

دور استراتيجيات إدارة التغيير في تحول مؤسسات «أرباب الطوائف» إلى شركات مساهمة: دراسة تطبيقية على مطوفي مؤسسة حجاج جنوب شرق آسيا

د. محمد توفيق يوسف الإدريسي

أستاذ مساعد

محمد أمين بن حسن مصطفى اندرقيري

رئيس مؤسسة جنوب شرق آسيا

قسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبد العزيز

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير (خطة التغيير، وخطة التواصل، وتنفيذ خطط التغيير والتواصل) وبين نجاح مشروع التحول لدى مطوفي مؤسسة جنوب شرق آسيا، كما هدفت إلى التعرف على استراتيجيات إدارة التغيير التي تسهم في نجاح مشروع التحول لدى مطوفي مؤسسة جنوب شرق آسيا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وشمل مجتمع البحث جميع مطوفي أرباب الطوائف البالغ عددهم (16,100) مطوف ومطوفة، وقد تم اختيار عينة عشوائية من المجتمع بلغت العينة (437) مطوف ومطوفة، ومن أهم نتائج الدراسة أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة جداً على دور (خطط إدارة التغيير، وخطط التواصل، وتنفيذ وتفعيل خطط إدارة التغيير والتواصل) في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا وفق معايير (الوضوح، والمشاركة، والتطوير المستمر)، كما أظهرت النتائج وجود تواصل دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين بالمؤسسة مما يساهم في تحولها لشركة مساهمة، وكذلك انسيابية التواصل بسهولة بين الأقسام والإدارات المختلفة في المؤسسات المعنية مما يحقق الهدف المطلوب وهو التحول إلى شركات مساهمة، أخيراً أوصت الدراسة بضرورة أن تعمل الإدارة على زيادة وتفعيل دور خطط إدارة التغيير في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا، كما أوصت بالعمل على إسناد مشروعات التطوير والتغيير في المؤسسة إلى فريق عمل من خلال مشاركة الإدارة العليا والوسطى والعاملين تحقيقاً للتحول لشركة مساهمة، وبضرورة التأثير على سلوك العاملين سعياً للتحول المطلوب.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التغيير - مؤسسات أرباب الطوائف - الشركات المساهمة.

المقدمة

حبا لله سبحانه وتعالى المملكة العربية السعودية أرض الحرمين الشريفين قداسة ومكانة تتميز بها عن سائر دول العالم قاطبة، ويتمثل هذا التميز بوجود مكة المكرمة والكعبة المشرفة على أرضها المباركة، وعليه فإن مكة المكرمة تستقبل كل عام ملايين الحجاج في موسم الحج المبارك، وقد تشرف بعضاً من أبناء مكة المكرمة منذ بداية العصور الإسلامية بمساعدة الحجاج القادمين من خارج مكة المكرمة بتوجيههم إلى طريق الحرم والطواف بهم حول الكعبة المشرفة، ومن هنا أصبحت هذه المهمة الدينية شرف يقوم بها هذا المطوف تجاه الحاج، ومن ثم اتسع مدلول هذا الاسم ليطلق على فئة من الناس تطوف على خدمة الحجاج منذ قدومهم إلى حين مغادرتهم البلاد المقدسة، وأصبحت الطواف عبارة عن وظيفة تختص بمن يقومون بتقديم الخدمات للحجاج (مارية، 1435: 135)، ولقد تطورت مهنة الطواف عبر السنين من العمل الفردي إلى العمل الجماعي المؤسسي ودخلت عليه كثير من مفاهيم الإدارة الحديثة والخطط والبرامج وذلك لمواجهة التزايد الكبير في أعداد الحجاج، وقد وضعت وزارة الحج والعمرة بالتعاون مع انطلاق رؤية المملكة 2030، حزمة من المبادرات الاستراتيجية، هدفت إلى تطوير قطاع الحج والعمرة لتحقيق طموحات الرؤية بتجويد الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن وتحسين تجربتهم وإثرائها، وتجسد ذلك في العديد من البرامج التي شاركت في إعدادها وتنفيذها العديد من الجهات الحكومية والخاصة، ومنها برنامج خدمة ضيوف الرحمن، والتي من أهم أهدافها تحويل مؤسسات أرباب الطوائف إلى شركات مساهمة قابضة، وفي



* تم استلام البحث في أغسطس 2022، وقبل للنشر في سبتمبر 2022، وتم نشره في سبتمبر 2023.

© المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، 2023، ص ص 57-76، (معرف الوثائق الرقمي): 10.21608/AJA.2022.154547.1304

سياق تحول المؤسسات لشركات مساهمة فقد أشارت الدراسة التي قامت بها (مجلة هارفارد بيزنس) عام 2016 في نتائجها إلى فشل 66% من مبادرات التحول في تحقيق النتائج المرجوة للأعمال (هارفارد بزنس ريفيو، 2016). وكما أشار كلاً من بلاك وجريجيسن (Black and Gergesene) إلى فشل 70% من المؤسسات التي تسعى لإحداث تغيير استراتيجي، وذلك طبقاً لنموذج (Transform Model) قيادة التغيير والتحول ولمقابلة هذه التحديات كما جاءت في الدراسات السابقة شرعت منظمات الأعمال إلى تطبيق أفضل الممارسات في إدارة مشاريع التحول والذي أطلقت عليها إدارة التغيير.

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

في الإطار النظري لهذه الدراسة يتم تناول مفهوم إدارة التغيير واستراتيجياتها المختلفة وخصائصها وأسباب التغيير ومبرراته.

مفهوم التغيير واستراتيجية إدارة التغيير

عرفت إدارة التغيير بأنها «تحرك المؤسسة لإدارة مجموعة الأفعال والأنشطة المخططة والمدروسة من أجل التغيير، وذلك بهدف إعادة ترتيب الأمور والاستفادة من العوامل الإيجابية للتغيير، وتجنب أو تقليل الآثار السلبية للتغيير، وتهدف إدارة التغيير إلى الوصول إلى أفضل الطرق فعالية وأوفرها لتنفيذ التغيير والوصول للأهداف» (حسنين، 2020: 27)، كما عرفه (David and Autissier, 2007: 6) بأنه «هو الانتقال من الحاضر إلى المستقبل لا نتيجة التسويات الجزئية ولكن بقفزة نوعية تفيد التقدم باعتبار التحسين معيار لتقييم التغيير»، وعرفه (Stephen & Timothy, 2011: 155) بأنه «التعديل الحاصل على الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، وغالبا ما تحتاج التغييرات تحفيز لحدوثه وتتحمل الإدارة مسئولية التغيير». أما (صادق، 2016) فعرفته بأنه «الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مخطط له بالشكل الذي يجعل المنظمة أكثر تكيفا مع البيئة الخارجية». إذن فإدارة التغيير هي ذلك النشاط الذي يحرص بصورة مباشرة على تكوين منظمات متميزة مرتفعة من حيث الأداء، وليس من حيث العدد والحجم فقط، وذلك عن طريق وضع هياكل تنظيمية مناسبة للعمل في المنظمة.

استراتيجية إدارة التغيير عرفت بأنها «عملية منظمة مستمرة تتبعها المنظمة لتغيير سلوك الفرد نحو استخدام أساليب مختلفة في أداء أعمالهم، بعد الخضوع لبرامج تدريبية تساعدهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير في اتجاهاتهم نحو الأفضل لهم وللمنظمة، ومواكبة تطورات العصر» (ظاهر، 2019)، كما عرفت بأنها «مخطط له إطار زمني طويل، كما أنها شاملة، أي تشمل المنظمة ككل، وهي عملية تبديل، ويستجيب لها المديرين بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء المنظمات وتحقيق كفاءتها، أي تغيير شامل متكامل يتم من خلال مراحل لتحويل المنظمة المريضة إلى منظمة صحيحة» (جمعة، 2019: 555).

خصائص استراتيجيات إدارة التغيير

تتصف استراتيجيات إدارة التغيير بعدة خصائص هامة، أشار إليها (يوسف، 2010: 1) بالاستهدافية بحيث إن التغيير يجب أن يكون له هدف واضح ومحدد وقابل للقياس والتطبيق، ومربوط بإطار زمني معين، أيضا من الخصائص الواقعية حيث يجب أن يرتبط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم ذلك وفق مواردها وإمكاناتها، كذلك التوافقية وهي أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، والفاعلية بحيث يجب أن تسعى إدارة التغيير إلى تحقيق درجة مناسبة من تحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقا في تحقيق الأهداف، وتكون قوي مساهمتها واضحة للمنظمة، والمشاركة إذ تحتاج إدارة التغيير إلى مشاركة وتعاون كافة الأطراف، ليكون العمل جماعيا ويلتزم به كافة قوي التغيير، والشريعة حيث يجب أن يتم التغيير ضمن القوانين والأنظمة والأخلاقيات والمسئوليات الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي يعمل فيه.

أسباب ومبررات التغيير

مما لا شك فيه أن عملية التغيير لها دواعي متشابهة ومتعددة حيث أن التغيير لا يأتي من فراغ، وإنما يأتي استجابة لظروف معينة يمكن ذكر بعضها بحسب (حسنين، 2020) كما يلي:

- 1- تغيير في السياسات والأنظمة: حيث أن إصدار القرانين والتشريعات الجديدة من شأنه أن يدفع بالمؤسسات إلى تغيير استراتيجيتها وإعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات داخلها.
- 2- طموحات العاملين: أن إسهامات العاملين داخل المؤسسات عبر سنوات من العمل الدؤوب يزيد من طموحهم مما يدفع المؤسسة إلى إنشاء مراكز تدريبية وإعادة تأهيلهم وتكييفهم مع التطورات الجديدة.
- 3- تغيير نظرة الجمهور إلى المؤسسات: تتغير هذه النظرة والعلاقة بين طرفي المعادلة أدى إلى ضرورة إعادة ترتيب المؤسسات بحيث تنطبق المعايير الجديدة على نوعية العلاقة بين المؤسسات والجمهور.
- 4- حدة المنافسة بين المؤسسات: ظهرت الرغبة في إدراج وسائل للتدريب من أجل الحفاظ على حيوية المؤسسات وتنمية القدرة والكفاءة للموظفين.

أنواع التغيير

استناداً إلى أدبيات الفكر الإداري التي تتعلق بموضوع التغيير، فيمكن أن تشمل أنواع التغيير بحسب (جرادات، وآخرون، 2012: 37) التغيير المتدرج، حيث يبدأ هذا النوع من التغيير بتغييرات بسيطة لا تتعدى أن تكون إجراءات بسيطة ثم تتدرج إلى الأكثر تعقيداً، والتغيير المحلي ويتم هذا النوع من التغيير من خلال تقسيم الهدف النهائي إلى أهداف جزئية. والتغيير الجذري أو الشامل ويطلق عليه أيضاً بالتغيير الكلي، ويتم من خلال إجراء تغييرات عامة في كل مفاصل المنظمة وأنشطتها. في حين عرض (محمدي، 2019: 129) أنواع التغيير وفق المعيار المستخدم في التصنيف تشمل التغيير الشامل والتغيير الجزئي، والتغيير المادي والتغيير المعنوي، والتغيير السريع والتغيير التدريجي.

مراحل التغيير

عملية التغيير هي عملية عقلية تتبع خطوات محددة ومدروسة ومرسومة مسبقاً، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج معينة تم تحديدها قبل البدء في عملية التغيير في المؤسسة، وهناك العديد من النماذج التي قدمت بغرض توضيح الخطوات والمراحل اللازمة لإجراء التغيير الناجح في المؤسسات، ويعد «نموذج كيرت لوين» أحد أهم هذه النماذج، والذي قدمه العالم كيرت لوين (Kurt Lewin) وهو يرى أن أي تغيير مخطط وواعٍ هو عملية تتضمن ثلاث مراحل أساسية أشار لها كل من (الربيعي وآخرون، 2017: 151-152)، (حسنين، 2020) وهي:

- 1- إذابة الجليد: تقوم هذه المرحلة على مبدأ إلغاء أو استبعاد القيم والاتجاهات والممارسات السلوكية التي يمارسها الأفراد في المؤسسة قبل عملية التغيير، وإن الهدف الأساسي من هذه المرحلة هو إعداد العاملين في المؤسسة من الناحية النفسية والمعنوية لاستقبال وتقبل التغييرات التي يزمع الشروع فيها في المؤسسة.
- 2- مرحلة التغيير: المرحلة الثانية من مراحل التغيير هي مرحلة إنجاز التغيير ونعني هنا بالإنجاز هو القيام بتنفيذ الصيغ والإجراءات الهادفة لإجراء تغييرات محددة سلفاً، ويتم ذلك من خلال خطوات ممنهجة تعمل على تطوير القيم والاتجاهات لدى الأفراد في المؤسسات وإنشاء أنماط سلوكية جديدة تتسم بالانسجام مع الاتجاهات التي تتطلبها التغيير المستهدف.
- 3- مرحلة إعادة التجميد: لا تقل أهمية عن المراحل السابقة في عملية التغيير، فإجراء التغيير وحده غير كافي ولكن من الضرورة بمكان أن يتم حماية منجزات هذا التغيير والحفاظ عليها وعلى ما تم تحقيقه.

خطط التواصل

يعتبر عدم توصيل الاستراتيجية من أكثر المعوقات تأثيراً وشيوعاً في تطبيق الاستراتيجية، ويتم التغلب على ذلك من خلال تطوير خطة التواصل الاستراتيجي، ويجب اتباع خمسة مبادئ توجيهية عند تطوير خطة التواصل لضمان النجاح وهي الوضوح، والمشاركة، والتطوير المستمر، ويجب أن تتكون خطة التواصل الناجحة من ستة عناصر هي الأهداف والجمهور والرسائل والقنوات والبرنامج الزمني والمسئوليات.

آلية تنفيذ خطط التغيير والتواصل

تعرض العديد من الباحثين والممارسين لحقل التطوير والتغيير التنظيمي إلى وصف وتحليل المراحل المختلفة للتطوير والتغيير، فقد تم تمييز أربع مراحل لبرنامج التطوير والتغيير التنظيمي بحسب (محمدي، 2019: 133) هي

مرحلة التشخيص (Diagnosis Stage): ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة. ثم مرحلة التخطيط (Planning Stage): ويتم في هذه المرحلة رسم خطط التطوير والتغيير المطلوب تحقيقه، وتحديد الآليات والاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الهدف. ومرحلة التنفيذ (Implementation Stage): وتتضمن هذه المرحلة ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدينة زمنية معينة. ثم مرحلة التقييم (Evaluation Stage): ويتم في هذه المرحلة مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف.

مشاريع التحول

يهدف المشروع إلى إعداد خطة لتحويل المؤسسة الأهلية لمطوفي حجاج دول جنوب شرق آسيا من مؤسسة إلى شركة مساهمة، وذلك من أجل رفع درجة رضا أصحاب العلاقة وزيادة رضا المستفيد، وذلك عن طريق إبراز الأهداف في نسيج متجانس يعكس رؤى وتوجهات المؤسسة من أجل التحول، وهذه المشاريع:

التحول الاستراتيجي

وحيث إن مفهوم الاستراتيجية مفهوم ذا أبعاد شمولية، هذا ما تشير إليه التوجهات العامة للفكر الإداري إذ أن التوجهات الحديثة تنطلق من أربعة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الإدارية التكاملية الشاملة لهذا المفهوم بحسب (على، 2019) هي التخطيط والعملية التخطيطية، وما يرتبط بها من ممارسات وأنشطة متعددة. ثم التعلم والفكر الاستراتيجي، وما يشق عنه من قدرات إبداعية والتعامل مع الأحداث بذكاء وحذق لصناعة القرارات الاستراتيجية والمهمة في المنظمة. وهناك ثلاثة أسس لتحديد الوضع الاستراتيجي للشركة بحسب (محمدي، 2019: 23) وهي أساس تشكيلة المنتجات، وأساس الحاجات، وأساس طرق الوصول للمستهلكين.

التحول في الموارد البشرية

يمثل رأس المال البشري المورد الهام في أي مؤسسة إدارية أهمية خاصة تنبع من أهمية الدور الذي تلعبه داخل المؤسسة ولهذا تم تخصيص إدارة مسئولة عن هذه الموارد البشرية والتي تعتبر عصب عمل الأجهزة الإدارية في أي مؤسسة، فهي الإدارة المسئولة عن تعيين القوى العاملة، ومتابعة تنظيم أمورهم من خلال تحديد واجباتهم ومسئولياتهم العملية، وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، وتطويرهم وتنمية قدراتهم والمحافظة عليها، وان الاستثمار في رأس المال البشري هو كيفية وقدرة الأجهزة الإدارية في أي مؤسسة والمتمثلة في إدارة الموارد البشرية على استخدام وتوظيف ما يملكه المجتمع من الأفراد الناضجين والراشدين والذين لديهم القابلية بمساعدة إدارة الموارد البشرية المحترفة على تطوير قدراتهم ومهاراتهم.

ولقد عُرفت الموارد البشرية بأنها «هي ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبالعلاقاتهم داخل المشروعات على اختلافها ويهدف إلى تحقيق الكفاءة والعدل بين العاملين» (وودي، 2018: 18)، أما إدارة الموارد البشرية فقد عرفت بأنها «ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحفظ مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع» (القحطاني، 2015: 22).

أما الإدارة الحديثة للموارد البشرية، فإنها تميزت في قيامها بمهام جديدة، فضلاً عن مهماتها التقليدية المتمثلة بالجذب والاختيار والاختبار وإدارة الأداء والتطوير، وذلك وصولاً إلى خلق صورة التمكين للعاملين، والاعتراف بجهودهم وإسهاماتهم في خلق الإدارة المتفوقة، وهي كما حددها كل من (عنزي وآخرون، 2019: 64)، على النحو الآتي:

- 1- ينظر إلى العامل في إدارة الأفراد كعنصر، وليس كإنسان له مشاعر وأحاسيس وحاجات ورغبات، وبينما في إدارة الموارد البشرية ينظر إليه على أنه إنسان.
- 2- التركيز في إدارة الأفراد يكون فقط على العامل دون إدارته، بينما في إدارة الموارد البشرية ينظر إلى طبقة المديرين وكيفية إفهامهم لدورهم وقدراتهم.
- 3- تتوجه الممارسات في إدارة الأفراد نحو المتخصصين بشؤون العاملين، بينما في إدارة الموارد البشرية يتوجه التركيز نحو جميع المدراء في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- 4- تفكر إدارة الأفراد بالتخطيط للأمد القصير في أعداد الملاك الوظيفي، بينما في إدارة الموارد البشرية يكون التخطيط لقوة العمل في الأمد البعيد، وبمنظور استراتيجي.

التحول القانوني

من المهم عند البدء في دراسة تحول الشركة إلى شركة مساهمة مغلقة معرفة المقصود بالتحول وماهي الآثار القانونية المترتبة على تحويل شكل الشركة من شكل لأخر، وهو من التساؤلات المهمة لدى المساهمين وخاصة أصحاب القرار في الشركة. لم يعرف نظام الشركات السعودي ماهي الشركات كمصطلح قانوني، ولكن يمكن تعريفها من وجهة نظر فقهاء القانون بأنها الكائن القانوني ذو القيمة الاجتماعية أو الاقتصادية الذي يتكون من مجموعة من الأشخاص أو الأموال ويعترف له القانون بالشخصية الاعتبارية، ويعترف المشرع السعودي بالشخصية المعنوية لجميع الشركات المنصوص عليها في نظام الشركات ما عدا شركة المحاصة.

ويقصد بتحول الشركات هو تغيير وإعادة شكل الشركة القانوني إلى شكل آخر دون حل الشركة أو تصفيتها، ولا يوجد تعريف واضح ومحدد لتحول الشركة في نظام الشركات السعودي أو المقارن ولكن هناك بعض المواد وردت في نظام الشركات التي أشارت إلى تحول الشركة دون التفاصيل وتركت ذلك للنماذج الإرشادية لعقود تأسيس الشركات، وما يتم الاتفاق عليه بين الشركاء، وذلك بعكس بعض التشريعات القانونية مثل قانون الشركات الأردني الذي حدد المبادئ العامة لتحول الشركات وقانون الشركات الكويتي، ويمكن القول بأن تحول الشركات من شكل لأخر يكون على نوعين: الأول تحول إجباري بنص القانون، أما الآخر فيكون اختياري بموافقة الشركاء (الزهراني، 2019: 4).

التحول المالي

- عند تقييم الشركة، بحسب (الزهراني، 2019: 4)، هناك ثلاث طرق تقييم رئيسية يستخدمها الممارسون في الصناعة وهي:
- 1- التكلفة أو استبدال الأصول: أول طريقة للتقييم هي طريقة التكلفة أو استبدال الأصول حيث تعتمد هذه الطريقة على معرفة قيمة أصول الشركة في الوقت الحالي في حالة تأسيس الشركة وذلك عن طريق معرفة القيمة السوقية للأصول في السوق.
 - 2- تحليل التدفقات النقدية المخصومة: تقييم الشركة عن طريق تحليل التدفقات النقدية المتوقعة في السنوات المقبلة وخصمها لقيم اليوم الحالي.
 - 3- تقييم الشركة مقارنة بالشركات المماثلة: في السوق عن طريق مقارنة القيمة الحالية للأعمال التجارية الأخرى المماثلة من خلال النظر في مضاعفات الدخل التشغيلي وكذلك النظر في مضاعفات الربحية.

الدراسات السابقة

دراسة (العنزي، 2013)، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها توفير المتطلبات القانونية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي من شأنها أن تعزز نجاح عملية التغيير.

دراسة (أبو علامة والشهري، 2020)، وتسعى إلى التعرف على أثر تطبيق التغيير على فعالية التوظيف بجامعة الملك خالد نموذجاً، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قناعة إدارة تغيير بالالتزام، والمشاركة والتدريب وفعالية تنفيذه، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قناعة إدارة تغيير بالالتزام بالتغيير والحد من المقاومة لتحسين الأداء الأكاديمي، وهذا يعني ضعف تأثير القناعة والالتزام بالتغيير على الحد من المقاومة.

دراسة (حسين والقواسمة، 2020) فقد هدف إلى التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية للاتصالات الإدارية بأبعاده (اتجاهات الاتصال ووسائل الاتصال ومهارات الاتصال ومعوقات الاتصال) في إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة (المنظور الفردي، المنظور الجماعي، والمنظور النظمي) في دائرة الجمارك الأردنية.

دراسة (هزاع ومحمد، 2019)، وهدفت إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في الموارد البشرية لدى الهيئات الإدارية لبعض الألعاب الرياضية في أندية بغداد من وجهة نظر اللاعبين، أظهرت النتائج إيجابية التعامل مع إدارة التغيير في الموارد البشرية.

دراسة (صيتي ولعمور، 2019)، وهدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية بأنواعها (المهارات الفنية، والمهارات الفكرية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الذاتية) في جامعة غرداية واللازمة لإدارة التغيير التنظيمي وكذا معرفة العلاقة بين المهارات القيادية وإدارة التغيير التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تباين في تأثير المهارات القيادية على تطبيق إدارة التغيير التنظيمي.

دراسة (John et al., 2016)، وهدفت إلى إجراء التغيير الاستراتيجي لإحدى الجامعات في المملكة المتحدة والتي غيرت من شكلها ونشر الموارد للتركيز على إنتاج بحوث متعددة التخصصات، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات التي تقوم بجهود تغيير استراتيجية كبيرة، قد يكون من الضروري السيطرة على إجراءات التأثير فيها، لكنها لا تكفي لتحفيز التغيير.

دراسة (McNamara, 2010)، وهدفت إلى تحديد العوامل الرئيسية من أجل البدء بالتغيير الناجح وقيادته من أجل تعزيز التنمية المستدامة في التعليم العالي وتعريف العمليات التي ترشد مؤسسات التعليم العالي من أجل تطبيق تغييرات مستدامة بعمق، ومن أبرز النتائج: أن هناك ارتباط مهم بين استراتيجيات التغيير المستخدمة والنظم الداعمة التي عملتها هذه الجامعات، وبين مستوى التقدم المتحقق في تحفيز التنمية المستدامة.

دراسة (الشريف، 2016)، وهدفت إلى التعرف على مقدرة المصارف السودانية على إدارة التغيير من حيث اختيار الاستراتيجيات ومجالات التغيير المناسبة لتنفيذ التغيير والأدوات المستخدمة وأدى تأثير ذلك على الأداء المصرفي، وتوصلت الدراسة إلى أن التغيير الذي حدث بمجالات المصارف المختلفة (الهيكل التنظيمي، والتقنية المصرفية والبنية التحتية، والقيادة الإدارية والأهداف والسياسات) أدى إلى تحسن أداء المصارف السودانية من حيث نمو رؤوس الأموال وحجم الودائع إضافة إلى رضا العملاء والعاملين، وأن الأنماط القيادية الموجودة بالمصارف تبعث روح الانتماء مما انعكس بالإيجاب على الأداء المصرفي.

دراسة (النجار وعاصي، 2018)، وهدفت إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية في استراتيجيات التغيير التنظيمي والمتمثلة في الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية، والاستراتيجية المشاركة. وتوصلت الدراسة إلى وجود رؤية استراتيجية حول تبني الإدارة الإلكترونية مع وجود قيادات إدارية قادرة على توجيه قدرات العاملين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المنظمة المبحوثة.

مجالات الاستفادة مع الدراسات السابقة

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري وفي تصميم الاستبيان وفي الجوانب الإجرائية للدراسة الحالية، حيث تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تمثل أحد الاتجاهات أو النماذج المعاصرة في موضوع إدارة التغيير في المؤسسات المختلفة، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة من حيث المنهج والأدوات وتحديد عينة الدراسة، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، وما ورد فيها أيضاً من نتائج وتوصيات، ولقد تباينت عينات الدراسات السابقة من باحث لآخر تبعاً لنوع المستجيب، كما تنوعت عينات دراستها لكل دراسة وفق بيئتها، كما إن اختلاف الدراسات السابقة وتنوعها كان له دور مهم في دعم وتعزيز الدراسة الحالية، مما أكسب الباحث سعة في الإطلاع بجوانب عديدة فيما يخص موضوع إدارة التغيير، وحيث إن هذه الدراسة هي الوحيدة التي تبحث في إمكانية تحول مؤسسات أرباب الطوائف بمكة المكرمة إلى شركات مساهمة دفعاً لزيادة قدرتها وفعاليتها في أعمال الطوافة لحجاج بيت الله.

مشكلة الدراسة

من خلال الإحصائيات ونتائج الدراسات السابقة التي ظهرت في الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع التحول المؤسسي يتضح عدم ارتكاز برامج التحول على خطط علمية تعتمد على استراتيجيات إدارة التغيير، ومن خلال ما سبق تمحورت مشكلة الدراسة الحالية في مدى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لنجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

ما هو دور استراتيجيات إدارة التغيير كمتطلب لنجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا؟ من خلال الإجابة على التساؤلات التالية والتي تمثل استراتيجيات إدارة التغيير وهي:

- 1- ما هو دور خطة إدارة التغيير (الخطة التفصيلية ومؤشرات قياس - تقييم الخطة الموضوعية بشكل ربع سنوي طبقاً لمعدلات الاستجابة) في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا (وفق المعايير (الوضوح - المشاركة - التطوير المستمر)؟
- 2- ما هو دور خطة التواصل (الجمهور المستهدف - قنوات الاتصال) في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا وفق المعايير (الوضوح - المشاركة - التطوير المستمر)؟
- 3- ما هو دور تنفيذ خطط التغيير وتفعيل خطط التواصل (استخدام الأشخاص المناسبين لتوصيل أهم الرسائل - إيجاد الطرق الفعالة للوصول إلى الجمهور المستهدف) في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا وفق المعايير (الوضوح - المشاركة - التطوير المستمر)؟
- 4- هل توجد فروق في درجة تقبل التغيير لدى عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات: للجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة؟

فروض الدراسة

تفترض هذه الدراسة إنه:

- 1- من المتوقع وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين (خطة إدارة التغيير) ونجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا
- 2- يتوقع وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين (خطة التواصل) ونجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا.
- 3- يتوقع وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين (تنفيذ خطط إدارة التغيير والتواصل) ونجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا.
- 4- من المتوقع وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين (استراتيجيات إدارة التغيير) ونجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا وفقاً للمتغيرات: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

منهجية وإجراءات الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث أن استخدام هذا المنهج سيساعد في التوصل إلى الأهداف المرجوة والخروج بتوصيات ومقترحات قد تساهم في إيجاد حلول لمشكلة الدراسة. وقد أثبت هذا المنهج فعاليته في الوصول إلى نتائج جيدة في العديد من المجالات البحثية خاصة في المجالات الإدارية، ويعرف المنهج الوصفي بأنه «مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج» (مطوع والخليفة، 2014: 111)، ويفترض الباحث أن استخدام هذا المنهج في الدراسة من شأنه أن يساعد في الوصول إلى أهداف هذه الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مطوفي أرباب الطوائف البالغ عددهم (16.100) ستة عشر ألفاً ومائة مطوف ومطوفة حسب إحصائيات الهيئة التنسيقية لمؤسسات أرباب الطوائف للعام 1440هـ، والجدول يوضح توزيع المطوفين والمطوفات على المؤسسات الأهلية للطوائف في موسم حج 1440هـ:

تم أخذ عينة عشوائية غير احتمالية من مجتمع البحث الكلي، حيث تم توزيع الاستبيان بشكل إلكتروني على عدد (500) مطوف ومطوفة في

جدول رقم (1)

مجتمع وعينة الدراسة

المطوفين والمطوفات	المؤسسة	م
1,942	المؤسسة الأهلية لمطوفي حجاج تركيا ومسلمي أوروبا وأمريكا وأستراليا	1
398	المؤسسة الأهلية لمطوفي حجاج إيران	2
2,248	المؤسسة الأهلية لمطوفي حجاج جنوب آسيا	3
1,100	المؤسسة الأهلية لمطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية	4
4,362	المؤسسة الأهلية لمطوفي حجاج جنوب شرق آسيا	5
6,050	المؤسسة الأهلية لمطوفي حجاج الدول العربية	6
16,100	المجموع	

المصدر: إحصائيات الهيئة التنسيقية لمؤسسات أرباب الطوائف للعام 1440هـ

المؤسسة، وتم التوصل إلى استجابة (450)، وعند التحليل تم استبعاد (13) استمارات لعدم صحتها، ليصبح عدد العينة (437) مطوف ومطوفة بالمؤسسة ليمثل هذا العدد عينة الدراسة.

أداة الدراسة

في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من أفراد عينة الدراسة تم استخدام استمارة الاستبيان، كأداة لجمع البيانات المطلوبة حيث «يُعد الاستبيان أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين» (عبيدات وآخرون، 2011: 104)، ويعتبر الاستبيان من أهم أدوات جمع البيانات التي أخذت في الانتشار في مجال البحوث ولا تزال تمثل موقعاً بارزاً في الوقت الحالي بين وسائل جمع البيانات، وتصميم استمارة استبيان تغطي متغيرات وتساؤلات وفرضيات الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة

جدول رقم (2)

الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
دور خطط إدارة التغيير في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا، وفق معايير (الوضوح، المشاركة، التطوير المستمر)	1	0.723(**)	000.	4	0.802(**)	000.
	2	0.808(**)	000.	5	0.821(**)	000.
	3	0.804(**)	000.	6	0.760(**)	000.
دور خطط التواصل في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا وفق معايير (الوضوح - المشاركة - التطوير المستمر)	1	0.702(**)	000.	5	0.751(**)	000.
	2	0.761(**)	000.	6	0.780(**)	000.
	3	0.795(**)	000.	7	0.726(**)	000.
	4	0.742(**)	000.			
دور تنفيذ خطط إدارة التغيير وتفعيل خطط التواصل في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا وفق معايير (الوضوح - المشاركة - التطوير المستمر)	1	0.741(**)	000.	4	0.806(**)	000.
	2	0.743(**)	000.	5	0.747(**)	000.
	3	0.797(**)	000.	6	0.804(**)	000.

تم حساب الاتساق الداخلي لأداة البحث من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة ودرجة المحور الذي تتبع له، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (2):

الجدول (2) يبين معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان ودرجة المحور الذي تتبع له، وتظهر معاملات الارتباط لبيرسون والدلالة الإحصائية، فنجد أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة مرتفعة وتتراوح قيمها بين (0.702 - 0.821) ودالة عند مستوي

دلالة إحصائية (0.01-0.05)، مما يشير إلى أن الاستبيان يمتاز بصدق الاتساق الداخلي وأن عباراته ترتبط بالمحاور بصورة كبيرة، وبالتالي فإن العبارات في كل محور تقيس ما صُممت من أجله.

ثبات الاستبانة

للتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (3)

معاملات الثبات للاستبانة

المحاور	عدد العبارات كرونباخ	ألفا
دور خطط إدارة التغيير في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا، وفق معايير (الوضوح - المشاركة - التطوير المستمر)	6	0.857
دور خطط التواصل في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا وفق معايير (الوضوح - المشاركة - التطوير المستمر)	7	0.843
دور تنفيذ خطط إدارة التغيير وتفعيل خطط التواصل في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا وفق معايير (الوضوح - المشاركة - التطوير المستمر)	6	0.838
الأداة ككل	19	0.928

الجدول (3) يوضح معاملات الثبات بطريقة (ألفا كرونباخ) لأداة البحث. نجد أن معاملات ألفا كرونباخ للمحاور تراوحت بين (0.838 - 0.857)، بينما بلغت قيمة ألفا كرونباخ للأداة ككل (0.928)، نلاحظ أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة، مما سبق من نتائج الثبات فإنه يمكن التوصل إلى أن الأداة تمتاز بالثبات، مما يجعل الباحث مطمئن لإجابات أفراد العينة على الاستبانة، وبالتالي فإن النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال الاستبانة ستكون موثوقة ويعتمد عليها في الوصول إلى القرارات السليمة.

نتائج الدراسة وتفسيرها

يتضمن هذا الجزء عرضاً للناتج التي خرجت بها الدراسة، بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة، والتحقق من أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات التي تم طرحها.

البيانات الشخصية لعينة الدراسة

جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس			جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية		
فئات المتغير العدد النسبة%			فئات المتغير العدد النسبة%		
76.9	336	ذكر	34.1	149	أعزب
23.1	101	أنثى	65.9	288	متزوج
100.0	437	المجموع	100.0	437	المجموع

بينت نتائج الجدول (4) النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب الحالة الاجتماعية فنجد أن الغالبية متزوجين بنسبة (65.9%)، بينما بلغت نسبة العزاب (34.1%).

جدول رقم (7) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة العملية		
فئات المتغير العدد النسبة%		
14.0	61	أقل من 5 سنوات
57.6	253	5 سنوات - أقل من 10 سنوات
20.8	91	10 سنوات - أقل من 15 سنة
7.3	32	أكثر من 15 سنة
100.0	437	المجموع

جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي		
فئات المتغير العدد النسبة%		
9.0	4	ابتدائي
2.3	10	متوسط
11.0	48	ثانوي
74.4	325	جامعي
11.4	50	دراسات عليا
100.0	437	المجموع

بينت نتائج الجدول (5) النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب متغير الجنس فنجد أن الغالبية ذكور بنسبة (76.9%)، بينما بلغت نسبة الإناث (23.1%).

الجدول (6) يوضح النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب متغير المؤهل العلمي فنجد أن الغالبية جامعيين بنسبة (74.4%)، ومن ثم الدراسات العليا بنسبة (11.4%)، يليه الثانويين بنسبة (11%)، ومن ثم المتوسط بنسبة (2.3%)، وأخيراً الابتدائي بنسبة (0.9%).

جدول رقم (8) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر		
فئات المتغير العدد النسبة%		
17.8	78	20 سنة - أقل من 30 سنة
60.0	262	30 سنة - أقل من 40 سنة
17.2	75	40 سنة - أقل من 50 سنة
5.0	22	أكثر من 50 سنة
100.0	437	المجموع

الجدول (7) يوضح النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب سنوات الخبرة فنجد أن الغالبية بسنوات خبرة تراوحت ما بين (5 سنوات - أقل من 10 سنوات) بنسبة (57.6%)، تليها (10 سنوات - أقل من 15 سنة) بنسبة (20.8%)، ومن ثم (أقل من 5 سنوات) بنسبة (14%)، وأخيراً (أكثر من 15 سنة) بنسبة (7.3%).

بينت نتائج الجدول (8) النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب الفئات العمرية فنجد أن الغالبية من أفراد العينة تقع بداخل الفئة العمرية (30 سنة - أقل من 40 سنة) بنسبة (60%)، تليها عدد السنوات (20 سنة - أقل من 30 سنة) بنسبة بلغت (17.8%)، ومن ثم (40 سنة - أقل من 50 سنة) بنسبة (17.2%)، وأخيراً (أكثر من 50 سنة) بنسبة (5%).

الإجابة على أسئلة الدراسة

- الإجابة على التساؤل الأول: ما دور خطط إدارة التغيير في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا، وفق معايير (الوضوح - المشاركة - التطوير المستمر)؟

الجدول (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول دور خطط إدارة التغيير في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا، وفق معايير (الوضوح - المشاركة - التطوير المستمر). فنجد أن المتوسط العام للمحور ككل بلغ (4.615) يقع بداخل الفئة الخامسة لمعيار ليكرت الخماسي والتي تعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة جداً على دور خطط إدارة التغيير في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا، وفق معايير (الوضوح - المشاركة - التطوير المستمر). وبناءً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداءً من العبارة ذات المتوسط الأكبر وانتهاءً بالعبارة ذات المتوسط الأصغر فنجد أن العبارة (إسناد مشروعات التطوير

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول دور خطط إدارة التغيير في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا، وفق معايير (الوضوح - المشاركة - التطوير المستمر)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
2	كبيرة جداً	0.551	4.642	1 تتم عملية التغيير بكل وضوح من خلال التأثير على سلوك العاملين سعياً لتحويل المؤسسة إلى شركة مساهمة.
1	كبيرة جداً	0.571	4.644	2 إسناد مشروعات التطوير والتغيير في المؤسسة إلى فريق من خلال مشاركة الإدارة (العليا والوسطى) والعاملين تحقيقاً للتحول لشركة مساهمة.
4	كبيرة جداً	0.609	4.612	3 نمط القيادة يشجع العمل على نمط أداء الفريق والعمل الجماعي وهذا بدوره يحث إدارة التغيير على التحول لشركة مساهمة.
3	كبيرة جداً	0.590	4.615	4 التطوير المستمر للخطط والاستراتيجيات بشكل فصلي يعمل على إحداث التغيير بالمؤسسة.
6	كبيرة جداً	0.617	4.588	5 إعداد خطة تفصيلية للتغيير المستهدف وضع مؤشرات أداء لقياس فاعلية الخطط المختارة يؤدي إلى التغيير إلى الشركة المساهمة.
5	كبيرة جداً	0.650	4.589	6 يتم تقييم الخطة بشكل ربع سنوي والبدء بالتغيير.
	كبيرة جداً	0.598	4.615	المحور ككل

والتغيير في المؤسسة إلى فريق من خلال مشاركة الإدارة (العليا والوسطى) والعاملين تحقيقاً للتحول لشركة مساهمة) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (4.644) ودرجة موافقة كبيرة جداً، ومن ثم العبرة (تتم عملية التغيير بكل وضوح من خلال التأثير على سلوك العاملين سعياً لتحويل المؤسسة إلى شركة مساهمة) بمتوسط بلغ (4.642) ودرجة موافقة كبيرة جداً. وفي المرتبة الثالثة حلت العبرة (التطوير المستمر للخطط والاستراتيجيات بشكل فصلي يعمل على إحداث التغيير بالمؤسسة) بمتوسط بلغ (4.615) ودرجة موافقة كبيرة جداً، ومن ثم العبرة (نمط القيادة يشجع العمل على نمط أداء الفريق والعمل الجماعي وهذا بدوره

يحث إدارة التغيير على التحول لشركة مساهمة) بمتوسط بلغ (4.612) ودرجة موافقة كبيرة جداً، ومن ثم العبرة (يتم تقييم الخطة الموضوعية بشكل ربع سنوي والبدء نحو التغيير) بمتوسط بلغ (4.589) ودرجة موافقة كبيرة جداً، في المرتبة السادسة والأخيرة حلت العبرة (إعداد خطة تفصيلية للتغيير المستهدف وضع مؤشرات أداء لقياس فاعلية الخطط المختارة يؤدي إلى التغيير إلى الشركة المساهمة) بمتوسط بلغ (4.588) ودرجة موافقة كبيرة جداً.

اتفقت مع دراسة إبراهيم، ليلي عثمان، عبد العزيز، دينا حفني، حسن، سلوان أبو زيد (2017) ودراسة يوسف العنزي (2013)، عباس بن غازي، بندر الحنتوشي، سلامة يوسف طنا، (2018)، دراسة بشار وليد حسين، فريد محمد القواسمة، (2020)، من حيث المتطلبات اللازمة لعملية التطوير في المؤسسات، واتفقت مع دراسة فائقة أبو علامة وفاطمة الشهري (2020) من حيث عناصر المشاركة.

- الإجابة على التساؤل الثاني: ما دور خطط التواصل في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا وفق معايير (الوضوح - المشاركة - التطوير المستمر)؟

الجدول (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول دور خطط التواصل في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا وفق معايير (الوضوح - المشاركة - التطوير المستمر). فنجد أن المتوسط العام للمحور ككل بلغ (4.591) يقع بداخل الفئة الخامسة لمعيار ليكرت الخماسي والتي تعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة جداً على دور خطط التواصل في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا وفق معايير (الوضوح - المشاركة - التطوير المستمر).

بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداءً من العبرة ذات المتوسط الأكبر وانتهاءً بالعبرة ذات المتوسط الأصغر فنجد أن العبرة (انسيابية التواصل بسهولة بين الأقسام والإدارات المختلفة يحقق الهدف المطلوب وهو التحول إلى شركة مساهمة) بمتوسط بلغ (4.635) في بداية الترتيب ودرجة موافقة كبيرة جداً، ومن ثم العبرة (التقييم المتواصل لفاعلية قنوات الاتصال بالمؤسسة والتي تساعد في تحقيق أهداف تحولها لمؤسسات مساهمة) بمتوسط بلغ (4.612) ودرجة موافقة كبيرة جداً. وفي المرتبة الثالثة حلت العبرة (يتم تخفيف القيود المركزية للمحافظة على مرونة المنظمة وقدرتها على التغيير والتواصل السهل) بمتوسط (4.608) ودرجة موافقة كبيرة جداً. وفي المرتبة

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول دور خطط التواصل في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا وفق معايير (الوضوح - المشاركة - التطوير المستمر)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
1	كبيرة جداً	0.674	4.560	استخدام الاتصال ذو اتجاه واحد من اعلي إلى أسفل من قبل إدارة المؤسسة.
2	كبيرة جداً	0.602	4.550	يتم التغلب على مقاومة التغيير لدي بعض العاملين من خلال الاتصال وتقديم المعلومات عن التغيير ومنافعه.
3	كبيرة جداً	0.629	4.608	يتم تخفيف القيود المركزية للمحافظة على مرونة المنظمة وقدرتها على التغيير والتواصل السهل.
4	كبيرة جداً	0.597	4.635	انسيابية التواصل بسهولة بين الأقسام والإدارات المختلفة يحقق الهدف المطلوب وهو التحول إلى شركة مساهمة.
5	كبيرة جداً	0.627	4.599	اختيار طرق التواصل لمختلف الفئات بالمؤسسة وفقاً لخصائص كل فئة.
6	كبيرة جداً	0.615	4.573	تحديد قنوات الاتصال لكل شريحة من مستفيدي خدمات المؤسسة.
7	كبيرة جداً	0.621	4.612	التقييم المتواصل لفعالية قنوات الاتصال بالمؤسسة والتي تساعد في تحقيق أهداف تحولها لمؤسسات مساهمة.
	كبيرة جداً	0.624	4.591	المحور ككل

يوسف العنزي (2013)، ومن حيث أهمية التغيير وتعزيز فرص النجاح ودراسة بشار حسين، فريد القواسمة. (2020) من حيث اتجاه الاتصال من أعلى لأسفل لإنجاح عملية التغيير.

- الإجابة على التساؤل الثالث: ما دور تنفيذ خطط إدارة التغيير وتفعيل خطط التواصل في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا وفق معايير (الوضوح - المشاركة - التطوير المستمر)؟

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول دور خطط التواصل في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا وفق معايير (الوضوح - المشاركة - التطوير المستمر)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
1	كبيرة جداً	0.674	4.560	استخدام الاتصال ذو اتجاه واحد من اعلي إلى أسفل من قبل إدارة المؤسسة.
2	كبيرة جداً	0.602	4.550	يتم التغلب على مقاومة التغيير لدي بعض العاملين من خلال الاتصال وتقديم المعلومات عن التغيير ومنافعه.
3	كبيرة جداً	0.629	4.608	يتم تخفيف القيود المركزية للمحافظة على مرونة المنظمة وقدرتها على التغيير والتواصل السهل.
4	كبيرة جداً	0.597	4.635	انسيابية التواصل بسهولة بين الأقسام والإدارات المختلفة يحقق الهدف المطلوب وهو التحول إلى شركة مساهمة.
5	كبيرة جداً	0.627	4.599	اختيار طرق التواصل لمختلف الفئات بالمؤسسة وفقاً لخصائص كل فئة.
6	كبيرة جداً	0.615	4.573	تحديد قنوات الاتصال لكل شريحة من مستفيدي خدمات المؤسسة.
7	كبيرة جداً	0.621	4.612	التقييم المتواصل لفعالية قنوات الاتصال بالمؤسسة والتي تساعد في تحقيق أهداف تحولها لمؤسسات مساهمة.
	كبيرة جداً	0.624	4.591	المحور ككل

الرابعة حلت العبارة (اختيار طرق التواصل لمختلف الفئات بالمؤسسة وفقاً لخصائص كل فئة) بمتوسط بلغ (4.599) ودرجة موافقة كبيرة جداً، ومن ثم العبارة (تحديد قنوات الاتصال لكل شريحة من مستفيدي خدمات المؤسسة) بمتوسط بلغ (4.573) ودرجة موافقة كبيرة جداً، ومن ثم العبارة (استخدام الاتصال ذو اتجاه واحد من أعلى لأسفل من قبل إدارة المؤسسة) بمتوسط بلغ (4.560) ودرجة موافقة كبيرة جداً، ومن ثم العبارة (يتم التغلب على مقاومة التغيير لدي بعض العاملين من خلال الاتصال وتقديم المعلومات عن التغيير ومنافعه) بمتوسط بلغ (4.550) ودرجة موافقة كبيرة جداً. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة

الجدول (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول دور تنفيذ خطط إدارة التغيير وتفعيل خطط التواصل في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا وفق معايير (الوضوح - المشاركة - التطوير المستمر). فنجد أن المتوسط العام للمحور ككل بلغ (4.605) يقع بداخل الفئة الخامسة لمعيار ليكرت الخماسي والتي تعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة جداً على دور تنفيذ خطط إدارة التغيير وتفعيل خطط التواصل في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا وفق معايير (الوضوح - المشاركة - التطوير المستمر).

بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداءً من العبارة ذات المتوسط الأكبر وانتهاءً بالعبارة ذات المتوسط الأصغر فنجد أن العبارة (فعالية الاتصالات غير الرسمية بين المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة تساهم في خطط التحول نحو الشركة المساهمة) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (4.640) ودرجة موافقة كبيرة جداً، ومن ثم العبارة (يتم استخدام وسائل التواصل الحديثة (بريد إلكتروني-واتس-انستجرام وغيره) بين العاملين في المؤسسة) بمتوسط بلغ (4.633) ودرجة موافقة كبيرة جداً، وفي المرتبة الثالثة حلت العبارة (وجود تواصل دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين بالمؤسسة مما يساهم في تحولها لشركة مساهمة) بمتوسط بلغ (4.615) ودرجة موافقة كبيرة جداً، ومن ثم العبارة (سهولة وانسيابية التواصل بين الأقسام والإدارات المختلفة بالمؤسسة) بمتوسط بلغ (4.589) ودرجة موافقة كبيرة جداً، ومن ثم العبارة (التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين يتم بسرعة كبيرة في المؤسسة) بمتوسط بلغ (4.580) ودرجة موافقة كبيرة جداً، وفي الترتيب الأخير حلت العبارة (إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التغيير) بمتوسط بلغ (4.571) ودرجة موافقة كبيرة جداً.

جدول رقم (12)
ترتيب المحاور

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
دور خطط إدارة التغيير في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا، وفق معايير (الوضوح - المشاركة - التطوير المستمر)	4.615	0.598	كبيرة جداً
دور خطط التواصل في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا وفق معايير (الوضوح - المشاركة - التطوير المستمر)	4.591	0.624	كبيرة جداً
دور تنفيذ خطط إدارة التغيير وتفعيل خطط التواصل في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا وفق معايير (الوضوح - المشاركة - التطوير المستمر)	4.605	0.627	كبيرة جداً
الأداة ككل	4.604	0.616	كبيرة جداً

اتفقت مع دراسة عبد اللطيف صيتي، رميلة لعمور، (2019)، من حيث تنمية المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي وإشراك العاملين في عملية صنع القرار.

ترتيب المحاور

تم ترتيب المحاور بناءً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومن ثم حساب الدرجة الكلية لأداة الدراسة وفقاً للجدول التالي: من خلال الجدول (12) يتبين أن متوسط الدرجة الكلية لأداة الدراسة بلغ (4.604) وهي درجة موافقة كبيرة جداً.

العلاقة بين المتغيرات الشخصية في أداة الدراسة

لإيجاد الفروق بين المتغيرات الشخصية تم استخدام كل من معامل تحليل التباين الأحادي ANOVA واختبار (t) للعينات المستقلة كما يلي:

الجدول (13) بين نتائج الفروق بين المتغيرات الشخصية في أداة الدراسة وذلك وفقاً للآتي:

بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية نجد أن قيم مستويات الدلالة الإحصائية المقابلة لكل محور أكبر من (0.05) عند كافة المحاور ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحالات الاجتماعية لأفراد العينة في الإجابة على محاور أداة الدراسة، أي الإجابة على المحاور لا تتأثر بالحالة الاجتماعية لكل فرد من أفراد العينة وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (0.05). بالنسبة لمتغير الجنس نجد أن قيم مستويات الدلالة الإحصائية لاختبار (t) المقابلة لكل محور على حدة أقل من (0.05) ما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين جنسي أفراد العينة في الإجابة على محاور أداة الدراسة، أي الإجابة على المحاور تختلف باختلاف بنوع جنس كل فرد من أفراد العينة، ومن خلال المتوسطات الحسابية للمجموعتين في محاور أداة الدراسة والتي يبينها الشكل التالي أن الفروق كانت لصالح الذكور وذلك لأن متوسط الذكور في جميع المحاور أكبر من متوسط الإناث عند كافة المحاور.

جدول رقم (13)

الفروق بين المتغيرات الشخصية في محاور أداة الدراسة

المتغيرات	المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث	
	F/t	مستوى الدلالة	F/t	مستوى الدلالة	F/t	مستوى الدلالة
الحالة الاجتماعية	0.223	0.824	-0.190	0.850	-0.04	0.968
الجنس	4.554	0.000	4.959	0.000	4.802	0.000
المؤهل العلمي	19.732	0.000	13.102	0.000	7.645	0.000
سنوات الخبرة العلمية	45.824	0.000	46.757	0.000	34.372	0.000
العمر	35.323	0.000	35.047	0.000	32.706	0.000

جدول رقم (14)

نتائج أقل فروق معنوية LSD للمؤهلات العلمية لأفراد العينة في محاور أداة الدراسة

المحاور	المؤهل العلمي	الفرق	مستوى الدلالة
الأول ابتدائي	متوسط	-4.50000(*)	004.
	ثانوي	-6.45833(*)	000.
	جامعي	-8.21698(*)	000.
الثاني ابتدائي	دراسات عليا	-6.80000(*)	000.
	ثانوي	-3.58333(*)	027.
	جامعي	-5.71384(*)	000.
الثالث ابتدائي	دراسات عليا	-3.96000(*)	015.
	ثانوي	-3.31250(*)	025.
	جامعي	-4.99371(*)	001.
	دراسات عليا	-4.14000(*)	005.

إدارة التغيير في نجاح مشروع التحول) وهذه الفروق لصالح المؤهلات (الجامعي والدراسات العليا والثانوي، والمتوسط) بالترتيب. وكذلك نجد في المحور الثاني (دور خطط التواصل في نجاح مشروع التحول) أن هناك فرق معنوي بين كلاً من (الثانوي والجامعي والدراسات العليا) من جهة وابتدائي من جهة أخرى وهذه الفروق لصالح (الجامعي، دراسات عليا، ثانوي) على الترتيب. وكما نجد أن هناك فرق معنوي بين كلاً من الابتدائي و(الثانوي والجامعي والدراسات العليا) من جهة أخرى وهذه الفروق لصالح (الجامعي، الدراسات العليا، والثانوي) وهذه الفروق عند مستوى دلالة إحصائي (0.05). وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبد اللطيف صبيتي، رميلة لعمور، (2019) والتي بينت عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في التغيير التنظيمي تعزى للمؤهلات العلمية لهم. بالنسبة لسنوات الخبرة نجد قيم مستويات الدلالة الإحصائي لاختبار (F) المقابلة لكل محور على حدة أقل من (0.05) ما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة لأفراد العينة في الإجابة على محاور أداة الدراسة أي أن الإجابة على المحاور تختلف باختلاف عدد سنوات خبرة لكل فرد من أفراد العينة، ولمعرفة دلالة واتجاه هذه الفروق تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي LSD.

سنوات الخبرة:

جدول رقم (15)

نتائج أقل فروق معنوية LSD لسنوات الخبرة العملية لأفراد العينة في محاور أداة الدراسة

المحاور	سنوات الخبرة	سنوات الخبرة	أقل فرق متوسطة	مستوى الدلالة
الأول	5 سنوات	أقل من 5 سنوات	2.77268(*)	000.
	10 سنوات	أقل من 10 سنوات	2.09659(*)	000.
	10 سنوات	أكثر من 15 سنة	4.07186(*)	000.
الثاني	5 سنوات	أقل من 5 سنوات	3.49857(*)	000.
	10 سنوات	أقل من 10 سنوات	2.28456(*)	000.
	10 سنوات	أكثر من 15 سنة	4.60564(*)	000.
الثالث	5 سنوات	أقل من 5 سنوات	2.72509(*)	000.
	10 سنوات	أقل من 10 سنوات	2.05495(*)	000.
	10 سنوات	أكثر من 15 سنة	3.44231(*)	000.

الجدول (15) يبين نتائج اختبار أقل فرق معنوي LSD

للفروق بين سنوات خبرة أفراد العينة في محاور أداة الدراسة فنجد أن الفروق في جميع المحاور كانت بين كلاً من (5 سنوات - أقل من 10 سنوات) من جهة ومجموعة عدد السنوات (أقل من 5 سنوات، 10 سنوات - أقل من 15 سنة، أكثر من 15 سنة) من جهة أخرى وكانت لصالح فئة عدد سنوات الخبرة (5 سنوات - أقل من 10 سنوات) وذلك عند مستوى دلالة إحصائي (0.05). وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبد اللطيف صبيتي، رميلة لعمور، (2019) والتي بينت عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في التغيير التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

العمر

بالنسبة لأعمار أفراد العينة نجد قيم مستويات الدلالة الإحصائي لاختبار (F) المقابلة لكل محور على حدة أقل من (0.05) ما

جدول رقم (16)
نتائج أقل فروق معنوية LSD لأعمار أفراد العينة في محاور
أداة الدراسة

المحاور	العمر	العمر	أقل فرق مستوى متوسطة الدلالة
الأول	30 سنة – أقل من 40 سنة	20 سنة - أقل من 30 سنة	000. 2.77268(*)
	أقل من 40 سنة	40 سنة – أقل من 50 سنة	000. 2.09659(*)
	سنة	أكثر من 50 سنة	000. 4.07186(*)
الثاني	30 سنة – أقل من 40 سنة	20 سنة - أقل من 30 سنة	000. 3.49857(*)
	أقل من 40 سنة	40 سنة – أقل من 50 سنة	000. 2.28456(*)
	سنة	أكثر من 50 سنة	000. 4.60564(*)
الثالث	30 سنة – أقل من 40 سنة	20 سنة - أقل من 30 سنة	000. 2.72509(*)
	أقل من 40 سنة	40 سنة – أقل من 50 سنة	000. 2.05495(*)
	سنة	أكثر من 50 سنة	000. 3.44231(*)

يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أعمار أفراد العينة في الإجابة على محاور أداة الدراسة أي أن الإجابة على المحاور تختلف باختلاف الأعمار لكل فرد من أفراد العينة، ولمعرفة دلالة واتجاه هذه الفروق تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي LSD. بينت نتائج الجدول (4-13) الفروق بين الفئات العمرية لأفراد العينة في محاور أداة الدراسة فنجد أن الفروق كانت عند جميع المحاور ما بين (30 سنة – أقل من 40 سنة) من جهة وكلاً من (20 سنة - أقل من 30 سنة، 40 سنة – أقل من 50 سنة، أكثر من 50 سنة) وكانت الفروق لصالح (30 سنة – أقل من 40 سنة) وذلك عند مستوى دلالة إحصائي (0.05). كما يبين الجدول التالي:

النتائج والتوصيات أولاً- نتائج الدراسة

من واقع التحليل الإحصائي لأداة الدراسة خرج البحث بالنتائج التالية:

- 1- من واقع التحليل الإحصائي لأداة الدراسة نجد أن غالبية أفراد العينة متزوجين بنسبة (65.9%)، وغالبيتهم من الذكور بنسبة (76.9%)، معظم أفراد العينة بمؤهلات جامعية بنسبة (74.4%)، غالبية أفراد العينة بسنوات خبرة عملية تراوحت ما بين (5 سنوات – أقل من 10 سنوات) بنسبة (57.6%)، كما نجد أن غالبية أعمار أفراد العينة تقع بداخل الفئة العمرية (30 سنة – أقل من 40 سنة) بنسبة (60%).
- 2- أظهرت النتائج أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة جداً على دور خطط إدارة التغيير في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا، وفق معايير (الوضوح – المشاركة – التطوير المستمر)، والتي تتمثل في أهم الأدوار التالية:
 - إسناد مشروعات التطوير والتغيير في المؤسسة إلى فريق من خلال مشاركة الإدارة (العليا والوسطى) والعاملين تحقيقاً للتحول لشركة مساهمة.
 - تتم عملية التغيير بكل وضوح من خلال التأثير على سلوك العاملين سعياً لتحويل المؤسسة إلى شركة مساهمة.
 - التطوير المستمر للخطط والاستراتيجيات بشكل فصلي يعمل على إحداث التغيير بالمؤسسة.
- 3- أوضحت النتائج أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة جداً على دور خطط التواصل في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا وفق معايير (الوضوح – المشاركة – التطوير المستمر)، والتي تتمثل في أهم الأدوار التالية:
 - انسيابية التواصل بسهولة بين الأقسام والإدارات المختلفة يحقق الهدف المطلوب وهو التحول إلى شركة مساهمة.
 - التقييم المتواصل لفعالية قنوات الاتصال بالمؤسسة والتي تساعد في تحقيق أهداف تحولها لمؤسسات مساهمة.
 - يتم تخفيف القيود المركزية للمحافظة على مرونة المنظمة وقدرتها على التغيير والتواصل السهل.
 - اختيار طرق التواصل لمختلف الفئات بالمؤسسة وفقاً لخصائص كل فئة.
- 4- أظهرت النتائج أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة جداً على دور تنفيذ خطط إدارة التغيير وتفعيل خطط التواصل في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا وفق معايير (الوضوح – المشاركة – التطوير المستمر)، والتي تتمثل في أهم الأدوار التالية:
 - فعالية الاتصالات غير الرسمية بين المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة تساهم في خطط التحول نحو الشركة المساهمة.
 - يتم استخدام وسائل التواصل الحديثة (بريد إلكتروني-واتس-انستجرام وغيرها) بين العاملين في المؤسسة.
 - وجود تواصل دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين بالمؤسسة مما يساهم في تحولها لشركة مساهمة.

- 5- أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحالات الاجتماعية لأفراد العينة في محاور أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائي (0.05).
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي جنس أفراد العينة في محاور أداة الدراسة وهذه الفروق لصالح مجموع الذكور وذلك عند مستوى دلالة إحصائي (0.05).
- 7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات العلمية لأفراد في محاور أداة الدراسة وهذه الفروق في غالبيتها لصالح (الثانوي والجامعي والدراسات العليا) عند مستوى دلالة إحصائي (0.05).
- 8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات خبرة أفراد العينة في محاور أداة الدراسة وهذه الفروق لصالح عدد السنوات (5 سنوات - أقل من 10 سنوات) عند مستوى دلالة إحصائي (0.05).
- 9- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعمار أفراد العينة في محاور أداة الدراسة وهذه الفروق لصالح الفئة العمرية (30 سنة - أقل من 40 سنة) عند مستوى دلالة إحصائي (0.05).

ثانياً - توصيات الدراسة

استناداً إلى نتائج تحليل الدراسة الحالية فإن الباحث يوصي بما يلي:

- أن تعمل الإدارة على زيادة وتفعيل دور خطط إدارة التغيير في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا، وفق معايير (الوضوح - المشاركة - التطوير المستمر) للتحول لشركات مساهمة عامة.
- العمل على إسناد مشروعات التطوير والتغيير في المؤسسة إلى فريق من خلال مشاركة الإدارة (العليا والوسطى) والعاملين تحقيقاً للتحول لشركة مساهمة.
- ضرورة التأثير على سلوك العاملين سعياً لتحويل المؤسسة إلى شركة مساهمة.
- أن تعمل إدارة تلك المؤسسات على التطوير المستمر للخطط والاستراتيجيات بشكل فصلي لأنه يعمل على إحداث التغيير بالمؤسسة.
- ضرورة الاهتمام بتفعيل خطط التواصل لما لها من دور في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا وفق معايير (الوضوح - المشاركة - التطوير المستمر)، إلى شركات مساهمة.
- ضرورة تفعيل التواصل بسهولة بين الأقسام والإدارات المختلفة حيث إنه يحقق الهدف المطلوب وهو التحول إلى شركة مساهمة.
- ضرورة التقييم المتواصل لفعالية قنوات الاتصال بالمؤسسة والتي تساعد في تحقيق أهداف تحولها لمؤسسات مساهمة.
- أن تعمل إدارة تلك المؤسسات على تفعيل تنفيذ خطط إدارة التغيير وتفعيل خطط التواصل لما لها من دور في نجاح مشروع التحول في مؤسسة جنوب شرق آسيا وفق معايير (الوضوح - المشاركة - التطوير المستمر)، إلى شركات مساهمة عامة.
- ضرورة الاهتمام بفعالية الاتصالات غير الرسمية بين المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة حيث إنها تساهم في خطط التحول نحو الشركة المساهمة.
- ضرورة وجود تواصل دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين بالمؤسسة مما يساهم في تحولها لشركة مساهمة.
- ضرورة أن تقوم إدارة المؤسسة على توفير المعرفة الكافية عن أدبيات التغيير والخاصة بالعاملين على مختلف المستويات من خلال تبني الدورات التدريبية التي يقوم بها ذوي الاختصاص في هذا المجال.
- للتغلب على مقاومة التغيير من خلال تواجده اتصال بين المستويات الإدارية، وتقديم المعلومات اللازمة عن التغيير ومنافعه.
- ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل، وبعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية دراسة متأنية، وأن يتم التغيير بناء على توصيات من ذوي الاختصاص بحيث لا تكون عشوائية ولا تؤدي إلى تضخم الهيكل التنظيمي بدون طائل.

حدود الدراسة

اشتملت حدود هذه الدراسة على:

- 1- حد الموضوع: دور استراتيجيات إدارة التغيير في تحول مؤسسات أرباب الطوائف إلى شركات مساهمة.
- 2- الصعوبات التي واجهت الباحث: لإعداد هذه الدراسة واجه الباحث بعض الصعوبات المتعلقة بشح مصادر المعلومات في موضوع إدارة التغيير لعدم معرفة المستجوبين لمفهوم مصطلح إدارة التغيير، وقلة وقدم المراجع الداعمة للبحث العلمي، بالإضافة إلى المشكلات المالية، والإدارية المتعلقة بإعداد الدراسة
- 3- قلة توافر مجلات علمية محكمة ذات تصنيف عالمي عالي المستوى لنشر الدراسة حيث لا توجد في مجتمعنا العربي مجلات علمية محكمة على مستوى نشر وجودة عالمية.
- 4- في مجتمعنا العربي لا يوجد اهتمام كبير من المستجوبين بإبداء الإجابات الصحيحة على تساؤلات الاستبيان مما يؤثر سلباً على طبيعة النتائج المستخرجة بعد التحليل حيث تظهر بعض النتائج غير المنطقية.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية

- أبو علامة، فائقة؛ والشهري، فاطمة. (2020). *أثر تطبيق التغيير الإداري على فعالية التوظيف في التعليم الجامعي على ضوء رؤية 2030: دراسة تحليلية*. جامعة الملك خالد.
- الربيعي، حاكم محسن محمد؛ والنوري، عبد السلام على حسين؛ وحسين، صباح عبد الوهاب معين. (2017). «إدارة التغيير في الجامعات: التحديات والمقومات»، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد (14)، العدد (3)، جامعة الكوفة، الكوفة.
- الزهراني، يوسف أحمد القاسم. (2019). «أهمية التحول القانوني للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية إلى شركات مساهمة مغلقة والآثار الناشئة عنه»، *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية*، العدد (17)، جامعة المجمعة، مركز النشر والترجمة، المجمعة.
- الشريف، أسعد مبارك الشريف. (2016). *تقييم فعالية استراتيجيات إدارة التغيير في القطاع المصرفي السوداني 2005-2014*، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا جامعة النيلين، الخرطوم.
- العنزي، يوسف. (2013). *أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت*، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- القحطاني، محمد بن دليم. (2015). *إدارة الموارد البشرية نحو منجز استراتيجي متكامل*. الرياض: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.
- النجار، دجلة مهدي؛ وعاصي، زينب كاظم. (2018). «أثر الإدارة الإلكترونية في استراتيجيات التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية في ديوان محافظة واسط»، *مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد: جامعة الأنبار، المجلد (10)، العدد (21).
- بن غازي، عباس؛ والحنوشي، بندر؛ وطننا، سلامة يوسف. (2018). *هندسة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية بناءً على أسس إدارة التغيير*، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان.
- جرادات، ناصر؛ والمعاني، أحمد؛ وعريقات، أحمد. (2019). *إدارة التغيير والتطوير*. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- جمعة، سيد هارون. (2019). «استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي: دراسة تطبيقية»، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، عمان، الأردن.
- حسنين، رجب عبد الحميد. (2020). *إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات*. العربي للنشر والتوزيع، أبوظبي.
- حسين، بشار وليد؛ والقواسمة، فريد محمد. (2020). «أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة الجمارك الأردنية»، *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية والقانونية*، المجلد (4)، العدد (4)، عمان.
- رفيو، هارفارد بننس. (2016). *عن قيادة التغيير*. الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع والطباعة.
- صادق، مروة جعفر. (2016). *العلاقة المتبادلة بين التغيير والثقافة التنظيمية وتأثيرها في أبعاد الهيكل التنظيمي*، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
- صيتي، عبد اللطيف ولعمور، رميلة. (2019). *اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة جامعة غرداية*. جامعة غرداية، الجزائر.
- ظاهر، عبد الله خليف. (2019). *أثر استراتيجية البرامج التدريبية على أداء العاملين في الجمارك الأردنية*، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة آل البيت، الأردن.
- عبيدات، ذوقان؛ وعديس، عبد الرحمن؛ وعبد الحق، كايد. (2011). *البحث العلمي مفهومة - أدواته - أساليبه*. ط 12، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

- على، السيد عبد الرحمن. (2019). *الاتصال وإدارة التغيير والصراع والأزمات في المنظمات*. عمان: عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة.
- عنزي، سعد علي حمود؛ ودهان، إيمان عامر حميد؛ وعبيدي، نور خليل إبراهيم. (2019). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي*. عمان: دار اليازوري للنشر والطباعة والتوزيع.
- مارية، عبد الرحمن محمد علي. (1435). «دور مؤسسة مطوفي حجاج إفريقيا غير العربية في خدمة حجاج بيت الله الحرام، الطوافة والمطوفون»، *الندوة العلمية التي عقدها كرسي الملك سلمان بن عبد العزيز لدراسات تاريخ مكة المكرمة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة*. 3، 129-196.
- محمدي، سعد علي ربحان. (2019). *الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة: التمكين، التغيير، التناقضات، التفاوض*. عمان: دار اليازوري للنشر والطباعة والتوزيع.
- مطاوع، ضياء الدين محمد؛ والخليفة، حسن جعفر. (2014). *مبادئ البحث ومهاراته في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية*. الرياض: مكتبة المتنبي.
- هزاع، عبد الله؛ ومحمد، محمد قصي. (2019). «واقع إدارة التغيير في الموارد البشرية للهيئات الإدارية لبعض الألعاب الرياضية في أندية بغداد»، *جامعة بغداد، كلية التربية وعلوم الرياضة، مجلة التربية الرياضية*، المجلد (30)، العدد (2)، بغداد، 83-102.
- وديدي، زاهر محمد. (2018). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع والطباعة.
- يوسف، أحمد. (2010). *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع والطباعة.

ثانياً - مراجع باللغة الإنجليزية

- David, Autissier & Jean, Michel Moutot. (2007). *Méthode De Conduite Du Changement: Diagnostic, Accompagnement*. Pilotage, Donod, Paris.
- John Pisapia, Tony Townsend & Jamila Razzaq. (2016). "Strategic Change in the Academy: Controlling and/or Enabling Strategies", *Journal of Change Management*, Vol. 17, Issue 4, 321-343.
- McNamara, K. H. (2010). "Fostering Sustainability in Higher Education: A Mixed-Methods Study of Transformative Leadership and Change Strategies", *Environmental Practice*, Vol. 12 (1): 48-58.
- Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge. (2011). *Organizational Behavior*. 14th ed., Pearson, Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey.

The Role of Change Management Strategies in Transforming “Arbab Al Twaif” Establishments to Joint Stock Companies: Applied Study on the Mutawifs of the Southeast Asian Pilgrims Establishment

Mohammd Amin Hassan M. Andergiri

Faculty of Economics and Administration,
Public Administration,
King Abdulaziz University
President of the Southeast Asia Establishment
m-andergiri@hotmail.com

Dr. Mohammed Tawfiq Yousef Alidreisi

Assistant Professor,
Faculty of Economics and Administration King Abdulaziz University,
malidreisi@yahoo.com

ABSTRACT

The study aimed to identify the relationship between change management strategies (change plan, communication plan, implementation of change and communication plans) and the success of the transformation project for the volunteers (Mutawifs) of the Southeast Asian Establishment, it also aimed to identify the change management strategies that contribute to the success of the transformation project for the (Mutawifs) of the Southeast Asia Establishment. To fulfill these objectives, the descriptive analytical method was used in this study, where the researcher used the questionnaire to collect primary data, a sample was selected for the whole community, (16,100) sixteen thousand and one hundred Mutawifs (Men and Women), the sample amounted to (437) men and women was selected, the most important result of the study. The sample members agreed to a very large extent on the role of (change management plans, communication plans, activate the change management plans and communication plans) in the success of the transformation project in the Southeast Asian Establishment, according to the criteria of clarity, participation, and continuous development.

The results also showed the presence of permanent and good communication between the officials and employees of the institution, which contributes to its transformation into a joint stock company, at the end the study found that need the administration work to activate the role of change management plans in the success of the transformation project in the Southeast Asian Establishment.

Finally the study recommended that the administration work to increase and activate the role of change management plans in the success of the transformation project in the Southeast Asian Establishment. It also recommended working to assign development and change projects in the institution by work team through the participation of senior and middle management and employees, in order to achieve the transformation to joint stock Company, and the necessity of influencing the behavior of employees in pursuit of the required transformation.

Keywords: Change Strategy, Employers of Sects Institutions, Joint Stock Companie.



