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير لدى الموظفين وكيف يمكن التغلب عليها.
- دراسة دور القيادة:
- تقييم دور القيادة في نجاح التغير التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بالتحفيز والتوجيه والإدارة الفعالة للعملية.

- مقارنة استراتيجيات التغيير:  
تحديد أي استراتيجيات وأطر عمل للإدارة التنظيمية أثبتت فعاليتها أكثر في الشركات السعودية الخاصة.
- تقديم توصيات عملية:  
بناءً على النتائج، يتم تقديم توصيات تطبيقية لشركات القطاع الخاص في السعودية لتحسين إدارة التغيير التنظيمي.

## ١,٦. فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية H1:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة ونجاح التغيير التنظيمي في الشركات السعودية الخاصة.

### الفرضية الفرعية الأولى Ha :

تواجه الشركات مقاومة الموظفين للتغيير تؤثر سلباً على نجاح التغيير التنظيمي في الشركات السعودية الخاصة.

### الفرضية الفرعية الثانية Hb :

الشركات السعودية التي تمتلك ثقافة تنظيمية مرنة تواجه تحديات أقل في تنفيذ التغيير التنظيمي مقارنة بالشركات التي تمتلك ثقافة أكثر صرامة.

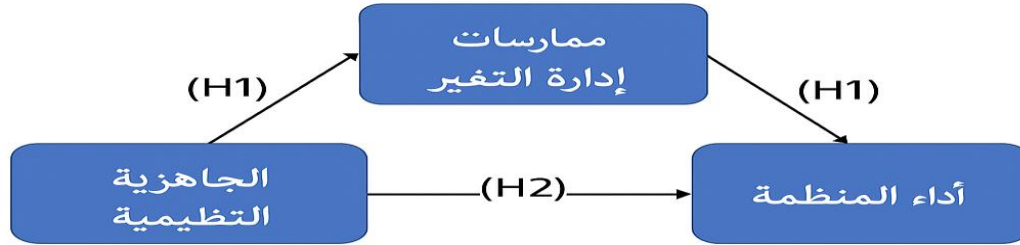
### فرضية الفرعية الثالثة Hc :

تطبيق استراتيجيات التغيير الشاملة التي تشمل جميع مستويات المنظمة تؤدي إلى تحسين عملية التغيير التنظيمي ونجاحه في الشركات الخاصة.

## ١,٧. نموذج الدراسة

يعتمد البحث نموذجًا تحليليًا يربط بين الجاهزية التنظيمية كعامل تمهيدي، وممارسات إدارة التغيير كمتغير وسيط، وأداء المنظمة كمتغير تابع. يوضح النموذج كيف تؤثر الاستعدادات الداخلية للمؤسسة (مثل القيادة، والتخطيط، والتواصل) على تطبيق ممارسات التغيير، والتي بدورها تنعكس على تحسين الأداء وتقليل المقاومة ورفع الكفاءة.

## نموذج البحث



## ١,٨. منهجية الدراسة

• نوع البحث:

• يتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُستخدم لوصف الظواهر الإدارية المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي، وتحليل العوامل المؤثرة فيه في بيئة الشركات السعودية الخاصة.

• مجتمع الدراسة:

- يشمل مجتمع الدراسة الشركات السعودية الخاصة، مع التركيز على المؤسسات التي خضعت أو تخضع لعمليات تغير تنظيمي، وخاصة في قطاعات تشهد تحولات متسارعة مثل قطاع التجزئة أو الخدمات.

#### • عينة الدراسة:

- سيتم اختيار عينة قصدية من الموظفين والمديرين التنفيذيين والإداريين داخل الشركات الخاصة، وذلك لضمان وجود معرفة وخبرة بعمليات التغير التنظيمي.

- حجم العينة يحدده الباحث لاحقاً بناءً على حجم المجتمع وتوافر البيانات.

#### • أداة جمع البيانات:

- الاستبانة (Questionnaire) هي الأداة الرئيسة المستخدمة لجمع البيانات من العينة، وذلك لملاءمتها في قياس الاتجاهات والآراء بشأن ممارسات التغير التنظيمي.
- سيتم تصميم الاستبانة بناءً على مراجعة الدراسات السابقة ونماذج التغير المشهورة (مثل نموذج كوتر، أو ADKAR).

#### • محاور الاستبانة:

- الجاهزية للتغير (القيادة، الموارد، ثقافة التقبل).
- ممارسات إدارة التغير (الاتصال، التدريب، إشراك العاملين).
- تحديات التغير (مقاومة التغير، ضعف التخطيط، ضعف المتابعة).
- أثر التغير على الأداء (تحسين الكفاءة، سرعة الإنجاز، رضا الموظفين).

#### • وسائل تحليل البيانات:

#### • صدق وثبات الأداة:

- الصدق (Validity): سيتم التحقق منه بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.

• الثبات (Reliability): يتم حسابه باستخدام معامل كرو نباخ ألفا للتأكد من اتساق الإجابات بين البنود.

#### • الاعتبارات الأخلاقية:

- التأكيد على سرية البيانات المستخلصة من المشاركين.
- المشاركة ستكون طوعية، مع توضيح هدف البحث مسبقاً للمستجيبين.
- عدم استخدام البيانات إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

### ١,٩. الدراسة الميدانية

#### (STC) لمؤسسة المقترحة للدراسة التطبيقية: شركة الاتصالات السعودية

من أكبر شركات الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة (STC) تُعد شركة الاتصالات السعودية العربية السعودية، وقد تأسست عام ١٩٩٨، وتتخذ من الرياض مقراً رئيسياً لها. تعمل الشركة في مجالات متعددة تشمل خدمات الاتصالات، والحلول الرقمية، وتقنيات المعلومات، والمدفوعات الرقمية، وإنترنت الأشياء، وغيرها.

خلال السنوات الأخيرة العديد من عمليات التغيير التنظيمي، خاصة في ضوء التحول STC شهدت الرقمي، وتوسيع الخدمات، ومواءمة أعمالها مع مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠. شملت هذه التغييرات إعادة الهيكلة الإدارية، وإطلاق كيانات تابعة، وتبني أنظمة رقمية متقدمة، مما يجعلها بيئة مناسبة لتحليل آليات إدارة التغيير التنظيمي وتحدياته.

كمجال تطبيقي لهذه الدراسة نظراً لما تتمتع به من خصائص تنظيمية متطورة، وتجارب STC تم اختبار متكررة في التغيير الإداري والتقني، مما يسمح بجمع بيانات واقعية حول مدى فعالية ممارسات إدارة التغيير، وتأثيرها على أداء العاملين والمؤسسة بشكل عام.

#### • مقدمة:

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى جمع بيانات واقعية من موظفين ومديرين يعملون في شركات سعودية خاصة، وذلك لتحليل كيفية إدارة التغيير التنظيمي وتحديد أثره على الأداء المؤسسي، إضافة إلى تحديد التحديات المرتبطة بتنفيذه.

## • مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وخاصة الشركات التي شهدت أو تخضع حاليًا لتغيرات تنظيمية، مثل إعادة هيكلة إدارية أو إدخال تقنيات جديدة أو تطوير في نماذج العمل.

## • عينة الدراسة:

تم اختيار عينة ميدانية مكوّنة من (مثال: ١٢٠) موظفًا ومديرًا إداريًا في عدد من الشركات الخاصة باستخدام أسلوب العينة القصدية، حيث تم التركيز على الأفراد الذين لديهم معرفة مباشرة أو إشراف على عمليات التغير التنظيمي.

### ١. أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة خاصة لجمع البيانات، اشتملت على محاور رئيسية تمثل:

- مدى جاهزية المنظمة للتغير
- أساليب وممارسات إدارة التغير
- التحديات والصعوبات
- أثر التغير على الأداء الوظيفي والمؤسسي

### ٢. إجراءات جمع البيانات:

تم توزيع الاستبانة إلكترونيًا وورقيًا على الشركات المختارة، بعد التنسيق المسبق مع إدارات الموارد البشرية لضمان الحصول على ردود من الفئات المستهدفة.

### ٣. التحقق من صدق وثبات الأداة:

- الصدق الظاهري: عُرضت الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة والتغير التنظيمي.
- الثبات: تم حساب معامل كرو نباخ ألفا، وقد بلغت قيمته (مثال: ٠,٨٧)، وهي قيمة تشير إلى ثبات مرتفع.

### ٤. طرق تحليل البيانات:

- تم إدخال البيانات إلى برنامج SPSS.
- استخدمت التحليلات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري).
- بالإضافة إلى التحليل العاملي والانحدار البسيط لاختبار الفرضيات.

## ١٠, ١. مخطط المشروع المقترح

١. المقدمة.
٢. مشكلة البحث.
٣. أهمية البحث.
٤. أسئلة البحث.
٥. أهداف البحث.
٦. فرضيات البحث.
٧. نموذج البحث.
٨. منهجية البحث.
٩. الدراسات.
١٠. مخطط المشروع المقترح.
١١. الدراسات السابقة.
١٢. التحليل والنتائج.
١٣. المناقشات والتوصيات.
١٤. الخاتمة.

## جدول المحتويات:

- ١,١. المقدمة.
- ١,٢. مشكلة البحث.
- ١,٣. أهمية البحث.
- ١,٤. أسئلة البحث.
- ١,٥. أهداف البحث.
- ١,٦. فرضيات البحث.
- ١,٧. نموذج البحث.
- ١,٨. منهجية البحث.
- ١,٩. الدراسات.
- ١,١٠. مخطط المشروع المقترح.
- ١,١١. الدراسات السابقة.
- ١,١٢. التحليل والنتائج.
- ١,١٣. المناقشات والتوصيات.
- ١,١٤. الخاتمة.
- ١,١٥. المراجع.

## قائمة المراجع:

• (مراجع مبدئية قابلة للإضافة والتحديث لاحقاً)

- 1) Al-Ahmadi, H. (2014). Challenges facing management of change in Saudi organizations. Journal of Management and Strategy, 5(2), 125–133. <https://doi.org/xx.xxxx/jms.v5n2p125>
- 2) Burnes, B. (2017). Managing Change (7th ed.). Pearson Education.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). Organization Development and Change (10th ed.). Cengage Learning.
- 3) Hayes, J. (2018). The Theory and Practice of Change Management (5th ed.) Palgrave Macmillan.
- 4) الشويعر، ناصر. (٢٠٢١). إدارة التغيير في المؤسسات السعودية: دراسة ميدانية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 5) الطوخي، حسين. (٢٠١٩). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- 6) Cameron, E., & Green, M. (2019). \*Making Sense of Change Management\*. Kogan Page.
- 7) Hiatt, J. (2006). \*ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community\*. Prosci Research.
- 8) By, R. T. (2005). \*Organizational change management: A critical review\*. Journal of Change Management, 5(4), 369–380.