

## استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية: دراسة تحليلية لجهود التحول الوطني لتحقيق رؤية 2030

عبدالله ناجي اليماني

ماجستير، إدارة أعمال، جامعة ميدأوشن، المملكة العربية السعودية

Analyamani@hotmail.com

### ملخص البحث

تسلط الدراسة الضوء على كيفية مساهمة استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق أهداف رؤية 2030 في المملكة العربية السعودية. تهدف الدراسة إلى تحليل الاستراتيجيات المختلفة المستخدمة في المؤسسات الحكومية وتحديد فعاليتها في تعزيز التحول الوطني. اعتمدت الدراسة على عينة من 166 مشاركاً يمثلون عدة مؤسسات حكومية سعودية، مما يعكس التنوع في الوظائف والمستويات الإدارية لتحقيق نتائج شاملة ودقيقة. استخدمت الدراسة منهجية مختلطة جمعت بين البحث النوعي والكمي؛ حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات متعمقة مع خبراء في الإدارة الحكومية لتحليل العمليات والتحديات والفرص المرتبطة بإدارة التغيير. أظهرت النتائج أن هناك توافقاً كبيراً بين استراتيجيات إدارة التغيير وتحقيق أهداف التحول الوطني، حيث أكدت على أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار وتقبل التغيير. كما أشارت النتائج إلى دور السياسات والإجراءات الحكومية الداعمة في تسهيل عمليات التحول وتحقيق الاستدامة. بينت الدراسة أن التعاون بين القطاعين العام والخاص يعتبر عاملاً حاسماً في نجاح استراتيجيات التغيير، حيث يمكن الاستفادة من خبرات القطاع الخاص لتسريع عملية التحول. في النهاية، قدمت الدراسة توصيات لتعزيز فعالية استراتيجيات إدارة التغيير من خلال التركيز على تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم، وتحسين التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة لضمان فهم مشترك لأهداف التغيير ودور كل فرد في تحقيقها.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التغيير، التحول الوطني، رؤية 2030، المؤسسات الحكومية، استراتيجيات التغيير، التحليل المؤسسي، التنمية المستدامة.

---

## **Change Management Strategies in Saudi Government Institutions: An Analytical Study of National Transformation Efforts to Achieve Vision 2030**

**Abdulelah Naji Al-Yamani**

Master's degree, Business Administration, Midocean University, Kingdom of Saudi Arabia  
Analyamani@hotmail.com

### **Abstract**

The study highlights how change management strategies contribute to achieving the goals of Vision 2030 in the Kingdom of Saudi Arabia. The study aims to analyze the different strategies used in government institutions and determine their effectiveness in promoting national transformation. The study relied on a sample of 166 participants representing several Saudi government institutions, reflecting the diversity of functions and administrative levels to achieve comprehensive and accurate results. The study used a mixed methodology that combined qualitative and quantitative research; data was collected through questionnaires and in-depth interviews with experts in government administration to analyze the processes, challenges and opportunities associated with change management. The results showed that there is a high compatibility between change management strategies and achieving the goals of national transformation, as it emphasized the importance of transformational leadership in promoting an organizational culture that supports innovation and acceptance of change. The results also indicated the role of supportive government policies and procedures in facilitating transformation processes and achieving sustainability. The study showed that cooperation between the public and private sectors is a critical factor in the success of change strategies, as private sector expertise can be leveraged to accelerate the transformation process. Finally, the study provided recommendations to enhance the effectiveness of change management

strategies by focusing on employee training and skills development and improving communication between different administrative levels to ensure a shared understanding of change goals and each individual's role in achieving them.

**Keywords:** Change Management, National Transformation, Vision 2030, Government Institutions, Change Strategies, Institutional Analysis, Sustainable Development.

### المقدمة

تشهد المملكة العربية السعودية تحولات جذرية على مختلف الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، مدفوعة برؤية 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط، وتعزيز القطاع الخاص، وتحسين جودة الحياة للمواطنين والمقيمين. في هذا السياق، تأتي استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية كعنصر أساسي لتحقيق هذه الأهداف الطموحة. إن إدارة التغيير ليست مجرد عملية تنظيمية، بل هي منهجية شاملة تهدف إلى توجيه وتنسيق جهود التحول لضمان تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة وفعالية (SHARMA، 2022).

تلعب المؤسسات الحكومية السعودية دورًا حيويًا في قيادة هذا التحول الوطني، حيث تحتاج إلى تبني استراتيجيات إدارة التغيير المتقدمة لتعزيز الأداء وتحقيق الاستدامة. تشمل هذه الاستراتيجيات تطوير القدرات المؤسسية، وتحسين البنية التحتية التقنية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، بالإضافة إلى تبني الابتكار والتكنولوجيا الحديثة في العمليات الحكومية. تسعى هذه الدراسة إلى تحليل جهود التحول الوطني في سياق رؤية 2030، واستعراض استراتيجيات إدارة التغيير المستخدمة في المؤسسات الحكومية لتحقيق هذا التحول.

تتضمن استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية عدة محاور رئيسية، منها: تطوير القيادات الحكومية وتمكينها، بناء القدرات البشرية، تعزيز التواصل الداخلي والخارجي، وتبني ثقافة التغيير المستدام. إن القيادة الفعالة تُعتبر حجر الزاوية في إدارة التغيير، حيث يتطلب التحول الناجح وجود قيادات تتمتع برؤية واضحة، وقدرة على تحفيز العاملين، وإدارة التحديات بمرونة. علاوة على ذلك، فإن بناء القدرات البشرية يتطلب استثمارًا كبيرًا في التعليم والتدريب لتزويد الموظفين بالمهارات والمعارف اللازمة لمواجهة التحديات الجديدة (Sayyd، 2024).

يعد تعزيز التواصل الفعال داخل المؤسسات الحكومية وبينها وبين مختلف أصحاب المصلحة أمرًا ضروريًا لتحقيق التغيير المستدام. يساهم التواصل الشفاف والمفتوح في بناء الثقة وتخفيف مقاومة التغيير، مما يسهل عملية التحول. كما أن تبني ثقافة التغيير المستدام يعزز الابتكار والإبداع، ويشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم من أفكار وحلول (Alfozan، 2024).

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تحليل شامل لجهود التحول الوطني في المملكة العربية السعودية، من خلال استعراض الاستراتيجيات المختلفة لإدارة التغيير في المؤسسات الحكومية. سنقوم بدراسة الحالات العملية وتقديم أمثلة واقعية عن كيفية تطبيق هذه الاستراتيجيات، بالإضافة إلى تقييم تأثيرها على تحقيق أهداف رؤية 2030. تهدف الدراسة أيضًا إلى تسليط الضوء على التحديات التي تواجهها المؤسسات الحكومية في عملية التغيير، وتقديم توصيات لتحسين فعالية وكفاءة هذه الاستراتيجيات.

تأتي أهمية هذه الدراسة من الحاجة الملحة لفهم ديناميكيات التغيير في السياق السعودي، خاصة في ظل الرؤية الطموحة 2030. إن تحقيق التحول الوطني يتطلب جهودًا متكاملة وتنسيقًا عاليًا بين مختلف القطاعات الحكومية والخاصة، ولذلك فإن استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة تُعد أداة حاسمة في تحقيق هذا الهدف الوطني الكبير.

### مشكلة الدراسة

#### ■ تحديات تحقيق رؤية 2030

تشكل رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية إطارًا طموحًا لتحويل الاقتصاد والمجتمع السعودي. تهدف الرؤية إلى تقليل الاعتماد على النفط، وتنويع مصادر الدخل، وتعزيز الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية. ومع ذلك، تواجه المؤسسات الحكومية تحديات كبيرة في تحقيق هذه الأهداف. تشمل هذه التحديات نقص الكفاءات البشرية المؤهلة، المقاومة الداخلية للتغيير، البيروقراطية المعقدة، والقدرة على تبني التكنولوجيا والابتكار.

#### ■ نقص الكفاءات البشرية المؤهلة

أحد أبرز التحديات في تنفيذ استراتيجيات إدارة التغيير هو نقص الكفاءات البشرية المؤهلة داخل المؤسسات الحكومية. يتطلب التحول الوطني قدرات ومهارات جديدة تتعلق بإدارة التغيير، القيادة، التحليل الاستراتيجي، والتكنولوجيا الحديثة. ولكن، العديد من المؤسسات تعاني من نقص في التدريب والتطوير

المهني الذي يمكن أن يعد الموظفين لهذه الأدوار الجديدة. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون هناك مقاومة من قبل الموظفين الحاليين للتغيير في المهام والأدوار، مما يزيد من صعوبة تحقيق التقدم المطلوب.

#### ■ المقاومة الداخلية للتغيير

تشكل المقاومة الداخلية للتغيير عائقًا كبيرًا أمام تنفيذ استراتيجيات إدارة التغيير. يمكن أن تكون هذه المقاومة ناجمة عن الخوف من فقدان الوظائف، التغيير في الأدوار والمسؤوليات، أو القلق من عدم القدرة على التكيف مع الأنظمة والإجراءات الجديدة. تعد إدارة هذه المقاومة والتغلب عليها من أهم التحديات التي تواجه القادة في المؤسسات الحكومية. تحتاج الاستراتيجيات الفعالة إلى برامج توعية وتدريب، بالإضافة إلى دعم نفسي ومعنوي للموظفين لتمكينهم من تقبل التغيير والمشاركة فيه بنجاح.

#### ■ البيروقراطية المعقدة

البيروقراطية المعقدة تمثل تحديًا كبيرًا آخر أمام جهود التحول الوطني. البيروقراطية تتسم بالعديد من الإجراءات الرسمية والروتينية التي يمكن أن تعرقل الابتكار والتغيير. تتطلب استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة تبسيط الإجراءات وتخفيف التعقيدات البيروقراطية لتعزيز المرونة والكفاءة. هذا يشمل تبني أنظمة إدارية حديثة وتقنيات رقمية تساهم في تحسين سير العمل وتسهيل العمليات الإدارية.

#### ■ القدرة على تبني التكنولوجيا والابتكار

تحقيق التحول الوطني يتطلب تبني التكنولوجيا والابتكار كجزء أساسي من استراتيجيات إدارة التغيير. ومع ذلك، تواجه المؤسسات الحكومية تحديات في هذا المجال، مثل نقص البنية التحتية التقنية، ونقص المعرفة والخبرة في استخدام التكنولوجيا الحديثة. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون هناك تردد في الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة بسبب المخاطر المحتملة والتكاليف المرتبطة بها. يتطلب التحول التكنولوجي استثمارات كبيرة في البنية التحتية، بالإضافة إلى تدريب وتطوير الموظفين لتبني واستخدام هذه التقنيات بفعالية.

#### ■ التحديات الثقافية والاجتماعية

الثقافة التنظيمية والاجتماعية داخل المؤسسات الحكومية يمكن أن تشكل عائقًا أمام تحقيق التحول الوطني. التغيير الثقافي يتطلب وقتًا وجهدًا لتغيير المعتقدات والسلوكيات الراسخة. تعد إدارة التغيير الثقافي

من أصعب جوانب التحول، حيث تتطلب تغييرات جوهرية في كيفية تفكير وعمل الموظفين. تحتاج الاستراتيجيات الفعالة إلى التركيز على تعزيز ثقافة الابتكار والتعاون، وتشجيع التفكير الإبداعي والمبادرات الذاتية.

#### ■ الحاجة إلى قيادة فعالة

تتطلب إدارة التغيير قيادة فعالة تتمتع برؤية واضحة وقدرة على تحفيز الفريق وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المشتركة. القادة يجب أن يكونوا قادرين على التواصل بفعالية، وحل المشكلات بسرعة، واتخاذ القرارات الصعبة.

#### ■ أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية)

##### ■ تحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030

تعد هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لأنها تسلط الضوء على الدور الحاسم الذي تلعبه استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق الأهداف الطموحة لرؤية 2030. المملكة العربية السعودية تسعى إلى تحويل اقتصادها من الاعتماد على النفط إلى اقتصاد متنوع ومستدام، وذلك يتطلب تغييرات جذرية في الهياكل التنظيمية والعمليات داخل المؤسسات الحكومية. من خلال فهم وتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة، يمكن للمؤسسات الحكومية تحسين كفاءتها، وتعزيز قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مثل تنويع الاقتصاد، وتعزيز الابتكار، وخلق فرص عمل جديدة.

##### ■ تعزيز الكفاءة والفعالية في المؤسسات الحكومية

تشير الدراسات إلى أن تبني استراتيجيات إدارة التغيير بشكل فعال يمكن أن يؤدي إلى تحسين كبير في كفاءة وفعالية المؤسسات الحكومية. هذا التحسن يمكن أن يتحقق من خلال تقليل البيروقراطية، وتسريع العمليات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. من خلال هذه الدراسة، سيتم تحليل كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في السياق السعودي، وتقديم توصيات لتحسين الأداء الحكومي. هذه التحسينات ليست فقط ضرورية لتحقيق رؤية 2030، بل تسهم أيضًا في تعزيز الثقة بين الحكومة والمواطنين (Jalagat، 2016).

### ■ دعم الابتكار والتحول الرقمي

تعد الابتكار والتحول الرقمي من الركائز الأساسية لرؤية 2030، وهذه الدراسة تسلط الضوء على كيفية تحقيق ذلك من خلال استراتيجيات إدارة التغيير. التحول الرقمي يتطلب تبني التكنولوجيا الجديدة وتطوير مهارات جديدة بين الموظفين. من خلال دراسة الحالات العملية وتحليل الجهود الحالية، يمكن تحديد العقبات التي تواجه المؤسسات الحكومية في هذا المجال وتقديم حلول لتجاوزها. هذه الدراسة تساهم في توفير إطار عمل يساعد المؤسسات الحكومية على الاستفادة القصوى من التكنولوجيا والابتكار لتحقيق أهدافها.

### ■ تطوير القدرات القيادية والإدارية

إحدى الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة هي تسليط الضوء على أهمية تطوير القدرات القيادية والإدارية في المؤسسات الحكومية. القيادة الفعالة هي مفتاح نجاح أي عملية تغيير، وتتطلب هذه القيادة مجموعة متنوعة من المهارات، بما في ذلك القدرة على التواصل، وإدارة الصراعات، وتحفيز الفرق، واتخاذ القرارات الصعبة. من خلال هذه الدراسة، سيتم تحليل الممارسات القيادية الحالية وتقديم توصيات لتحسينها. هذا يساهم في إعداد قادة قادرين على قيادة التغيير بنجاح، مما يعزز من قدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق أهدافها.

### ■ تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص

تشجع رؤية 2030 على التعاون بين القطاعين العام والخاص لتحقيق التنمية المستدامة. هذه الدراسة تسلط الضوء على كيفية تعزيز هذا التعاون من خلال استراتيجيات إدارة التغيير. التعاون بين القطاعين يمكن أن يؤدي إلى تبادل المعرفة، وتطوير حلول مبتكرة، وتحقيق الكفاءة الاقتصادية. من خلال تحليل الجهود الحالية وتقديم أمثلة ناجحة، يمكن لهذه الدراسة أن تكون دليلاً للمؤسسات الحكومية والخاصة لتعزيز الشراكات الفعالة وتحقيق الأهداف المشتركة (Melo، 2018).

### ■ تحسين جودة الحياة للمواطنين

تهدف رؤية 2030 إلى تحسين جودة الحياة للمواطنين من خلال توفير خدمات حكومية أفضل، وتعزيز فرص العمل، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. استراتيجيات إدارة التغيير تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق هذه الأهداف. من خلال تحسين الكفاءة والفعالية في المؤسسات الحكومية، يمكن توفير خدمات

أفضل للمواطنين بشكل أسرع وأكثر فعالية. هذه الدراسة تساهم في تحقيق هذا الهدف من خلال تقديم توصيات لتحسين الأداء الحكومي وتجاوز العقبات التي تعترض تحقيق التغيير.

#### ▪ تقديم إطار عمل مرجعي للمؤسسات الأخرى

تعد هذه الدراسة مرجعًا هامًا ليس فقط للمؤسسات الحكومية في السعودية، بل أيضًا للمؤسسات في الدول الأخرى التي تسعى لتحقيق تحول مماثل. من خلال تقديم تحليل شامل واستعراض أفضل الممارسات، يمكن لهذه الدراسة أن تكون دليلاً للمؤسسات التي تواجه تحديات مشابهة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم في تطوير الأدبيات العلمية في مجال إدارة التغيير، مما يساعد الباحثين والممارسين على فهم أفضل للممارسات الفعالة وتحقيق النجاح في تطبيقها (Owad، 2023).

تتجلى أهمية هذه الدراسة في تقديمها لرؤية شاملة وتحليل معمق لاستراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية، وذلك في سياق الجهود الوطنية لتحقيق رؤية 2030. من خلال تقديم توصيات عملية وقابلة للتنفيذ، تسعى هذه الدراسة إلى تعزيز قدرة المؤسسات الحكومية على التكيف مع التحديات المستقبلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يساهم في بناء مستقبل أكثر ازدهارًا واستدامة للمملكة.

#### أهداف الدراسة

##### ▪ تحليل وتقييم استراتيجيات إدارة التغيير الحالية

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحليل وتقييم استراتيجيات إدارة التغيير المستخدمة حاليًا في المؤسسات الحكومية السعودية. سيتضمن ذلك مراجعة السياسات والإجراءات الحالية، ودراسة مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة لرؤية 2030. من خلال تحليل البيانات النوعية والكمية، يمكن لهذه الدراسة تقديم فهم أعمق للتحديات والفرص التي تواجه المؤسسات الحكومية في تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تسلط الضوء على الممارسات الجيدة والدروس المستفادة التي يمكن استخدامها لتوجيه التحسينات المستقبلية.

##### ▪ تطوير إطار عمل استراتيجي لإدارة التغيير

يهدف هذا البحث إلى تطوير إطار عمل استراتيجي يمكن للمؤسسات الحكومية السعودية اتباعه لتطبيق إدارة التغيير بشكل أكثر فعالية. سيكون هذا الإطار شاملاً ويأخذ في الاعتبار العوامل التنظيمية والثقافية والاقتصادية التي تؤثر على عملية التغيير. من خلال استعراض النظريات والممارسات العالمية في إدارة التغيير

وتطبيقها على السياق السعودي، يمكن تطوير نموذج يتناسب مع الاحتياجات الخاصة بالمؤسسات الحكومية في المملكة. هذا الإطار سيساعد على توجيه الجهود وتحقيق التغيير المنشود بطريقة منظمة ومستدامة.

#### ▪ تحديد العوامل المؤثرة على نجاح إدارة التغيير

تركز الدراسة أيضًا على تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية. تشمل هذه العوامل القيادة، الثقافة التنظيمية، الموارد المالية والبشرية، التكنولوجيا، والمشاركة المجتمعية. من خلال تحليل هذه العوامل وتقييم تأثيرها، يمكن للدراسة تقديم توصيات حول كيفية تعزيز هذه العوامل لزيادة فرص نجاح التغيير. كما سيساعد ذلك في توضيح العقبات المحتملة وكيفية التغلب عليها لتحقيق التغيير الفعال.

#### ▪ تعزيز القدرات القيادية والإدارية

أحد الأهداف الأساسية لهذه الدراسة هو تعزيز القدرات القيادية والإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية. القيادة الفعالة تلعب دورًا حاسمًا في إدارة التغيير وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. من خلال دراسة الممارسات القيادية الحالية وتقديم توصيات لتحسينها، يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في تطوير قادة قادرين على قيادة التغيير بفعالية. سيتضمن ذلك تقديم برامج تدريبية وتطويرية تهدف إلى تحسين مهارات القيادة والإدارة، وتعزيز القدرة على التعامل مع التحديات المرتبطة بعملية التغيير.

#### ▪ تعزيز الابتكار والتحول الرقمي

تركز الدراسة على تعزيز الابتكار والتحول الرقمي كجزء من استراتيجيات إدارة التغيير. التحول الرقمي والابتكار هما عنصران أساسيان لتحقيق رؤية 2030، ولذا من المهم فهم كيفية دمج هذه العناصر في استراتيجيات إدارة التغيير. تهدف الدراسة إلى تحديد الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها لتعزيز الابتكار وتبني التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية. من خلال ذلك، يمكن تعزيز كفاءة العمليات الحكومية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

#### ▪ تقييم تأثير التغيير على الأداء المؤسسي

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية. سيتضمن ذلك تحليل كيف يمكن للتغيير أن يؤثر على جوانب مختلفة من الأداء، مثل الكفاءة التشغيلية، رضا الموظفين، وجودة الخدمة، والقدرة على الابتكار. من خلال جمع وتحليل البيانات، يمكن

للدراصة تقديم رؤية شاملة حول كيفية تحسين الأداء المؤسسي من خلال استراتيجيات إدارة التغيير. سيساعد ذلك في توجيه الجهود نحو تحقيق التغيير الإيجابي والمستدام.

#### ▪ دعم السياسات العامة والتحسين المستمر

تهدف الدراصة أيضًا إلى تقديم توصيات لدعم السياسات العامة المتعلقة بإدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية. يمكن أن تساعد النتائج والتوصيات المستخلصة من هذه الدراصة في صياغة سياسات أكثر فعالية واستراتيجيات تحكم بعملية التغيير، بما يسهم في التحسين المستمر للأداء الحكومي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم في تقديم إرشادات عملية للمؤسسات حول كيفية تنفيذ هذه السياسات بفعالية، مما يعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات والتحديات المستقبلية.

#### ▪ تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص

من الأهداف الهامة لهذه الدراصة هو تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص في سياق إدارة التغيير. التعاون بين هذه القطاعات يمكن أن يساهم في تبادل المعرفة والموارد، وتعزيز الابتكار، وتحقيق الأهداف المشتركة. تسعى الدراصة إلى استعراض أمثلة ناجحة للتعاون بين القطاعين وتقديم توصيات لتعزيز هذا التعاون في المملكة العربية السعودية. يمكن أن يكون هذا التعاون أحد المحركات الرئيسية لتحقيق التغيير الفعّال والمستدام.

تجسد هذه الأهداف الرؤية الشاملة لهذه الدراصة في تقديم تحليل معمق واستراتيجيات عملية لتعزيز إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية. من خلال تحقيق هذه الأهداف، يمكن للدراصة أن تسهم في دعم جهود التحول الوطني لتحقيق رؤية 2030، وتعزيز كفاءة وفعالية المؤسسات الحكومية، وتحقيق التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

### تساؤلات الدراصة

#### السؤال الرئيسي للدراصة

- ما هي استراتيجيات إدارة التغيير الأكثر فعالية التي يمكن تطبيقها في المؤسسات الحكومية السعودية لدعم جهود التحول الوطني وتحقيق أهداف رؤية 2030؟

### الأسئلة الفرعية للدراسة

- ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات الحكومية السعودية في تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير؟
- كيف يمكن تطوير قدرات القيادة والإدارة لدعم استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية؟
- ما هي العوامل المؤثرة على نجاح استراتيجيات إدارة التغيير في السياق السعودي؟
- ما هو دور التحول الرقمي والابتكار في تعزيز استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية؟
- كيف يمكن تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص لدعم إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية؟
- ما هو تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية؟
- ما هي أفضل الممارسات العالمية في إدارة التغيير التي يمكن تطبيقها في السياق السعودي؟
- كيف يمكن مواجهة المقاومة الداخلية للتغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية؟
- ما هي السياسات والإجراءات التي يمكن للحكومة السعودية تبنيها لدعم إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية؟
- كيف يمكن تقييم نجاح استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية؟

### فروض الدراسة

#### الفرضية الرئيسية للدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير ونجاح جهود التحول الوطني في المؤسسات الحكومية السعودية لتحقيق أهداف رؤية 2030.

#### الفرضيات الفرعية للدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين القيادة الفعالة ونجاح استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية وفعالية استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استخدام التكنولوجيا والتحول الرقمي ونجاح استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التدريب والتطوير المستمر للموظفين وفعالية استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الموارد المالية والبشرية المتاحة ونجاح استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية.

### حدود الدراسة

#### ✓ الحدود البشرية

تتعلق خصائص الدراسة البشرية بالجماهير المعنية والمشاركين في البحث، والذين يشملون المسؤولين الحكوميين، والموظفين في المؤسسات الحكومية، وربما المستفيدين المباشرين من جهود التحول الوطني نحو تحقيق رؤية 2030. تساعد فهم خصائص الدراسة البشرية في تحديد مدى تأثير السياسات والإجراءات على هذه الفئات، وكيفية استجابتهم وتفاعلهم مع عمليات إدارة التغيير.

#### ✓ الحدود الزمانية

تتعلق خصائص الدراسة الزمانية بالفترة الزمنية التي سيتم فيها إجراء البحث وجمع البيانات، بالإضافة إلى الفترة التي تشملها تقارير السياسات والبيانات المراجعة، ويتم ذلك خلال عام 2024.

#### ✓ الحدود المكانية

تتعلق خصائص الدراسة المكانية بالمنطقة الجغرافية التي تجرى فيها الدراسة، وهي بالطبع تركز على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. يتعين على الباحث أن يحدد بدقة الأماكن التي سيتم جمع البيانات منها وتطبيق السياسات، وكيفية تأثير المحيط الجغرافي على عمليات إدارة التغيير.

## منهجية الدراسة

### المنهجية الكمية في البحث

تعتبر المنهجية الكمية من الأساليب البحثية التي تركز على جمع البيانات الكمية من خلال استخدام أدوات محددة مثل الاستبيانات، والتحليلات الإحصائية، والموديلات الرياضية. تتيح المنهجية الكمية للباحثين فرصة لقياس وتحليل الظواهر بشكل كمي، مما يساعد في تحديد العلاقات والتوجهات بطريقة موضوعية وقابلة للتكرار.

### مراحل المنهجية الكمية

#### 1. التحديد وتحديد المتغيرات

أول خطوة في المنهجية الكمية هي تحديد المتغيرات المراد دراستها، والتي تشمل عادة العوامل المؤثرة على إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية. يتطلب هذا الخطوة فهماً عميقاً للمشكلة والسياق الذي تحدث فيه.

#### 2. تصميم الأدوات وجمع البيانات

يشمل هذا المرحلة تصميم الأدوات البحثية مثل استبيانات السؤال المغلق وفق القياسات النفسية المختلفة، والتي تهدف إلى جمع البيانات الكمية اللازمة. يتم في هذه المرحلة أيضاً تطوير استراتيجيات لضمان جودة البيانات وموثوقيتها.

#### 3. التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، يتم التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام أساليب مثل التحليل التعريفي، والتحليل التحويلي، واختبارات الفرضيات الإحصائية المختلفة. هذا يساعد في فهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة والتأكد من صحة النتائج بطريقة علمية.

#### 4. التفسير والتحليل

تتضمن هذه المرحلة تفسير النتائج والتحليل المعمق للأنماط والاتجاهات التي تم العثور عليها في البيانات. يتم في هذه المرحلة توضيح مدى تأثير العوامل المختلفة على إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية وكيفية تفسيرها بالنسبة لرؤية 2030.

### ✓ مزايا استخدام المنهجية الكمية

- تسمح البيانات الكمية بتحليل الظواهر بطريقة دقيقة وموضوعية.
- يمكن تكرار الدراسات الكمية للتحقق من النتائج والتأكد من صحتها.
- يمكن تعميم النتائج لتطبيقها على عينة أوسع من المؤسسات الحكومية السعودية.

### مصطلحات الدراسة

#### 1. إدارة التغيير

- **التعريف المفهومي:** هي العملية التي تهدف إلى إدارة التغيرات داخل المنظمة لضمان الانتقال السلس من حالة إلى أخرى، مع التركيز على الأبعاد البشرية والتكنولوجية (Mizra، 2023).
- **التعريف الإجرائي:** تتضمن إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية وضع خطط استراتيجية تتضمن تقييم الأثر والتواصل الفعال مع الموظفين لتحقيق أهداف التحول الوطني.

#### 2. التحول الوطني

- **التعريف المفهومي:** هو مجموعة من المبادرات والسياسات التي تهدف إلى تطوير القطاعات المختلفة في الدولة وتحسين جودة الحياة للمواطنين (Sihotang، 2023).
- **التعريف الإجرائي:** يتمثل التحول الوطني في تنفيذ برامج محددة وفق رؤية 2030 تتضمن تحديث الأنظمة الإدارية وتبني تقنيات جديدة في المؤسسات الحكومية.

#### 3. رؤية 2030

- **التعريف المفهومي:** هي استراتيجية وطنية شاملة تهدف إلى تنويع الاقتصاد السعودي وتقليل الاعتماد على النفط من خلال تحسين الأداء في مختلف القطاعات (Soytas، 2020).
- **التعريف الإجرائي:** تتضمن رؤية 2030 مبادرات ومشاريع محددة يتم تنفيذها في المؤسسات الحكومية لتطوير الكفاءة وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المحددة.

#### 4. الاستراتيجيات المؤسسية

- **التعريف المفهومي:** هي الخطط الشاملة التي تضعها المؤسسات لتحقيق أهدافها وتوجيه مواردها بفعالية (Glass، 2019).
- **التعريف الإجرائي:** تشمل الاستراتيجيات المؤسسية في السياق السعودي تحديد أولويات التحول الوطني وتوزيع المسؤوليات عبر الإدارات المختلفة في المؤسسات الحكومية.

## 5. التنمية المستدامة

- **التعريف المفهومي:** هي التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم، وتضمن توازن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Mensah، 2019).
- **التعريف الإجرائي:** يتم قياس التنمية المستدامة في المؤسسات الحكومية السعودية من خلال تقييم المشاريع والمبادرات التي تعزز الاستدامة البيئية والاجتماعية، وتحقيق الأهداف المحددة في رؤية 2030.

## الدراسات السابقة

أكدت دراسات إدارة التغيير على أهمية استعداد المنظمة للتغيير والتحول وأوصت باستراتيجيات للتأثير على التغيير. إن الاستعداد التنظيمي للتغيير هو نشاط متعدد الأوجه، ومتعدد المستويات، ومتعدد الأبعاد؛ وأهم جوانبها هو استعداد أعضاء المنظمة لقبول التغيير وتنفيذه لأن تجاهل العوامل البشرية قد يؤدي إلى المقاومة والفشل. تحاول حكومة المملكة العربية السعودية، من خلال برنامج التحول الوطني 2020، إحداث تغييرات جذرية في هيكل ووظيفة نظام الرعاية الصحية الخاص بها لتحقيق رعاية عالية الجودة وتقديم خدمات فعالة. الهدف من هذه المراجعة هو مناقشة مدى استعداد نظام الرعاية الصحية السعودي للتغيير الذي تنوي المملكة العربية السعودية تنفيذه بحلول عام 2020، بناءً على مراجعة موسعة للتقارير والوثائق والدراسات التجريبية المختلفة في مجال الاستعداد التنظيمي للتغيير. وخلصت الدراسة إلى أنه إذا كان الاستعداد التنظيمي للتغيير مرتفعاً، وكانت الموارد متاحة، وكانت العوامل الظرفية متوافقة، فإن أعضاء المنظمات سيأخذون زمام المبادرة للتغيير، ويبدلون الجهد الأمثل، ويظهرون قدرًا أكبر من التصميم، وينخرطون في المزيد من السلوك التعاوني الذي قد يؤدي إلى التغيير. التنفيذ الكفء والفعال للخطة التحويلية للرعاية الصحية السعودية مع مضاعفات أقل ومقاومة أقل (Alharbi، 2018).

ركز دراسة (Mitchell، 2018) على تحليل برنامج التحول الوطني السعودي 2020 والرؤية السعودية 2030. وشمل التحقيق تحليل وثائق هذه الوثائق من أجل تحديد توجهات المناهج المرتبطة بها ضمن هذه الوثائق لتحديد ما وتسعى المملكة العربية السعودية إلى تحقيق هذه التطلعات وكيفية تصورها من خلال تطوير التعليم. وكشف التحليل أن أهداف وتطلعات المملكة أصبحت أكثر وضوحًا بشكل متزايد مع الاهتمام بالمواءمة بين أهداف التعليم الوطني والتنمية الاقتصادية مع ضمان توافق الممارسات مع المعتقدات الإسلامية. باختصار، كما هو موضح في الوثائق، يكشف التحليل أن ضرورة برنامج التحول الوطني 2020

والرؤية السعودية 2030 هي إنشاء اقتصاد "سعودي" قائم على المعرفة؛ ويُنظر إلى التعليم على أنه وسيلة لتعزيز هذه الضرورة.

من المهم بالنسبة للمنظمة أن تستعد للتحويل والتغيير، فضلاً عن صياغة الاستراتيجيات والخطط لإحداث التغيير. الاستعداد التنظيمي أو الاستعداد للتحويل هو نشاط متعدد الأبعاد، ومتعدد المستويات، ومتعدد الأوجه. تحاول حكومة المملكة العربية السعودية من خلال رؤيتها 2030 وبرنامج التحول الوطني 2020 (NTP) تنفيذ تغييرات جذرية في جميع القطاعات لتعزيز عملية صنع القرار والعمليات التشغيلية. الهدف من هذه الدراسة هو تقديم صورة واضحة عن حالة التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية وتحديد المجالات التي ينبغي للحكومة والمنظمات التركيز عليها لتحقيق أهداف التحول الرقمي. وأجرت الدراسة استطلاعاً في سبتمبر 2018 لأكثر من 150 محلاً ومديراً ومديراً تنفيذياً للأعمال من مختلف المنظمات في المملكة العربية السعودية. كما أجرت الدراسة مقابلات مع بائعي التكنولوجيا ومسؤولين حكوميين من وزارة المعلومات والتكنولوجيا ومحلي الأعمال لتحديد المجالات التي يجب على المنظمات والحكومة التركيز عليها لتسهيل التحول الرقمي. ومن نتائج البحث، توصلت الدراسة إلى أن المملكة العربية السعودية لا تزال في مرحلة الطفولة أو المرحلة المبكرة من التحول الرقمي وأن معظم المنظمات في البلاد ليست جاهزة للتحول الرقمي. علاوة على ذلك، حددت الدراسة أربع ركائز للاستعداد للتحول الرقمي. وتشمل هذه الركائز تعزيز عقلية الابتكار والتغيير، وبناء الأساس، والاستثمار في الأمن السيرياني، وتعاون المنظمات مع الحكومة وأصحاب المصلحة الآخرين ذوي الصلة (Alharbi A., 2019).

هدفت دراسة (Makhlouf, 2021) إلى التعرف على انفتاح المدارس السعودية على التغيير في ضوء رؤية السعودية 2030. وتحلل الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية في تصور انفتاح المدارس السعودية على التغيير لدى المعلمين السعوديين حسب الجنس، والمرحلة التعليمية، ونوع المدرسة. قاموا بالتدريس فيها، وخبرتهم. استخدمنا مقياس توجيه تغيير أعضاء هيئة التدريس (FCOS) لتحليل البيانات من 383 معلماً في 29 مدرسة في المملكة العربية السعودية. أشارت النتائج إلى أن مستويات ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومديري المدارس للتغيير مرتفعة. وهذا يعني أن المعلمين السعوديين يتفوقون في الغالب على أن مدارسهم مفتوحة للتغيير. وكشفت النتائج أيضاً أنه لم يكن لمتغيري الجنس ونوع المدرسة أي تأثير كبير على تصورات المعلمين السعوديين. بينما أظهرت متغيرات الخبرة والمرحلة التعليمية فروقاً ذات دلالة إحصائية. وتساهم هذه النتائج في فهمنا لتأثيرات الرؤية السعودية 2030 داخل النظام التعليمي.

احتلت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 مركز الصدارة في تطوير قطاع الرعاية الصحية من خلال التخصصية واعتماد الشراكة بين القطاعين العام والخاص. الهدف من هذه الدراسة هو تقديم لمحة عامة عن تحول الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية منذ إطلاق رؤية 2030 الطموحة، وتحديد القضايا التي تحتاج إلى معالجة والخطوات المتخذة نحو توفير تحول النظم الصحية. استندت مراجعة الأدبيات إلى مراجعة واسعة النطاق للمقالات المنشورة وغير المنشورة، حيث بحثت محركات البحث وقواعد البيانات المختلفة باستخدام الكلمات الرئيسية: "الرعاية الصحية السعودية"، و"تحول الرعاية الصحية"، و"الرؤية السعودية: 2030"، و"الشراكات بين القطاعين العام والخاص" و"التخصصية"، بالإضافة إلى البيانات الثانوية المنشورة في التقارير الحكومية والسياسات ووثائق الإستراتيجية الحكومية والبيانات الصحفية ذات الصلة. لا يزال مستقبل الرعاية الصحية، مثل العديد من الاقتصادات النامية الأخرى، يزن سياسات التغطية الشاملة مع احتواء التكاليف، وقد نفذ برنامج التحول الوطني المدفوع بعوامل اجتماعية واقتصادية خطوات استراتيجية لتطوير نظام الرعاية الصحية الخاص الذي يشمل: إنشاء مجموعات صحية، ومركز وطني للتخصصية والشراكة بين القطاعين العام والخاص وهو عامل تمكين رسمي لتخصصية جميع القطاعات الحكومية، ويتضمن قانون مشاركة القطاع الخاص الذي تمت الموافقة عليه مؤخراً العديد من العوامل التمكينية التشريعية المصممة لتعزيز ثقة المستثمرين في عملية التخصصية. على الرغم من أن هذه الدراسة توضح التقدم التشريعي المنهجي لتسهيل عملية التحول في قطاع الرعاية الصحية، إلا أنها تؤيد أيضاً الحذر والبحث في تحديد العوائق التي تحول دون تنفيذ الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وتنمية القوى العاملة السعودية، وتنفيذ وظيفة إدارة دورة الإيرادات الفعالة لسداد تكاليف الرعاية الصحية وضمان وصول السكان الضعفاء إلى نوعية جيدة. والرعاية الصحية الثالثة. مع شروع الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية في رحلة التحول التي تواجه تحديات شاقة، ولكن يبدو أن الحكومة قد وضعت خارطة طريق مع الإطار التشريعي؛ ومع ذلك، فمن المهم أن تكون هناك مراقبة مستمرة مع التعديلات مع استمرار هذه العملية المعقدة والمتعددة الأوجه (Alasiri، 2022).

وسعت دراسة (ALSharari، 2019) إلى قياس قدرات الجامعات السعودية وجاهزيتها لتأهيل الخريجين لتحقيق رؤية المملكة 2030 لسد الفجوة بين جاهزية الجامعة والهدف الوطني إن وجد لمساعدة صناع القرار على استكشاف الإنجازات الفعلية مقابل الأهداف الوطنية. ولتقييم الأداء اعتمدت هذه الدراسة مقياس بالدريديج للتميز في التعليم كأداة قياس، وتم تعديله بإضافة متطلبات البحث العلمي والتعاون بين الجامعات والاستثمارات الجامعية ك مجال حديث من كيانات المقياس استناداً إلى متطلبات رؤية المملكة

2030. تم إجراء مسح قائم على بالدريج على مجموعة دراسية مكونة من (ن = 540) أكاديمي من جامعة الحدود الشمالية. وبعد إجراء اختبار إحصائي لمؤشر الأهمية النسبية (RII) وتحليل المسار التعاقدية، كشفت الدراسة أن استعداد الجامعة لإنتاج خريج مؤهل متوسط نسبياً، مع انخفاض واضح في استثمارات الجامعة ومستشاري نشر الأبحاث. علاوة على ذلك، هناك علاقة ارتباط قوية بين كيانات القياس المستخدمة في اختبار الجاهزية.

### أداة الدراسة

#### ✓ استبيانات

تعد الاستبيانات أداة رئيسية لجمع البيانات في الدراسات الكمية، حيث يمكن استخدامها لجمع آراء وآراء المسؤولين والموظفين في المؤسسات الحكومية بشأن استراتيجيات إدارة التغيير. يتم تصميم الأسئلة لقياس عدة جوانب مثل فعالية السياسات والإجراءات التي تدعم التغيير، ومدى تبني الثقافة التنظيمية للتحويل.

### النتائج

#### • تجميع البيانات

لقد تم إنشاء أسئلة الاستبيان بعد فحص العديد من الدراسات السابقة ووجهات نظر الخبراء الذين يعملون في مجال المؤسسات الحكومية السعودية. من خلال الاعتماد على نموذج جوجل، فقد تم توزيع الرابط على العديد من الأشخاص المهتمين بالموضوع. لقد تم الحصول على 166 ردًا من المستجيبين في التجربة، ومن خلال الاعتماد على برنامج SPSS سنتجه إلى تحليل البيانات، والتوصل إلى نتائج الدراسة.

#### • الوصف الإحصائي للبيانات

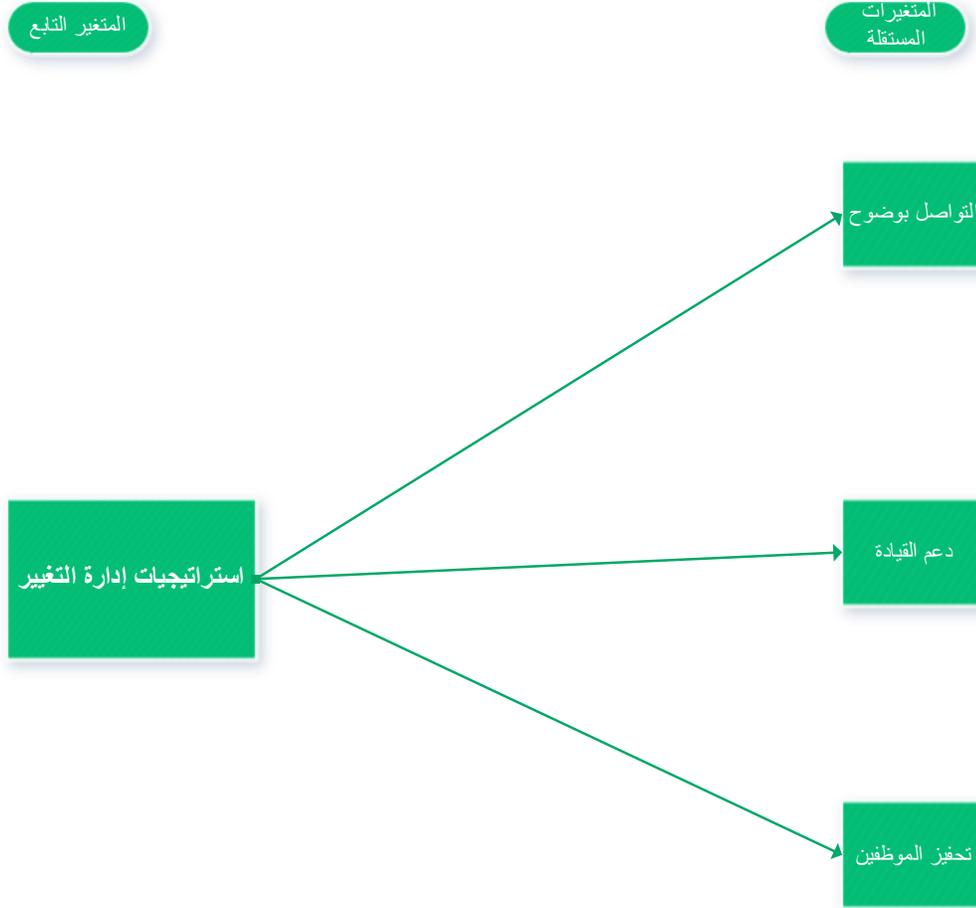
إن الوصف الإحصائي للبيانات مهم لأنه يساعد في تلخيص وتحليل مجموعات البيانات، مما يجعل التحليل والفهم أسهل. تسلط الإحصاءات الضوء على الاتجاهات والأنماط باستخدام مناهج مثل مقاييس الاتجاه المركزي والتشتت، مما يسمح باختيارات مستنيرة بناءً على البيانات. هذا الإجراء حيوي لإجراء البحوث ومراجعة النتائج وتشجيع التفكير النقدي (corporatefinanceinstitute, 2024).

- تمكننا الإحصاءات من إجراء مقارنات بين مجموعات أو مجموعات بيانات مختلفة. من خلال استخدام:
- تُستخدم معاملات الارتباط لتقييم الارتباطات بين المتغيرات وتحديد ما إذا كانت التغييرات في متغير واحد مرتبطة بالتغييرات في متغير آخر.
  - تسمح تقنيات مثل اختبارات t وتحليل التباين للباحثين بمقارنة المتوسطات عبر المجموعات، مما يساعدهم على تقييم الأفكار.
  - يساعد فهم سلوك العملاء وتفضيلاتهم في تحسين جهود التسويق.
  - يمكن أن يساعد تحليل نتائج العلاج أو استجابات المرضى الأطباء على اتخاذ أحكام أفضل.
  - يمكن أن تكون نتائج الاستطلاع مهمة في صنع السياسات والدراسات الاجتماعية.
  - يمكن أن تساعد الإحصاءات الوصفية في الكشف عن القيم المتطرفة أو الشذوذ في جمع البيانات. قد تشير الأرقام غير العادية إلى وجود مشاكل في جمع البيانات أو مواقف فريدة تحتاج إلى مزيد من التحقيق.
  - تعمل الأوصاف الإحصائية كأساس للدراسات الأكثر تقدمًا، مثل الإحصاءات الاستدلالية، التي تستخلص استنتاجات حول مجموعة سكانية أوسع استنادًا إلى بيانات العينة. يتيح فهم الأساسيات للباحثين استخدام اختبارات إحصائية أكثر تعقيدًا بشكل فعال.

جدول 1: الوصف الاحصائي للبيانات.

Statistics						
	N	Std. Deviation	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis
	Valid					
الجنس	166	0.492	0.397	0.188	-1.865	0.375
العمر	166	1.363	-0.057	0.188	-1.167	0.375
الدرجة العلمية	166	1.323	-0.297	0.188	-1.259	0.375
تساهم استراتيجيات إدارة التغيير الحالية في تحقيق أهداف رؤية 2030 بشكل فعال.	166	1.503	-0.118	0.188	-1.384	0.375
يتم التواصل بوضوح حول أهمية التغيير وأهدافه داخل المؤسسة.	166	1.515	-0.290	0.188	-1.288	0.375
توفر القيادة دعمًا كافيًا للموظفين خلال مراحل التغيير.	166	1.571	-0.026	0.188	-1.478	0.375
يتم تدريب الموظفين بشكل مناسب على العمليات الجديدة والتكنولوجيا المرتبطة بالتغيير.	166	1.587	-0.067	0.188	-1.494	0.375
تساهم استراتيجيات إدارة التغيير في تحسين كفاءة العمل في المؤسسة.	166	1.483	-0.107	0.188	-1.329	0.375
يتم تحفيز الموظفين للمشاركة في عمليات التغيير والتكيف معها.	166	1.503	-0.059	0.188	-1.360	0.375
يتم تقييم تأثير التغيير بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.	166	1.506	-0.079	0.188	-1.372	0.375
توفر المؤسسة الموارد اللازمة لدعم عمليات التغيير.	166	1.542	-0.177	0.188	-1.402	0.375
يتم إشراك جميع المستويات الوظيفية في تخطيط وتنفيذ استراتيجيات التغيير.	166	1.494	-0.222	0.188	-1.323	0.375
تساهم استراتيجيات إدارة التغيير في تعزيز الشفافية والوضوح في العمل.	166	1.540	-0.340	0.188	-1.331	0.375
يتم التعامل مع مقاومة التغيير بشكل فعال ومناسب.	166	1.531	-0.220	0.188	-1.400	0.375
تساهم استراتيجيات إدارة التغيير في تحسين رضا الموظفين عن بيئة العمل.	166	1.534	-0.250	0.188	-1.345	0.375
يتم مراقبة تقدم عمليات التغيير باستخدام مؤشرات أداء واضحة.	166	1.416	-0.045	0.188	-1.154	0.375
تساهم استراتيجيات إدارة التغيير في تعزيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسة.	166	1.540	-0.209	0.188	-1.385	0.375
يتم تعديل استراتيجيات التغيير بشكل مرن بناءً على التحديات والفرص المستجدة.	166	1.499	0.015	0.188	-1.345	0.375
تساهم استراتيجيات إدارة التغيير في تحسين الخدمة المقدمة للمستفيدين.	166	1.571	-0.171	0.188	-1.458	0.375
يتم تحفيز الموظفين على تقديم اقتراحات لتحسين عمليات التغيير.	166	1.450	-0.206	0.188	-1.245	0.375

• متغيرات الدراسة



رسم توضيحي 1: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

• دور التواصل الفعال بين الأقسام من اجل استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية  
السعودية لجهود التحول الوطني لتحقيق رؤية 2030

إن التواصل الفعال بين الإدارات أمر ضروري لاستراتيجيات إدارة التغيير الفعالة في المؤسسات الحكومية  
السعودية، وخاصة في ضوء مبادرات التحول الوطني التي تستهدف تحقيق رؤية 2030. إن رؤية 2030 هي

إطار طموح يهدف إلى تنويع الاقتصاد السعودي، وزيادة كفاءة القطاع العام، وتحسين نوعية الحياة. يلعب التواصل الفعال مجموعة متنوعة من الوظائف في هذه البيئة، بما في ذلك:

- الرؤية المشتركة: يضمن التواصل الفعال أن جميع الإدارات تفهم وتتفق على الأهداف العامة لرؤية 2030. قد تشجع هذه الرؤية المشتركة العمل الجماعي والنهج المنسق لتحقيق الأهداف الوطنية.
- التوقعات الواضحة: يجب على الإدارات توضيح أدوارها وواجباتها الدقيقة طوال عملية التحول للحد من عدم اليقين وزيادة المسؤولية.
- التعاون بين الإدارات: تعمل قنوات الاتصال الواضحة والمفتوحة على تعزيز التنسيق بين الإدارات، والحد من تكرار الجهود وضمان عمل مختلف فروع الحكومة معًا لتحقيق الأهداف المشتركة.
- مشاركة أفضل الممارسات: يسمح التواصل الفعال للإدارات بمشاركة إنجازاتها وصعوباتها وأفضل الممارسات، مما يحسن الأداء العام والإبداع.
- آليات التغذية الراجعة: إن إنشاء قنوات التغذية الراجعة يمكن من التواصل في الاتجاهين، مما يسمح للشركات بتغيير الخطط استجابة لرؤى وخبرات أصحاب المصلحة.
- إدارة المقاومة: غالبًا ما يواجه التغيير المعارضة. قد يعالج الاتصال الفعال المخاوف وسوء الفهم، وبالتالي تقليل المقاومة من خلال الانفتاح والمشاركة.
- بناء الثقة: يعزز الاتصال المتسق والصادق الثقة بين القيادة والعمال، وهو أمر بالغ الأهمية لخلق ثقافة ترحب بالتغيير.

تم التوصل إلى أن درجة الحرية لدور التواصل الفعال بين الأقسام من أجل استراتيجيات إدارة التغيير تساوي 2. هذه النتيجة تقدم رؤى عميقة حول العلاقة بين المتغيرات المدروسة، حيث توفر درجة الحرية هذه معلومات هامة حول قوة الترابط بين المتغيرات ودرجة التشتت في البيانات. درجة الحرية تعكس عدد الأبعاد أو الحلقات التي تم تحليلها في الدراسة، وفي هذه الحالة، الرقم 2 يشير إلى تحليل يركز على متغيرين رئيسيين: التواصل الفعال بين الأقسام واستراتيجيات إدارة التغيير. هذا يعني أن الدراسة قامت بفحص علاقة متينة بين هذين العنصرين، مما يعكس قوة الترابط المحتملة بينهما. عندما تكون درجة الحرية منخفضة مثل 2، فإن هذا يمكن أن يشير إلى أن الدراسة تستهدف العلاقة بين هذين المتغيرين بشكل مباشر ومركز، مما يعني أن هناك ترابطاً قوياً ومحددًا بين التواصل الفعال والنجاح في استراتيجيات إدارة التغيير. بمعنى آخر، انخفاض درجة الحرية يعكس مستوى عالٍ من التركيز والتحليل العميق في فهم كيفية تأثير التواصل الفعال على تنفيذ

وتطوير استراتيجيات التغيير في المؤسسات الحكومية. درجة الحرية أيضاً تؤثر على تفسير درجة التشتت في البيانات. في حالة درجة الحرية المنخفضة، فإن البيانات التي يتم تحليلها قد تظهر نمطاً أكثر اتساقاً وثباتاً، مما يشير إلى أن التشتت بين القيم حول المتوسط قد يكون أقل. هذا يعني أن البيانات التي تدعم العلاقة بين التواصل الفعال واستراتيجيات إدارة التغيير تميل إلى أن تكون متسقة ومنظمة، مما يوفر صورة واضحة ومتربطة حول كيفية تأثير التواصل بين الأقسام على نجاح استراتيجيات التغيير. بشكل عام، درجة التشتت المنخفضة تعزز من قوة نتائج الدراسة وتدعم دقة الاستنتاجات حول فعالية التواصل الفعال كعامل محوري في إدارة التغيير.

جدول 2: اختبار كاي اسكوير لدور التواصل الفعال بين الأقسام من اجل استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية لجهود التحول الوطني لتحقيق رؤية 2030.

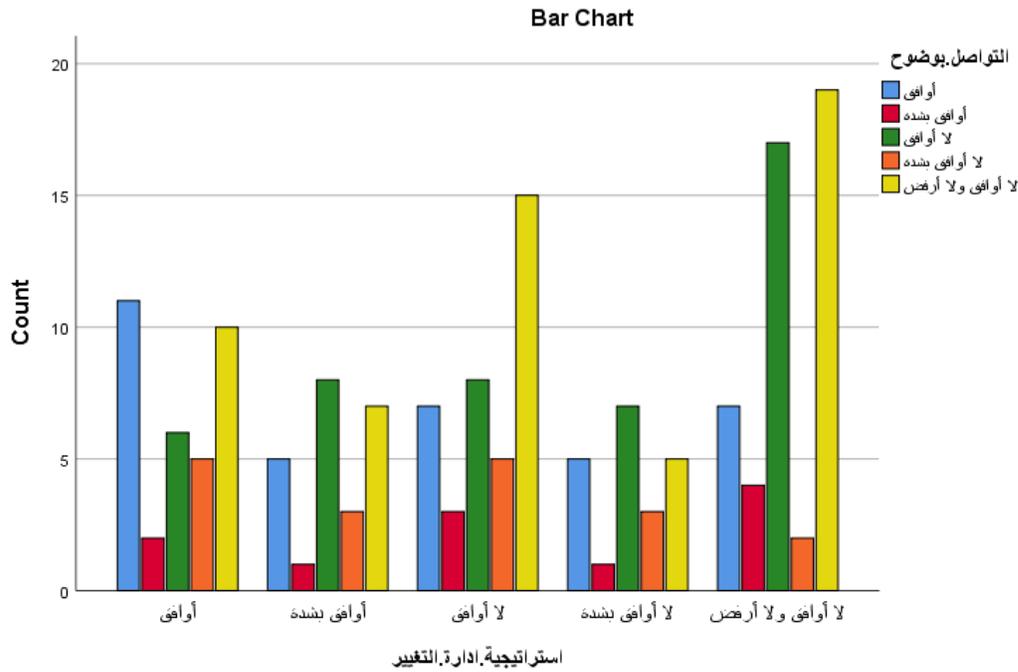
Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11.877 <sup>a</sup>	2	.752
Likelihood Ratio	12.522	2	.707
Linear-by-Linear Association	1.055	1	.304
N of Valid Cases	166		

### • دور دعم القيادة من اجل استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية لجهود التحول الوطني لتحقيق رؤية 2030

إن دعم القيادة أمر بالغ الأهمية لفعالية تقنيات إدارة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية، وخاصة في ضوء أهداف التحول الوطني المحددة في رؤية 2030. وفيما يلي قائمة بالعديد من الخصائص المهمة لهذا الدور:

- القادة مسؤولون عن التواصل الفعال لرؤية التحول وضمان فهم جميع العاملين لأهداف رؤية 2030. ويعزز التواصل الفعال الفهم المشترك والالتزام بأنشطة التغيير.
- إن دعم القيادة أمر بالغ الأهمية لتنمية ثقافة تنظيمية تقدر الابتكار والتكيف. ويجب على القادة تطوير ثقافة يشعر فيها الناس بالتمكين لتقديم الأفكار والحلول، وهو أمر بالغ الأهمية لإدارة التغيير الفعالة.
- يجب على القادة ضمان توفر الموارد الكافية، بما في ذلك الأموال والتدريب والموظفين، لدعم أنشطة التحول. وهذه المساعدة ضرورية لتنفيذ مبادرات التغيير بنجاح واستدامة.

- يسعى القادة الفعالون إلى الحصول على ردود الفعل من مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك العمال والهيئات الحكومية وعامة الناس، من أجل حل المشاكل. ويساهم هذا التفاعل في تنمية الثقة والدعم لمشاريع الإصلاح الوطنية.



رسم توضيحي 2: المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة لدور التواصل الفعال بين الأقسام من أجل استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية لجهود التحول الوطني لتحقيق رؤية 2030

- يدفع القادة نحو التغيير ويظهرون التزامهم بأهداف التحول. إن دعمهم الواضح قد يزيد من تحفيز الموظفين ويقلل من مقاومة التغيير.
- إن القيادة أمر بالغ الأهمية في إطلاق برامج التدريب التي تزود الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة للتكيف مع العمليات والتكنولوجيا الجديدة المتوافقة مع رؤية 2030.

كشفت النتائج أن درجة الحرية لدور دعم القيادة من أجل استراتيجيات إدارة التغيير تساوي 2، مما يوفر نظرة مفصلة حول قوة الترابط بين المتغيرات ودرجة التشتت في التحليل. درجة الحرية، التي تساوي 2 في

هذا السياق، تشير إلى أن الدراسة تناولت تحليلاً للترابط بين متغيرين رئيسيين وهما دعم القيادة واستراتيجيات إدارة التغيير.

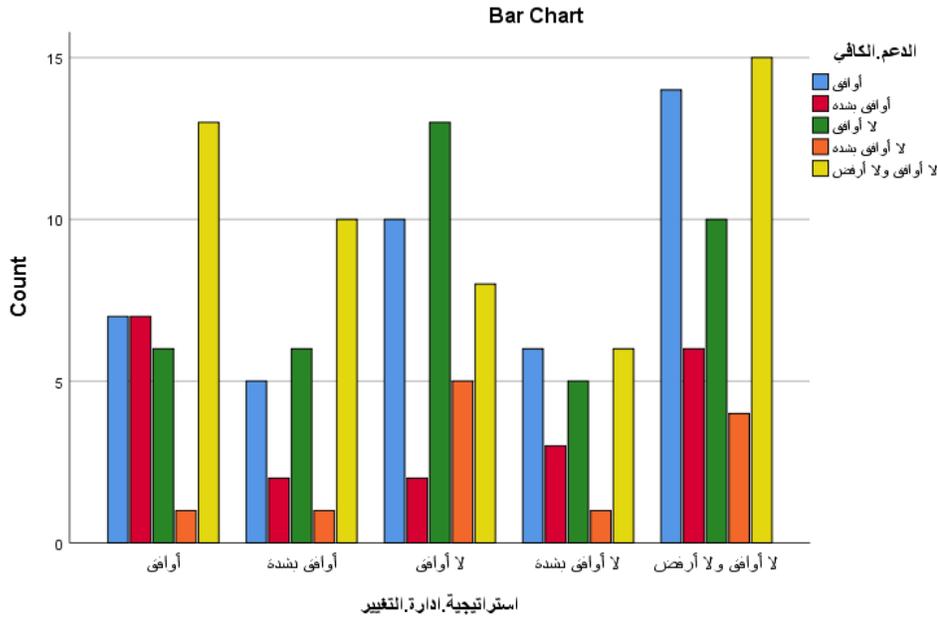
درجة الحرية المنخفضة مثل 2 تعكس تركيز الدراسة على العلاقة بين متغيرين محددين، مما يشير إلى تحليل دقيق ومباشر حول تأثير دعم القيادة على استراتيجيات إدارة التغيير. وجود درجة حرية منخفضة يعزز من فهم قوة الترابط بين هذه المتغيرات، حيث أن دعم القيادة يعد عاملاً أساسياً في نجاح استراتيجيات التغيير في المؤسسات الحكومية. إذا كانت درجة الحرية منخفضة، فهذا يعني أن البيانات المتاحة تسلط الضوء على العلاقة الوثيقة بين دعم القيادة وفعالية استراتيجيات إدارة التغيير، مما يدل على أن القيادة القوية والتوجيه من القيادة العليا يمكن أن يكون لهما تأثير كبير ومباشر على نجاح جهود التغيير. بعبارة أخرى، العلاقة بين دعم القيادة واستراتيجيات إدارة التغيير تكون عادة واضحة ومترابطة بشكل قوي، مما يساهم في تحقيق أهداف التحول الوطني وفق رؤية 2030.

درجة الحرية المنخفضة أيضاً تؤثر على تحليل درجة التشتت في البيانات. في تحليل إحصائي، التشتت يشير إلى مدى تنوع وتوزيع القيم حول المتوسط. عندما تكون درجة الحرية قليلة، فإن هذا قد يعني أن البيانات تظهر نمطاً أكثر اتساقاً، حيث تكون القيم أكثر تجمّعاً حول النقاط المرجعية المحددة. في سياق دعم القيادة واستراتيجيات إدارة التغيير، درجة التشتت المنخفضة تعني أن هناك توافقاً نسبياً في كيفية تقييم تأثير دعم القيادة على التغيير، مما يوفر رؤية أوضح حول مدى تأثير القيادة على استراتيجيات التغيير. التشتت المنخفض يشير إلى أن تأثير دعم القيادة على استراتيجيات إدارة التغيير يمكن أن يكون متوقعاً ومتسقاً، مما يعزز من مصداقية النتائج ويعزز من قوة الاستنتاجات حول دور القيادة في إنجاح التغيير المؤسسي.

بناءً على درجة الحرية التي تساوي 2، يتضح أن هناك ترابطاً قوياً ومباشراً بين دعم القيادة واستراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية، مع وجود درجة منخفضة من التشتت في البيانات. هذه النتيجة تعزز من فهمنا لدور القيادة في نجاح استراتيجيات التغيير وتوفر أساساً قوياً لتطوير التوصيات المتعلقة بكيفية تحسين دعم القيادة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لجهود التحول الوطني وفقاً لرؤية 2030.

جدول 3: اختبار كاي اسكوير لدور دعم القيادة من اجل استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية لجهود التحول الوطني لتحقيق رؤية 2030.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.095 <sup>a</sup>	2	.666
Likelihood Ratio	13.085	2	.667
Linear-by-Linear Association	.677	1	.411
N of Valid Cases	166		



رسم توضيحي 3: المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة لدور دعم القيادة من اجل استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية لجهود التحول الوطني لتحقيق رؤية 2030

### • دور تحفيز الموظفين من اجل استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية لجهود التحول الوطني لتحقيق رؤية 2030

إن تحفيز الموظفين أمر بالغ الأهمية لفعالية أساليب إدارة التغيير، وخاصة في سياق مشروع رؤية السعودية 2030، الذي يهدف إلى تنوع الاقتصاد وزيادة كفاءة الخدمات الحكومية. وفيما يلي بعض الاعتبارات المهمة حول أهمية تحفيز الموظفين في هذا السيناريو.

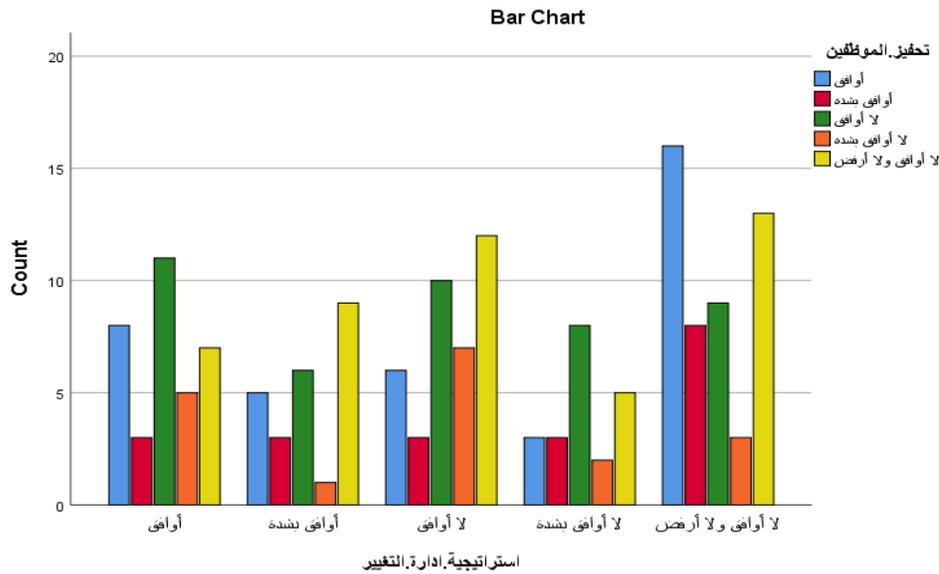
إدارة التغيير هي عملية إعداد ودعم ومساعدة الأشخاص والفرق والمنظمات في تحقيق التغيير التنظيمي. وفي المؤسسات الحكومية السعودية، يستلزم هذا التكيف مع السياسات والهياكل والتكنولوجيا الجديدة المتوافقة مع رؤية 2030:

- **تحسين المشاركة:** يميل العمال المحفزون إلى المشاركة في مشاريع التغيير والمشاركة بنشاط في عملية التحول.
  - **زيادة الإنتاجية:** ترتبط مستويات التحفيز المتزايدة بزيادة الإنتاجية لأن الأفراد الذين يشعرون بالتقدير والدافع هم أكثر تفانيًا في مهامهم، مما يؤثر بشكل مباشر على كفاءة تنفيذ التغيير.
  - **أنظمة التقدير والحوافز:** قد يؤدي تنفيذ أنظمة المكافآت التي تعترف بجهود الموظفين لتغيير المشاريع إلى زيادة الدافع.
  - **المشاركة في صنع القرار:** إن إشراك العاملين في عملية التغيير قد يزيد من شعورهم بالملكية، مما يؤدي إلى زيادة مستويات التحفيز وقبول التغيير.
  - **التدريب والتطوير:** من الأهمية بمكان توفير التدريب للعاملين حتى يتمكنوا من التكيف مع الأنظمة والإجراءات الجديدة. يكون الموظفون أكثر تحفيزًا عندما يعتقدون أن لديهم القدرة على إدارة التغيير.
- تشير النتائج إلى أن درجة الحرية لدور تحفيز الموظفين في استراتيجيات إدارة التغيير تساوي 3. هذه القيمة لها دلالات مهمة فيما يتعلق بقوة الترابط بين متغيرات الدراسة ودرجة التشتت. درجة الحرية تساوي 3، مما يعني أن الدراسة تناولت تحليل تأثير تحفيز الموظفين كمتغير مستقل في سياق استراتيجيات إدارة التغيير. درجة الحرية التي تساوي 3 تشير إلى أن هناك أربعة مستويات من البيانات أو عوامل متعلقة بتحفيز الموظفين تم تحليلها بشكل مفصل. في هذا الإطار، قوة الترابط بين تحفيز الموظفين واستراتيجيات إدارة التغيير تكون واضحة، حيث أن تحفيز الموظفين يُعتبر أحد العوامل الأساسية التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على نجاح استراتيجيات التغيير في المؤسسات الحكومية. علاقة قوية بين تحفيز الموظفين واستراتيجيات إدارة التغيير تعكس تأثيراً مباشراً وكبيراً للتحفيز على تحسين فعالية التغيير، مما يشير إلى أن زيادة مستوى التحفيز يمكن أن يعزز من التزام الموظفين ويحفزهم على التفاعل الإيجابي مع عمليات التغيير. هذا الترابط القوي يتجلى من خلال تحليل البيانات التي تبين كيف أن تحفيز الموظفين يعزز من نجاح جهود التغيير المؤسسي، مما يعزز من فعالية تنفيذ استراتيجيات التغيير ويضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030.

درجة الحرية المنخفضة نسبياً مثل 3 تعكس مستوى معين من التشتت في البيانات، حيث تشير إلى أن البيانات تكون موزعة عبر عدة مستويات من التحفيز. في هذا السياق، التشتت يشير إلى مدى تنوع استجابات وتحليلات تأثير تحفيز الموظفين على استراتيجيات إدارة التغيير. إذا كانت درجة التشتت منخفضة، فإن هذا يعني أن تأثير تحفيز الموظفين يكون متسقاً نسبياً عبر مختلف المستويات والمواقف، مما يعكس توافقاً في النتائج حول كيف يؤثر التحفيز على التغيير. التشتت المنخفض يشير أيضاً إلى أن البيانات لا تظهر تبايناً كبيراً في كيفية تأثير تحفيز الموظفين على استراتيجيات التغيير، مما يعزز من موثوقية النتائج ويعطي مؤشراً على أن التحفيز له تأثير ثابت ومستدام على تحقيق أهداف التغيير المؤسسي.

جدول 4: اختبار كاي اسكوير لدور تحفيز الموظفين من اجل استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية لجهود التحول الوطني لتحقيق رؤية 2030.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.333 <sup>a</sup>	3	.574
Likelihood Ratio	14.394	3	.569
Linear-by-Linear Association	.884	1	.347
N of Valid Cases	166		



رسم توضيحي 4: المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة ل دور تحفيز الموظفين من اجل استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية لجهود التحول الوطني لتحقيق رؤية 2030.

• موثوقية ومصداقية بيانات الدراسة

ألفا كرونباخ هو مقياس إحصائي يقيم موثوقية مجموعة من عناصر المقياس أو الاختبار من خلال عكس الاتساق الداخلي للبيانات. تشير درجة ألفا كرونباخ القريبة من 1 إلى موثوقية كبيرة، ولكن القيمة الأقل من 0.7 تشير إلى موثوقية غير مؤكدة بناءً على معايير تقليدية، مثل Nunnally. تتنوع معاملات الموثوقية من 0 إلى 1، بدون حد أدنى. قد تشير القيم المنخفضة إلى أن العناصر داخل المقياس لا تقيس بدقة نفس المفهوم الأساسي. عند فحص بيانات المدرسة، من الأهمية بمكان مراعاة الموثوقية والصلاحية (Taber, 2018).

من خلال إجراء تحليل صلاحية البيانات، فقد اتضح لدينا أن صلاحية البيانات تساوي 100%، مما تدل على صلاحية البيانات التي لدينا للتحليل. أما عن معامل الفاكرونباخ الذي يساوي 0.920. والذي يقترب بشدة من الواحد الصحيح، فهو يدل على مصداقية وموثوقية البيانات المرتفعة.

جدول 5: تحليل بيانات الدراسة

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	166	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	166	100.0

جدول 6: إحصائيات الموثوقية

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha <sup>a</sup>	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items <sup>a</sup>	N of Items
.920	.939	20

• تحليل التباين الأحادي

في تحليل التباين الأحادي الذي سيتم بين المتغيرات الآتية (التواصل الفعال بين الأقسام المختلفة، والدعم الكافي من القيادة والإدارة، وعملية تحفيز الموظفين) من أجل دراسة استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية لجهود التحول الوطني لتحقيق رؤية 2030. يمكن أن نجد انخفاض درجة على ترابط وقوة المتغيرات، مما يدل على العلاقة القوية بين المتغيرات.

جدول 7: تحليل التباين الأحادي

ANOVA <sup>a, b</sup>					
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	25.774	3	2.148	.947	.502
Residual	346.835	153	2.267		
Total	372.608	156			

جدول 8: ملخص عامل بايزي للخطأ

Bayes Factor Model Summary <sup>a, b</sup>				
Bayes Factor <sup>c</sup>	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.000	.263	.069	.004	1.51

a. Method: JZS

## المناقشة

في إطار مناقشة نتائج الدراسة حول استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية، تبرز أهمية هذه الاستراتيجيات كأداة رئيسية لتحقيق أهداف التحول الوطني ضمن رؤية 2030. أظهرت الدراسة أن التواصل الفعال هو عنصر جوهري لتحقيق النجاح في عملية التغيير، إذ يساهم في تنسيق الجهود وتوحيد الرؤية بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يقلل من التكرار ويعزز من الشفافية ويحد من المقاومة الداخلية للتغيير. وقد بينت النتائج أن وجود قيادة قوية داعمة يعد أساساً لتحفيز فرق العمل على التكيف مع التغييرات واستيعابها، حيث تبين أن الدعم القيادي لا يقتصر على توفير الموارد والإرشاد فحسب، بل يمتد أيضاً إلى تعزيز الالتزام وتحفيز الموظفين على المشاركة بفعالية في عملية التحول، وهذا بدوره يقلل من مقاومة التغيير ويدفع نحو تحقيق الأهداف المشتركة. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي والابتكار يمثلان دعائم أساسية لاستراتيجيات إدارة التغيير، حيث يساهمان بشكل مباشر في رفع كفاءة العمليات وتحسين جودة الخدمات المقدمة، مما يعزز من ثقة المواطنين ويؤكد مصداقية المؤسسات الحكومية في السعي نحو التطور والتنمية. وأوصت الدراسة بضرورة إيلاء اهتمام خاص بتدريب وتطوير مهارات الموظفين على التكنولوجيا الحديثة والعمليات الجديدة، لضمان كفاءة التنفيذ والاستمرارية في الأداء الفعال. يعكس هذا الشمول في الاستراتيجيات مدى جاهزية المؤسسات الحكومية السعودية لتطبيق التحولات اللازمة، ويمثل خطوة فعالة نحو تحقيق رؤية 2030 من خلال تعزيز الكفاءة المؤسسية ودعم الابتكار والتعاون بين القطاعات المختلفة.

## التوصيات:

- ✓ تظهر النتائج أن القيادة التحويلية تلعب دورًا محوريًا في نجاح استراتيجيات إدارة التغيير. لذا توصي الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية تستهدف القادة في المؤسسات الحكومية لتحسين مهاراتهم في التحفيز والإلهام والابتكار. يجب أن تركز هذه البرامج على تعزيز القدرة على التواصل الفعال مع الموظفين، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في عمليات التغيير، مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم التحول المستدام.
- ✓ من المهم تحسين قنوات التواصل بين مختلف المستويات الإدارية لضمان تدفق المعلومات بشكل سلس وواضح. يساهم التواصل الجيد في تقليل المقاومة للتغيير، حيث يتيح للموظفين فهم الأهداف والخطوات المتعلقة بالتغيير بوضوح، مما يعزز من تعاونهم وانخراطهم الفعال في تنفيذ استراتيجيات التغيير. يوصى باستخدام تقنيات حديثة في التواصل مثل المنصات الرقمية والندوات التفاعلية لزيادة التواصل الفعال.
- ✓ تعتبر تنمية المهارات والكفاءات البشرية أحد العناصر الأساسية لنجاح استراتيجيات التغيير. توصي الدراسة بإنشاء برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى تطوير مهارات الموظفين بما يتوافق مع احتياجات السوق الحالية والمستقبلية. يجب أن تشمل هذه البرامج جوانب مثل التكنولوجيا الحديثة، والابتكار، وإدارة المشاريع، مما يعزز من جاهزية الموظفين لمواجهة تحديات التغيير ودعم جهود التحول الوطني.
- ✓ تشير النتائج إلى أهمية الابتكار في تحقيق التحول الوطني. لذا، توصي الدراسة بتبني بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي والابتكار. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير مساحات عمل تفاعلية، ودعم المبادرات الفردية والجماعية التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتطوير الحلول المبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية.
- ✓ تظهر الدراسة أن التعاون بين القطاعين العام والخاص يعتبر عاملاً رئيسيًا في نجاح استراتيجيات إدارة التغيير. توصي الدراسة بتعزيز الشراكات مع القطاع الخاص للاستفادة من الخبرات والتقنيات المتقدمة التي يمتلكها، مما يساهم في تسريع عملية التحول وتحقيق أهداف رؤية 2030. يمكن تعزيز هذا التعاون من خلال اتفاقيات شراكة استراتيجية ومبادرات مشتركة تستهدف تحقيق المنافع المتبادلة للطرفين.

- ✓ إن استخدام التكنولوجيا الحديثة يعتبر ضروريًا لتحسين كفاءة وفعالية استراتيجيات التغيير. توصي الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتطبيق تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات ودعم تنفيذ استراتيجيات التغيير بكفاءة أعلى.
- ✓ لضمان نجاح استراتيجيات إدارة التغيير، من الضروري وضع آليات لتقييم وقياس الأداء بشكل دوري. يوصى بتطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لمتابعة تقدم عمليات التغيير وتحديد نقاط القوة والضعف، مما يتيح للمؤسسات اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وتحقيق التحسين المستمر.
- ✓ توصي الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة تنظيمية تدعم التغيير وتقبل التحديات. يمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز قيم مثل المرونة، والتعاون، والمسؤولية، وتقدير الجهود المبذولة من قبل الموظفين في دعم التغيير. تعتبر الثقافة التنظيمية الداعمة عاملاً مهمًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان استدامة التغيير على المدى الطويل.

## المراجع

- Alasiri, A. A. (2022). Healthcare Transformation in Saudi Arabia: An Overview Since the Launch of Vision 2030. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/11786329221121214>
- Alfozan, A. A. (2024). Leadership Dynamics in Organizational Change: An In-Depth Exploration of Public and Private Sectors in Saudi Arabia. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/377743040\\_Leadership\\_Dynamics\\_in\\_Organizational\\_Change\\_An\\_In-Depth\\_Exploration\\_of\\_Public\\_and\\_Private\\_Sectors\\_in\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/377743040_Leadership_Dynamics_in_Organizational_Change_An_In-Depth_Exploration_of_Public_and_Private_Sectors_in_Saudi_Arabia)
- Alharbi, A. S. (2019). Assessment of Organizational Digital Transformation in Saudi Arabia. Retrieved from <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8991307>

- 
- Alharbi, M. F. (2018). An analysis of the Saudi health-care system's readiness to change in the context of the Saudi National Health-care Plan in Vision 2030. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5969787/>
- ALSharari, M. R. (2019). Evaluating Universities' Readiness in Qualifying Graduates to Achieve Saudi Vision 2030: A Constructive Analysis of Baldrige Scale. Retrieved from [https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0013124519877152?casa\\_token=2sxt048xJ-0AAAAA%3AMPzxBP0uoBDjQRQ5d8NFDpPn2K8bqdSQnnY4fAfXcQ9P4XWDxxOOQLLb6oNVY01-QXRd\\_4NnaGDqmA](https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0013124519877152?casa_token=2sxt048xJ-0AAAAA%3AMPzxBP0uoBDjQRQ5d8NFDpPn2K8bqdSQnnY4fAfXcQ9P4XWDxxOOQLLb6oNVY01-QXRd_4NnaGDqmA)
- corporatefinanceinstitute. (2024). Descriptive Statistics. Retrieved from <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/data-science/descriptive-statistics/>
- Glass, L.-M. (2019). Governance for achieving the Sustainable Development Goals: How important are participation, policy coherence, reflexivity, adaptation and democratic institutions? Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2589811619300308>
- Jalagat, R. (2016). The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/310828676\\_The\\_Impact\\_of\\_Change\\_and\\_Change\\_Management\\_in\\_Achieving\\_Corporate\\_Goals\\_and\\_Objectives\\_Organizational\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/310828676_The_Impact_of_Change_and_Change_Management_in_Achieving_Corporate_Goals_and_Objectives_Organizational_Perspective)
- Makhlouf, A. M. (2021). Saudi Schools' Openness to Change in Light of the 2030 Vision. Retrieved from <https://pubs.sciepub.com/education/9/1/6/index.html>
- Melo, V. (2018). Collaborative Efforts for Sustainable Development: Surveying the Literature on Multi-Stakeholder Initiatives to Realize the Sustainable Development Goals. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/328118980\\_Collaborative\\_Efforts\\_for\\_Su](https://www.researchgate.net/publication/328118980_Collaborative_Efforts_for_Su)
-

---

stainable\_Development\_Surveying\_the\_Literature\_on\_Multi-  
Stakeholder\_Initiatives\_to\_Realize\_the\_Sustainable\_Development\_Goals

Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311886.2019.1653531>

Mitchell, B. (2018). The Kingdom of Saudi Arabia: Achieving the Aspirations of the National Transformation Program 2020 and Saudi Vision 2030 Through Education. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/329887694\\_The\\_Kingdom\\_of\\_Saudi\\_Arabia\\_Achieving\\_the\\_Aspirations\\_of\\_the\\_National\\_Transformation\\_Program\\_2020\\_and\\_Saudi\\_Vision\\_2030\\_Through\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/329887694_The_Kingdom_of_Saudi_Arabia_Achieving_the_Aspirations_of_the_National_Transformation_Program_2020_and_Saudi_Vision_2030_Through_Education)

Mizra, F. (2023). Effective Change Management Strategies: Exploring Dynamic Models for Organizational Transformation. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/375889424\\_Effective\\_Change\\_Management\\_Strategies\\_Exploring\\_Dynamic\\_Models\\_for\\_Organizational\\_Transformation](https://www.researchgate.net/publication/375889424_Effective_Change_Management_Strategies_Exploring_Dynamic_Models_for_Organizational_Transformation)

Owad, A. A. (2023). Integrated Lean Six Sigma and Kotter change management framework for emergency healthcare services in Saudi Arabia. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/376451451\\_Integrated\\_Lean\\_Six\\_Sigma\\_and\\_Kotter\\_change\\_management\\_framework\\_for\\_emergency\\_healthcare\\_services\\_in\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/376451451_Integrated_Lean_Six_Sigma_and_Kotter_change_management_framework_for_emergency_healthcare_services_in_Saudi_Arabia)

Sayyd, S. M. (2024). Change management and its relationship to developing sports activities in Saudi universities -Kingdom Vision 2030. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/379036314\\_Change\\_management\\_and\\_its\\_relationship\\_to\\_developing\\_sports\\_activities\\_in\\_Saudi\\_universities\\_-\\_Kingdom\\_Vision\\_2030](https://www.researchgate.net/publication/379036314_Change_management_and_its_relationship_to_developing_sports_activities_in_Saudi_universities_-_Kingdom_Vision_2030)

- 
- SHARMA, A. (2022). Change Management in Societal Transformation: The Case of Saudi Arabia's 'Vision 2030'. Retrieved from <https://www.orfonline.org/research/change-management-in-societal-transformation>
- Sihotang, M. (2023). Strategies for National Transformation: From Developing to Developed. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/373377809\\_Strategies\\_for\\_National\\_Transformation\\_From\\_Developing\\_to\\_Developed](https://www.researchgate.net/publication/373377809_Strategies_for_National_Transformation_From_Developing_to_Developed)
- Soytas, M. A. (2020). Saudi Vision 2030 Dynamic Input-Output Table: A Tool for Quantifying the Sustainable Development Targets of Saudi Arabia. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/341916603\\_Saudi\\_Vision\\_2030\\_Dynamic\\_Input-Output\\_Table\\_A\\_Tool\\_for\\_Quantifying\\_the\\_Sustainable\\_Development\\_Targets\\_of\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/341916603_Saudi_Vision_2030_Dynamic_Input-Output_Table_A_Tool_for_Quantifying_the_Sustainable_Development_Targets_of_Saudi_Arabia)
- Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. 1273–1296. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s11165-016-9602-2>