

أثر إدارات التغيير في إنجاح

المشاريع الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية
السعودية "

"The impact of change management on the success of digital
projects in government institutions in the Kingdom of Saudi
Arabia "

مشروع تخرج

إعداد

م. هاني حسين المعيرفي

م. أحمد إبراهيم حنتول

م. سلطان مفلح العنزي

إشراف

د. وليد سليمان

1444هـ/2023م



الفصل الأول: مشكلة البحث وأهميته

1,1 المقدمة:

تشهد المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تحولاً رقمياً جذرياً بهدف تحسين جودة الخدمات وتسهيل الوصول إليها. ومن أجل تحقيق هذا التحول الرقمي بنجاح، يجب تطبيق إدارة التغيير بشكل فعال في المؤسسات الحكومية فالتغيير يعد جزءاً أساسياً من هذا التحول الرقمي، ويتطلب تنفيذه بشكل علمي ومنهجي لتحقيق أهدافه بنجاح. (أحلام العيثاوي ، 2003)

إن إدارة التغيير تلعب دوراً حاسماً في نجاح المشاريع الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية فتمتد إدارة التغيير لتشمل أي محاولة لاستغلال الفرص والإمكانيات والاستفادة منها في تحقيق النجاح والتنمية للموارد البشرية والمادية ، ولتحقيق هذه الأهداف، يجب تطبيق إدارة التغيير بشكل فعال ومنهجي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية لتحقيق نجاح المشاريع الرقمية. (فادي إسماعيل ، 2003)

يعد الشباب الفئة الأكثر تأثراً بالتغيرات المتلاحقة في المجتمعات، ولذلك يجب أن تستخدم المؤسسات الحكومية استراتيجيات التغيير المناسبة للتأثير بشكل إيجابي على أساليب حياتهم وتفكيرهم، ويمكن استخدام عدة استراتيجيات مثل الاستراتيجية التجريبية العقلانية واستراتيجية الإقناع والإغراء واستراتيجية المواجهة والإجبار لتحقيق التغيير المرغوب فيه. (شرف الهادي ، 2013)

أن إدارات التغيير تلعب دوراً حاسماً في نجاح المشاريع الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ويظهر اهتمام إدارات التغيير في استخدام الاستراتيجية التجريبية والعقلانية بهدف تطوير المؤسسات بشكل منظم وفعال، وذلك من خلال خطوات مدروسة تبدأ من مرحلة الاكتشاف والتعرف على المعرفة الجديدة، وتنتهي بمرحلة التطبيق والتبني، وتتضمن مرحلة البحث والتطوير والبت ثم التبني. (رائدة الحريري، 2011)

وعلى النقيض، تستخدم إدارات الإقناع والإغراء وإدارات المواجهة والإجبار في تصميم تقديم البيانات والمعلومات للأفراد، وفي المواقف الشديدة الصراع، حيث يتم تدريب مجموعة من الأفراد على التعامل مع الموقف المفاجئ لتسهيل عملية التغيير.

وفي سياق مماثل، أشارت دراسة للبنك الدولي للتنمية البشرية (2007) إلى أن الطاقة البشرية العاملة في القطاع الحكومي في البلدان النامية يمثلون استثماراً هائلاً في العمل، وتشكل قوة عاملة كبيرة تؤثر على نجاح المشاريع الرقمية في المؤسسات الحكومية أن تم إحسان الاستغلال الأمثل لها والعمل على تدريبها وهذا ما ينطبق بالتبعية على المملكة العربية السعودية.

ومن خلال إدارات التغيير، يتم تحسين بيئة العمل وتطوير مهارات العاملين، وتشجع على اعتماد التقنيات الحديثة وتسهيل عملية التغيير والتطوير الدائم، وتحل إقامة المشاريع الرقمية دوراً مهماً في الاقتصاد القومي، وتبنت المملكة سياسات تشريعية وتحويلية من شأنها إقبال العاملين بالقطاع الحكومي على التطور في الناحية التكنولوجية بهدف الانخراط في المشاريع الرقمية والمساهمة في إنجاح المشاريع الرقمية، ولهذا زادت أعداد المشاريع الرقمنة بإعتبارها حجر الزاوية في البنية الاقتصادية (رشا إسماعيل، 2006).

وبناء على ما سبق فإن إدارات التغيير تلعب دوراً محورياً في نجاح المشاريع الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتساعد على تحسين بيئة العمل وتطوير مهارات العاملين، وتشجع على اعتماد التقنيات الحديثة وتسهيل عملية التغيير والتطوير الدائم، ومن هنا كانت فكرة دراسة أثر إدارات التغيير في تطور ونجاح المشاريع الحكومية داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

2.1 مشكلة الدراسة

يعد التغيير مهمة صعبة في أي إدارة ومجال ويصبح أكثر صعوبة عندما يكون هناك إدارة مستقلة للتغيير ويصبح التغيير هو عملها الأساسي ، ويلاحظ أن التغيير أصبح مرتبط بالتحول الرقمي لأن التحول الرقمي هو الأساس في عمليات التغيير في العصر الحالي ، لذلك تواجه المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تحديات عديدة في تحقيق النجاح والتميز في مجال المشاريع الرقمية، وتعتبر إدارة التغيير أحد العوامل الحاسمة في تحقيق هذا الهدف، فباتت إدارة التغيير ضرورة ملحة نظراً لتزايد السكان وتغير المفاهيم والظروف، ويتعين على المؤسسات الحكومية استثمار الموارد البشرية بشكل فعال لتحقيق التطور والنمو اللازمين للمجتمع.

ومن الصعوبات التي تواجه إدارة التغيير هي المقاومة التي يبديها الأفراد تجاه التغيير، فعادةً ما ينحو الإنسان إلى المقاومة نتيجة الخوف من التغيير وما يمكن أن يترتب عليه من إرباك وإزعاج، وتتمثل أسباب المقاومة في القصور في الفهم والثقة والتقييم السلبي لإدارة التغيير وعدم المرونة.

وفي هذا السياق، يتساءل الباحث عن فاعلية تطبيق إدارة التغيير في إقامة المشاريع الرقمية في المؤسسات الحكومية، وعن أثر إدارات التغيير في نجاح هذه المشاريع، وتظهر الدراسات السابقة أن هناك اختلافاً في تطبيق إدارة التغيير ونجاح المشاريع الرقمية في المؤسسات الحكومية، مما يشير إلى وجود مشكلة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي حول فاعلية إدارة التغيير.

لذلك، يتعين على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تبني أساليب علمية دقيقة لإدارة التغيير، والالتزام بتابع المراحل العلمية المختلفة لتحقيق النجاح في المشاريع الرقمية وتحقيق التطور والنمو اللازمين للمجتمع، واستناد علي ما تم ذكره، يمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر إدارات التغيير في إنجاح المشاريع الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية"

3.1 أهمية الدراسة:

➤ الأهمية العلمية

- تساهم هذه الدراسة إلى زيادة المعرفة والفهم العلمي لموضوع إدارة المشاريع الرقمية وأثر إدارات التغيير في نجاح هذه المشاريع في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتتناول الدراسة أبعاد التخطيط المختلفة التي تؤثر على فاعلية إدارة المشاريع الرقمية في هذه المؤسسات.
- تقدم هذه الدراسة إطارًا نظريًا يمكن استخدامه كأساس للبحوث المستقبلية والتطوير في مجال إدارة المشاريع الرقمية وأثر إدارات التغيير في نجاح المشاريع في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- يساهم هذا البحث في سد الفجوة الحالية في الأدبيات العلمية حول أثر إدارات التغيير في نجاح المشاريع الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

➤ الأهمية العملية

- تساهم الدراسة في زيادة مستوى تقبل التغيير ومستوى مقاومة التغيير لدى الشباب في المملكة العربية السعودية تجاه إقامة المشاريع التوجه نحو العمل الحر. ويهدف البحث إلى تحديد العوامل التي تؤثر على هذه المستويات وتقديم الحلول المناسبة لتشجيع الشباب على المشاركة في تنمية المجتمع.
- تساعد الدراسة في إبراز دور إستراتيجيات التغيير الفعالة في التغلب على مقاومة التغيير من أجل تحقيق نجاح المشاريع الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. ويهدف البحث إلى تحليل الإستراتيجيات الفعالة المستخدمة في إدارة التغيير وتحديد العوامل التي تؤثر على نجاح هذه الإستراتيجيات.

4,1 أهداف الدراسة

- يهدف هذا البحث الى تحديد فاعلية تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير في إنجاح المشاريع الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك كمدخل للتغير الرقمي الناجح في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية وسيتم ذلك من خلال:
- توضيح الفروق في إدارة التغيير ومراحلها (التهيئة للتغيير - التخطيط للتغيير - تطبيق/مقاومة التغيير - تقييم وتثبيت التغيير) في إنجاح المشاريع الرقمية في المؤسسات الحكومية
- تحديد التباين في إدارة التغيير ومراحلها في إنجاح المشاريع الرقمية في المؤسسات الحكومية.
- يهدف هذا البحث إلى تحديد مستوى فاعلية إدارة التغيير في إنجاح المشاريع الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

5.1 أسئلة الدراسة

- السؤال الرئيسي : هل يوجد أثر لإدارات التغيير في إنجاح المشاريع الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية" وتنبتق منه الأسئلة الفرعية الآتية:
- السؤال الفرعي الأول: ما هو مستوى إدارة التغيير في المشروعات كمدخل للتوجه نحو نجاح التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية ؟
- السؤال الفرعي الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة التغيير ومراحلها (التهيئة للتغيير- التخطيط للتغيير- تطبيق/مقاومة التغيير- تقييم وتثبيت التغيير) في نجاح المشروعات كمدخل للتوجه للنجاح التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية ؟
- السؤال الفرعي الثالث : هل يوجد علاقة إحصائية في إدارة التغيير ومراحلها (التهيئة للتغيير- التخطيط للتغيير- تطبيق مقاومة التغيير- تقييم وتثبيت التغيير) في نجاح المشروعات الرقمية كمدخل للتوجه التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية ؟
- السؤال الفرعي الرابع : هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير ونجاح المشروعات الرقمية داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية ؟
- السؤال الفرعي الخامس : مفاعلية تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير(الإقناع والإغراء- المواجهة والإجبار- التجريب العقلانية) في نجاح مشروعات التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية ؟

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد أثر ذات دلالة إحصائية في إدارة التغيير ومراحلها (التهيئة للتغيير- التخطيط للتغيير- تطبيق/مقاومة التغيير- تقييم وتثبيت التغيير) علي نجاح المشروعات الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية .

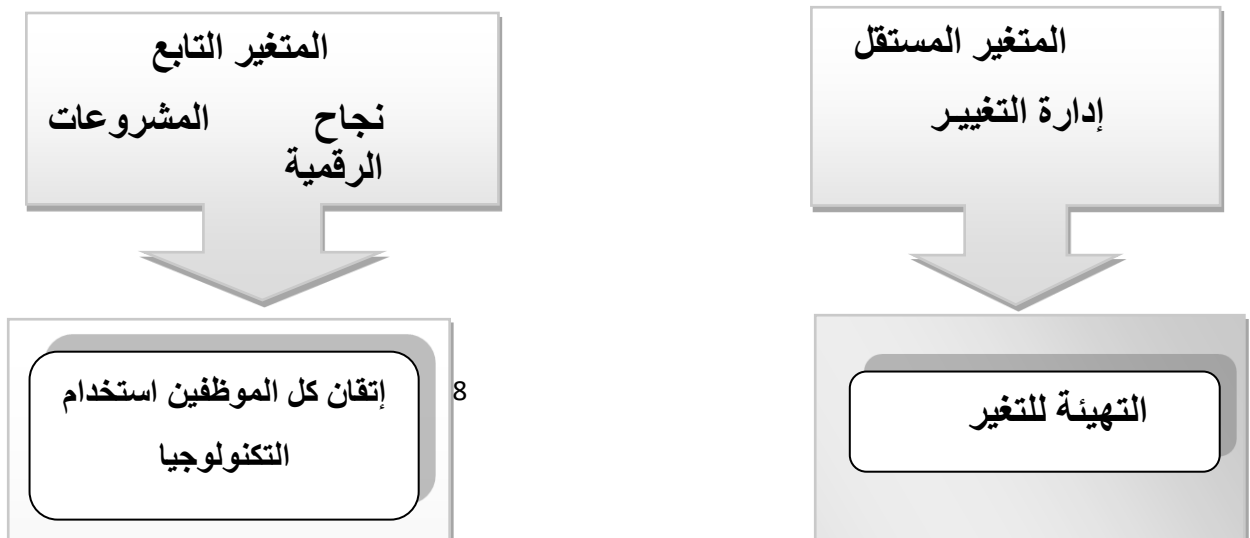
وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

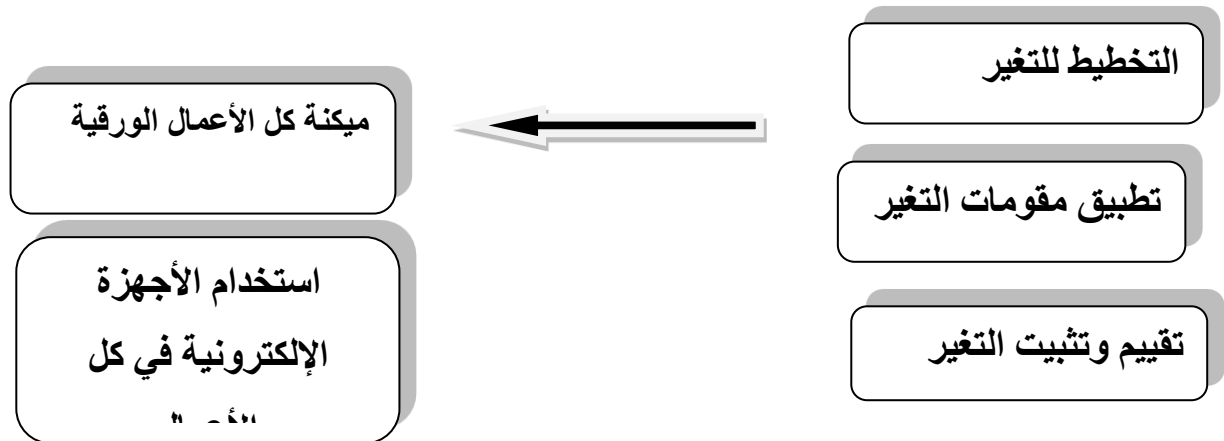
- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذات دلالة إحصائية في إدارة التغيير ومراحلها (التهيئة للتغيير- التخطيط للتغيير تطبيق/مقاومة التغيير- تقييم وتثبيت التغيير) في نجاح المشروعات الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية .
- **الفرضية الفرعية الثاني :** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين إدارة التغيير لنجاح المشروعات الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الثالث :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقياس القبلي والبعدي لتطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير علي نجاح المشروعات الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر تطبيق إدارات التغيير علي نجاح المشروعات الرقمية ويتضمن المتغيرات التالية:

- **المتغير المستقل:** إدارات التغيير (التهيئة للتغيير- التخطيط للتغيير - تطبيق مقاومة التغيير- تقييم وتثبيت التغيير)
- **المتغير التابع :** نجاح المشاريع الرقمية (إتقان كل الموظفين استخدام التكنولوجيا – ميكنة كل الأعمال الورقية – استخدام الأجهزة الإلكترونية في كل الأعمال)





المصدر: إعداد الباحثون

8.1 دافع اختيار الموضوع:

- يتمتع القطاع العام بالمملكة العربية السعودية بأهمية لما له من دور كبير في تحقيق التنمية ، حيث يشكل قطاعاً حيوياً لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة في المملكة.
- يمثل التغيير أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على العمل التطوري والتحول الرقمي الناجح في القطاع العام، ولذلك يعتبر فهم أثر إدارة التغيير على نجاح المشروعات الرقمية ضرورياً لتحسين الأداء والإنتاجية في القطاع العام.
- يعاني القطاع العام في المملكة العربية السعودية من التحديات المتعددة في إدارة التغيير ، ومن بين هذه التحديات انخفاض الخبرة في المشروعات الرقمية وهذا يحتاج الي التدريب والتطوير لتجاوز العقبات والتحول الناجح نحو المشاريع الرقمية في المؤسسات الحكومية
- تتزايد أهمية دراسة إدارات التغيير على نجاح المشاريع الرقمية في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية في ظل الجهود الحالية لتطوير وتحسين القطاع العام وبالتالي يمكن أن توفر الدراسة إضافة مهمة للمعرفة والمعلومات المتعلقة بهذا الموضوع.

9.1 المنهجية :

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف دور إدارات التغيير في إنجاح المشاريع الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية ، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على

توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة .

مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الاطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر إدارات التغيير في إنجاح المشاريع الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية .

أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العملاء في المؤسسات العامة الحكومية ، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني، والدخل الشهري.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع .

الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة التي تم اجراؤها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وعلى النحو الآتي:

- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): لوصف خصائص عينة الدراسة، والإجابة عن أسئلتها.
- معامل كرونباخ ألفا لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للأداة (Consistency Reliability).

- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة (Normal Distribution): وذلك باستخدام اختبار (D'Agostino Test)
- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF): واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Regression Multiple Linear) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة ومعنوية تأثير المتغيرات المستقلة (إدارات التغيير) على المتغير التابع (نجاح المشروعات الرقمية).
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الدلالة الإحصائية للفروقات بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد إداريات التغيير ككل وكل بعد من أبعادها وكذلك فاعلية إدارات التغيير تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والجنس).
- اختبار (ت) (t-test) لاختبار الدلالة الإحصائية للفرق بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد إداريات التغيير ككل وكل بعد من أبعادها وكذلك فاعلية نجاح المشاريع الرقمية تبعاً لمتغير الجنس.

10.1 حدود الدراسة

- **حدود موضوعية:** قامت الدراسة بقياس أثر إدارات التغيير في إنجاح المشاريع الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية
- **حدود مكانية:** المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية .
- **حدود زمنية:** العام الدراسي 2023.
- **حدود بشرية:** تم التطبيق علي العاملين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية .

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية

الدراسة	(هشام غنوم، ٢٠٠٩).
---------	--------------------

هدفت الدراسة إلى دراسة إدراك الشباب الجامعي والتعليم الأقل من الجامعي لأهمية التغيير في المؤسسات، والتعرف على مدى مقاومة الشباب الجامعي والتعليم الأقل من الجامعي للتغيير ، ومن ثم تحديد العوامل المؤثرة في إدراك الشباب الجامعي والتعليم الأقل من الجامعي للتغيير.	أهداف الدراسة
المستوى التعليمي (الجامعي والأقل من الجامعي)	المتغير المستقل
إدراك ومقاومة الشباب الجامعي والتعليم الأقل من الجامعي للتغيير	المتغير التابع
- استخدام المنهج الوصفي لتحليل إدراك ومقاومة الشباب الجامعي والتعليم الأقل من الجامعي للتغيير. - تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي مثل الوسط والانحراف المعياري والترددات المئوية. - استخدام استبانة لجمع البيانات من الأفراد في العينة.	منهجية البحث
تسليط الضوء على أهمية التغيير في المؤسسات وإدراكها من قبل الشباب الجامعي والتعليم الأقل من الجامعي. - تحديد المسؤوليات والعقبات التي تؤثر على مدى إدراك ومقاومة الشباب الجامعي والتعليم الأقل من الجامعي للتغيير. - تقديم توصيات للمؤسسات لزيادة إدراك الشباب الجامعي والتعليم الأقل من الجامعي لأهمية التغيير وتحسين مدى مقاومتهم للتغيير	أهم النتائج والتوصيات
(عوني عبيد، ٢٠٠٩)	الدراسة
هدفت الدراسة الى - تحديد أسباب عدم فعالية تطبيق إدارة التغيير في المؤسسات. - دراسة تأثير الإقتران بأهمية التغيير ووجود خطة متكاملة في تحقيق فعالية إدارة التغيير. - تحديد مدى فعالية تطبيق إدارة التغيير في فئة السن الأقل.	أهداف الدراسة
- وجود خطة متكاملة لتحديد نوع التغيير. - الإقتران بأهمية التغيير.	المتغير المستقل
-فعالية تطبيق إدارة التغيير.	المتغير التابع
- استخدام المنهج الوصفي لتحليل أسباب عدم فعالية تطبيق إدارة التغيير في المؤسسات.	منهجية البحث

- استخدام المنهج الوصفي لتحليل تأثير الإقتران بأهمية التغيير ووجود خطة متكاملة في تحقيق فعالية إدارة التغيير. - استخدام المنهج الوصفي لتحليل مدى فعالية تطبيق إدارة التغيير في فئة السن الأقل. - جمع البيانات باستخدام استبانة للأفراد في العينة وتحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي مثل الوسط والانحراف المعياري والترددات المئوية. - تسليط الضوء على أهمية وجود خطة متكاملة والإقتران بأهمية التغيير في تحقيق فعالية إدارة التغيير. - تحديد أسباب عدم فعالية تطبيق إدارة التغيير في المؤسسات وتقديم توصيات لتحسين فعالية تطبيقها. - تحديد فعالية تطبيق إدارة التغيير في فئة السن الأقل والإستفادة من طاقاتهم في تحقيق التغيير في المؤسسات	أهم النتائج والتوصيات
(منير شقورة، 2012) - دراسة طبيعة مقاومة التغيير من قبل الأفراد. - تحليل العوامل التي تؤثر على مقاومة التغيير وتحديد كيفية التعامل معها. - تقديم توصيات لتحسين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير.	الدراسة أهداف الدراسة
- النوع الطبيعي للأفراد الذي يميل إلى مقاومة التغيير. - مقاومة التغيير من قبل الأفراد.	المتغير المستقل المتغير التابع
- استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة طبيعة مقاومة التغيير والعوامل التي تؤثر عليها. - استخدام المنهج الاستقصائي لجمع البيانات من الأفراد والمؤسسات المعنية بإدارة التغيير. - استخدام التحليل الإحصائي لتحليل البيانات المجمعة.	منهجية البحث
- تسليط الضوء على طبيعة مقاومة التغيير وأهميتها في إدارة التغيير بشكل فعال. - تحليل العوامل التي تؤثر على مقاومة التغيير وتقديم توصيات لتحسين قدرة المؤسسات على التعامل معها. - تقديم توصيات لتحسين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير وتحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال.	أهم النتائج والتوصيات

(حسين حريم، ٢٠٠٣)	الدراسة
أهداف الدراسة: - دراسة أسباب مقاومة التغيير من قبل الأفراد. - تحليل العوامل التي تؤثر على مقاومة التغيير وتحديد كيفية التعامل معها. - تقديم توصيات لتحسين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير.	أهداف الدراسة
- مقاومة التغيير من قبل الأفراد.	المتغير المستقل
- أسباب مقاومة التغيير من قبل الأفراد.	المتغير التابع
- استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة أسباب مقاومة التغيير والعوامل التي تؤثر عليها. - استخدام المنهج الاستقصائي لجمع البيانات من الأفراد والمؤسسات المعنية بإدارة التغيير. - استخدام التحليل الإحصائي لتحليل البيانات المجمعة - تسليط الضوء على أسباب مقاومة التغيير وأهميتها في إدارة التغيير بشكل فعال. - تحليل العوامل التي تؤثر على مقاومة التغيير وتقديم توصيات لتحسين قدرة المؤسسات على التعامل معها. - تقديم توصيات لتحسين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير وتحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال.	منهجية البحث أهم النتائج والتوصيات
(القحطاني، 2019)	الدراسة
- التحقيق في دور إدارة التغيير في تنفيذ المشاريع الرقمية بنجاح في الجهات الحكومية السعودية. - تحليل العوامل التي تؤثر على تنفيذ المشاريع الرقمية بنجاح ودور إدارة التغيير في التعامل معها. - تقديم توصيات لتحسين قدرة الجهات الحكومية على تنفيذ مشاريعها الرقمية بنجاح.	أهداف الدراسة
- دور إدارة التغيير في تنفيذ المشاريع الرقمية بنجاح.	المتغير المستقل
- تنفيذ المشاريع الرقمية بنجاح في الجهات الحكومية السعودية.	المتغير التابع
- استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة دور إدارة التغيير في تنفيذ المشاريع الرقمية.	منهجية البحث

- تحديد دور إدارة التغيير في تنفيذ المشاريع الرقمية بنجاح وأهميتها في تحقيق الأهداف المرجوة. - تحليل العوامل التي تؤثر على تنفيذ المشاريع الرقمية بنجاح وتقديم توصيات لتحسين قدرة الجهات الحكومية على التعامل معها. - تقديم توصيات لتحسين قدرة الجهات الحكومية على تنفيذ مشاريعها الرقمية بنجاح وتحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال.	أهم النتائج والتوصيات
(الشهري ، 2020) - دراسة أثر إدارة التغيير على التنفيذ الناجح للمشاريع الرقمية في الجهات الحكومية. - تحليل عوامل النجاح في تنفيذ المشاريع الرقمية في الجهات الحكومية. - تقديم توصيات لتحسين أداء الجهات الحكومية في تنفيذ مشاريعها الرقمية.	الدراسة أهداف الدراسة
- إدارة التغيير التنفيذ الناجح للمشاريع الرقمية في الجهات الحكومية. - استخدام التحليل الإحصائي لتحليل البيانات المجمعة. - تحديد أثر إدارة التغيير على التنفيذ الناجح للمشاريع الرقمية في الجهات الحكومية السعودية وأهميتها في تحقيق الأهداف المرجوة. - تحليل عوامل النجاح في تنفيذ المشاريع الرقمية في الجهات الحكومية السعودية وتقديم توصيات لتحسين أداء الجهات الحكومية في تنفيذ مشاريعها الرقمية. - تقديم توصيات لتحسين أداء الجهات الحكومية في تنفيذ مشاريعها الرقمية بنجاح وتحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال.	المتغير المستقل المتغير التابع منهجية البحث أهم النتائج والتوصيات
(الحربي ، والمهري ، 2019). - دراسة أثر إدارة التغيير على نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية. - تحليل عوامل النجاح في تنفيذ مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية. - تحديد تأثير إدارة التغيير على تحسين أداء مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية.	الدراسة أهداف الدراسة

إدارة التغيير في تنفيذ مشاريع الحكومة	المتغير المستقل
- نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية	المتغير التابع
- استخدام المنهج الاستكشافي لدراسة أثر إدارة التغيير على نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية.	منهجية البحث
- جمع البيانات من مختلف الجهات الحكومية المعنية بتنفيذ مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية.	
- استخدام التحليل الوصفي لتحليل البيانات المجمعة	
- تحديد أثر إدارة التغيير على نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية وأهميتها في تحسين أداء هذه المشاريع.	أهم النتائج والتوصيات
- تحليل عوامل النجاح في تنفيذ مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية وتقديم توصيات لتحسين أداء هذه المشاريع.	
- تقديم توصيات لتحسين أداء مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية وتحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال.	
(الناظر، 2019).	الدراسة
- دراسة أثر إدارة التغيير على نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية.	أهداف الدراسة
- تحليل أهمية إدارة التغيير في تحسين أداء مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية.	
إدارة التغيير في تنفيذ مشاريع الحكومة الإلكترونية	المتغير المستقل
نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية	المتغير التابع
- استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة أثر إدارة التغيير على نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية.	منهجية البحث
- تحديد أثر إدارة التغيير على نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية وأهميتها في تحقيق الأهداف المرجوة.	أهم النتائج والتوصيات
- تحليل العوامل المؤثرة في نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية ودراسة أثر إدارة التغيير على تحسين أداء هذه المشاريع.	
- تقديم توصيات لتحسين أداء مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية وتحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال.	

(عواد، وآخرون، 2019).	الدراسة
- دراسة فاعلية تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير في إقامة المشروعات كمدخل لتوجه الشباب نحو العمل الحر. - تحليل العوامل المؤثرة في تحسين توجه الشباب نحو العمل الحر.	أهداف الدراسة
- تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير في إقامة المشروعات. - توجه الشباب نحو العمل الحر.	المتغير المستقل المتغير التابع
- استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة فاعلية تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير في إقامة المشروعات كمدخل لتوجه الشباب نحو العمل الحر. - جمع البيانات من عينة من الشباب المهتمين بالعمل الحر من خلال استبيانات ومقابلات شخصية. - استخدام التحليل الإحصائي لتحليل البيانات المجمعة.	منهجية البحث
- تحديد فاعلية تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير في إقامة المشروعات كمدخل لتوجه الشباب نحو العمل الحر. - تحليل العوامل المؤثرة في تحسين توجه الشباب نحو العمل الحر ودراسة أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير على هذا التوجه. - تقديم توصيات لتحسين توجه الشباب نحو العمل الحر وتطوير إستراتيجيات إدارة التغيير المستخدمة في إقامة المشروعات.	أهم النتائج والتوصيات
(اندرقيري، وآخرون، 2022).	الدراسة
- هدفت الدراسة إلى دراسة دور استراتيجيات إدارة التغيير في تحول مؤسسات أرباب الطوائف إلى شركات مساهمة، و - تحليل تجربة مطوفي مؤسسة حجاج جنوب شرق آسيا في تحول المؤسسة إلى شركة مساهمة.	أهداف الدراسة
- استراتيجيات إدارة التغيير.	المتغير المستقل
- تحول مؤسسات أرباب الطوائف إلى شركات مساهمة.	المتغير التابع
- استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة دور استراتيجيات إدارة التغيير في تحول مؤسسات أرباب الطوائف إلى شركات مساهمة. - جمع البيانات من مطوفي مؤسسة حجاج جنوب شرق آسيا من خلال المقابلات الشخصية واستبيانات. - استخدام التحليل الإحصائي لتحليل البيانات المجمعة.	منهجية البحث

توصلت الدراسة الى النتائج التالية تحديد دور استراتيجيات إدارة التغيير في تحول مؤسسات أرباب الطوائف إلى شركات مساهمة وأهميتها في تحسين أداء هذه المؤسسات. - تحليل تجربة مطوفي مؤسسة حجاج جنوب شرق آسيا في تحول المؤسسة إلى شركة مساهمة ودراسة دور استراتيجيات إدارة التغيير في هذا التحول. - تقديم توصيات لتطوير استراتيجيات إدارة التغيير المستخدمة في تحول مؤسسات أرباب الطوائف إلى شركات مساهمة وتحسين أداء هذه المؤسسات.	أهم النتائج والتوصيات
Antonio, Giangreco, Ricdhcardo, Peccei, (2005): هدفت الدراسة إلى دراسة طبيعة ومسببات مقاومة مديري التغيير في السياق الإيطالي. مقاومة مديري التغيير. التقدم في المؤسسات الإيطالية الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي والتحليلي. - تم جمع البيانات من 24 مديرًا في شركات إيطالية مختلفة من خلال المقابلات الشخصية. - تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي الكمي. - تحديد عوامل مقاومة مديري الوسط للتغيير في السياق الإيطالي. - توضيح أهمية وجود رؤية واضحة للتغيير والتواصل الفعال في تقليل مقاومة مديري الوسط للتغيير. - تقديم توصيات لمساعدة المديرين العليا على إدارة وتخطي مقاومة مديري الوسط للتغيير.	الدراسات الأجنبية الدراسة أهداف الدراسة المتغير المستقل المتغير التابع منهجية البحث أهم النتائج والتوصيات
Betrand J., Magnani, R. & Knowles, J. (2010): - تحديد مؤشرات تقييم برامج التغيير وإنعكاسة علي القطاع الصحي برامج التغيير تطور القطاع الصحي - تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي.	الدراسة أهداف الدراسة المتغير المستقل المتغير التابع منهجية البحث

- تحديد مجموعة من المؤشرات الفعالة لتقييم برامج التغيير علي القطاع الصحي . - توضيح أهمية استخدام المؤشرات المحددة لتحديد فعالية تطور الرقمنة في القطاع الصحي - تقديم توصيات لتحسين تقييم برامج القطاع الصحي وإدارة وتطوير هذه البرامج بشكل أفضل.	أهم النتائج والتوصيات
Garven David& Roberto Michael (2006)	
- تحديد أفضل طرق لتحقيق التغيير في المؤسسات من خلال الإقناع. برامج التغيير	الدراسة أهداف الدراسة المتغير المستقل
- تغيير المؤسسات. - تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي.	المتغير التابع منهجية البحث
- تحديد ممارسات فعالة لتحقيق التغيير في المؤسسات من خلال الإقناع. - توضيح أهمية استخدام الممارسات المحددة لتحقيق التغيير في المؤسسات بشكل فعال. - تقديم توصيات لتحسين الممارسات الحالية لتحقيق التغيير في المؤسسات وتطويرها بشكل أفضل.	أهم النتائج والتوصيات
Kent, Jr, Gaylor, Thomas(2001) .	
- دراسة العوامل التي تؤثر على مقاومة التغيير في اثنين من أقسام الشرطة في شمال تكساس.	الدراسة أهداف الدراسة
التغيير الإداري	المتغير المستقل
مقاومة التغيير في أقسام الشرطة. - تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي.	المتغير التابع منهجية البحث
- تم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية مع العاملين في الأقسام الشرطة ومن خلال مراجعة الوثائق المتعلقة بالتغييرات في هذه الأقسام. - تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية والتحليل النوعي.	
- تحديد العوامل المؤثرة على مقاومة التغيير في أقسام الشرطة. - توضيح أهمية معرفة ودراسة العوامل المؤثرة في مقاومة التغيير لتحديد كيفية تحسين إدارة التغيير في المؤسسات الأخرى.	أهم النتائج والتوصيات

- تقديم توصيات للمساعدة في تقليل مقاومة التغيير في أقسام الشرطة وغيرها من المؤسسات.	
(Lenn, Ash E.2016).	الدراسة
- تحديد العلاقة بين الثقافة الوطنية وفشل مشاريع إدارة التغيير.	أهداف الدراسة
- الثقافة الوطنية.	المتغير المستقل
- فشل مشاريع إدارة التغيير.	المتغير التابع
- تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي.	منهجية البحث
- تم جمع البيانات من خلال المقابلات مع خبراء في مجال إدارة التغيير والمسؤولين عن تنفيذ مشاريع إدارة التغيير في عدد من الدول.	
- تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية والتحليل النوعي	
- تحديد العلاقة بين الثقافة الوطنية وفشل مشاريع إدارة التغيير.	أهم النتائج والتوصيات
- توضيح أهمية دراسة الثقافة الوطنية في تحديد كيفية تطبيق مشاريع إدارة التغيير بشكل فعال في البلدان المختلفة.	
- تقديم توصيات لتحسين إدارة مشاريع إدارة التغيير في البلدان المختلفة وتحسين فعاليتها في ظل تأثير الثقافة الوطنية.	

المراجع

1. أحلام إبراهيم العيثاوى (٢٠٠٣): تصميم نظام (CAPP) لإسناد عملية الاعمال ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، العراق
2. اندرقيري, محمدامين, الادريسي, محمد. (2022). دور استراتيجيات إدارة التغيير في تحول مؤسسات أرباب الطوائف إلى شركات مساهمة (دراسة تطبيقية على مطوفي مؤسسة حجاج جنوب شرق آسيا). المجلة العربية للإدارة, 19-1.

3. الحربي ، ح. ، والمهري ، ح. (2019). أثر إدارة التغيير على نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية: دراسة استكشافية. مجلة دراسات الحكومة الإلكترونية وأفضل الممارسات ، 2019 ، 1-18.
4. حسين حريم (٢٠٠٣): إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
5. رافدة عمر الحريري (٢٠١١) :إدارة التغيير في المؤسسات التربوية ، دار الثقافة لنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
6. رشا عبد العزيز إسماعيل (٢٠٠٦): تقييم بيئة الاعمال وأثرها على إدارة وتنمية الصناعات الصغيرة بالتطبيق على الصناعات الصغيرة فى مجال الملابس الجاهزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة حلوان.
7. شرف إبراهيم الهادى (٢٠١٣): إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالى العربى نحو جودة النوعية وتميز الأداء،المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعى، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، صنعاء ، اليمن، المجلد (٦)، عدد (١١).
8. الشهري ، م ، ودرو ، س. (2020). إدارة التغيير وأثرها على التنفيذ الناجح للمشاريع الرقمية في الجهات الحكومية السعودية. المجلة الدولية لإدارة المعلومات ، 50 ، 178-188.
9. عواد، وآخرون، (2019). فاعلية تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير فى إقامة المشروعات كمدخل لتوجه الشباب نحو العمل الحر. المجلة العلمية لكلية التربية النوعية-جامعة المنوفية، 6(العدد الثامن عشر ابريل 2019)
10. عونى فتحى خليل عبيد (٢٠٠٩): واقع ادراة التغيير وأثرها على أداء العاملين فى وزارة الصحة الفلسطينية دراسة حالة مجمع الشفاء الطبى ،- رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
11. فادي إسماعيل (2003): البنية التحتية لإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم والتعل عن بعد ، ورقة عمل مقدمة إلى الندوة الإقليمية حول توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في التعليم والتعليم عن بعد، دمشق، سوريا.
12. القحطاني ، س. أ. ، درو ، س. (2018). إدارة التغيير في الجهات الحكومية السعودية: مراجعة الأدبيات. المجلة الدولية للإدارة العامة في العصر الرقمي ، 5 (2) ، 1-20.
13. منير حسن أحمد شقورة (٢٠١٢): إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإدارى لدى مديري المدارس الثانوية فى محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين

14. الناظر (2019). أثر إدارة التغيير على نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لعلوم الكمبيوتر وأمن الشبكات ، 19 (11) ، 87-96.
15. هشام عبد الرحمن غنوم (٢٠٠٩): دور أبعاد المنظمة المتعلمة في دعم عوائد التغيير " دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
- 16.. Kent, Jr, Gaylor, Thomas(2001): "Factors effecting resistance to change, A case study of two north Texas police department" Dissertation abstract, university of north Texas.
- 17.. Lenn, Ash E.2016): National Culture and Failure to Implement Change Management Projects,. Northcentral University, ProQuest Dissertations Publishing.
- 18.. Mc Ewen, B. (2007): The end of stress as we know it. Joseph Henry press. Washington: American Association of Mentol Retardation McNamara. K. H. (2010): Fostering sustainability in higher education: a mixedmethods-study of transformative leadership and change strategies Environmental
- 19.Antonio, Giangreco, Ricdhcardo, Peccei, (2005): "The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context", International journal of human resource management, vol.16, Issue(10, Oct),p p.1812-1829.
- 20.Betrand J., Magnani, R. & Knowles, J. (2010): Handbook of Indicators for Family Planning Program evaluation. Chapel Hill NC. USA. carolina Population center.
21. Garven David& Roberto Michael (2006): change through Persuation" Haward business review on leading through change, Haward business school, Boston Massachustes.