

Final Project 2

PMG 497

المشروع النهائي 2

عنوان المشروع
العوامل المؤثرة في بطء التغيير التقني وأثرها على الأداء المؤسسي في
القطاع الخاص السعودي

Factors Influencing the Slowness of Technological Change and Their
Impact on Institutional Performance in the Saudi Private Sector

أسم الطالب
علي محمد العمودي

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

التاريخ- الفصل الدراسي

2025

الشكر والتقدير

أنتدّم بخالص الشكر والامتنان لجامعة ميدأوشن وكلية الإدارة على ما قدّمناه من دعم أكاديمي. كما أشكر أستاذي المشرف د. عبد الرحيم نادر على توجيهه العلمي وملاحظاته القيّمة التي أثرت هذا العمل. والشكر موصول لإدارة وأقران القسم على تعاونهم، ولأسرتي الكريمة على دعمها المعنوي المتواصل. ولجميع من أسهم بفكرة أو ملاحظة في تطوير هذا المشروع، جزيل الشكر والتقدير.

الإهداء

إلى أسرتي وأصدقائي، لثقتكم وتشجيعكم.
إلى كل معلمٍ ألهمنا أن التغيير يبدأ من فكرة... أهدي هذا العمل

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
Error! Bookmark not defined.	مستخلص الدراسة.....
6	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
7	1.1. المقدمة:.....
8	1.2. مشكلة الدراسة.....
8	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
8	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
9	1.3. أهمية الدراسة.....
9	1.3.1. على المستوى النظري:.....
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
9	1.4. أسئلة الدراسة.....
9	1.5. أهداف الدراسة.....
10	1.6. فرضيات الدراسة.....

10	1.7. نموذج الدراسة.
12	1.8. الدراسة الميدانية.
12	1.9. مخطط المشروع.
13	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
14	2.1. المقدمة:
15	2.2. المتغير المستقل.
18	2.3. المتغير التابع.
20	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
23	2.5. الخاتمة.
	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.
	3.1. المقدمة.
	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.
	3.3. تصميم البحث.
	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.
	3.5. طريقة جمع البيانات.
	3.6. أنواع البيانات.
	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.
	3.8. الخاتمة.
	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.
	4.1. المقدمة.
	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).
	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.
	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).
	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.
	4.6. الخاتمة.
	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.
	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية.
	5.2. توصيات الدراسة.
	5.3. الخاتمة.
24	قائمة المراجع.
27	الملاحق.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة، أصبحت القدرة على التكيف مع التغيير التقني مطلبًا استراتيجيًا لنجاح المؤسسات واستمراريتها. لم تعد التكنولوجيا خيارًا تكميليًا، بل أصبحت عاملاً جوهريًا في رفع الكفاءة، وتحقيق الجودة، وتعزيز التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية. ورغم إدراك المؤسسات لأهمية التغيير التقني، إلا أن هناك فجوة واضحة بين تبني التكنولوجيا وبين القدرة الفعلية على تطبيق التغيير بمرونة وسرعة داخل البنى التنظيمية.

يُلاحظ في العديد من مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية أن التغيير داخل أقسام تقنية المعلومات يتم بوتيرة بطيئة، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف في الاستجابة للمستجدات التقنية، ويؤثر سلبًا على كفاءة الأداء المؤسسي. هذا البطء لا يعود فقط إلى العوامل التقنية، بل يمتد ليشمل أبعادًا إدارية وتنظيمية وثقافية، مثل أساليب القيادة، والمقاومة الداخلية للتغيير، وضعف الخطط الاستراتيجية، إضافة إلى عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة التغيير.

في هذا السياق، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية تحليلية تسلط الضوء على الأسباب الحقيقية لبطء التغيير التقني، وتحلل آثاره على كفاءة المؤسسات، مع تقديم توصيات عملية تستهدف تسريع التغيير، ورفع فعالية الأداء المؤسسي بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي ورؤية التحول الوطني.

تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة المعرفية والتطبيقية من خلال تحليل العوامل الإدارية والتنظيمية التي تؤثر في بطء التغيير داخل أقسام تكنولوجيا المعلومات، وقياس مدى تأثيرها على جودة الخدمات المؤسسية، واقتراح حلول واقعية تدعم التغيير الإيجابي في بيئة العمل.

1.2. مشكلة الدراسة

تعاني شركات القطاع الخاص في السعودية من تحديات في تسريع وتيرة التغيير داخل أقسام تقنية المعلومات، مما قد يؤدي إلى ضعف في الأداء المؤسسي. تتمثل مشكلة الدراسة في:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- نقص الدراسات التي تربط بين عوامل الإدارة الداخلية وبطء التغيير التقني.
- قلة النماذج النظرية التي تدمج السياق السعودي في تحليل التغيير الإداري داخل أقسام تقنية المعلومات.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- محدودية توظيف أدوات إدارة التغيير الحديثة في أقسام تكنولوجيا المعلومات.
- غياب آليات التقييم الفعال لمستوى تأثير بطء التغيير على الأداء المؤسسي.

السؤال الرئيسي: ما العوامل التي تؤدي إلى بطء التغيير داخل أقسام تقنية المعلومات، وكيف يؤثر ذلك على كفاءة الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تُسهم هذه الدراسة في الإثراء النظري لحقل إدارة التغيير من خلال تناول العلاقة بين بطء التغيير داخل أقسام تقنية المعلومات والأداء المؤسسي، في سياق بيئة سعودية خاصة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تقديم مؤشرات عملية وإدارية قابلة للتنفيذ من قبل مديري أقسام التقنية، لتسريع التغيير وتحسين كفاءة الأداء.

1.4. أسئلة الدراسة

- ما أبرز العوامل التي تسهم في بطء التغيير داخل قسم تكنولوجيا المعلومات؟
- ما تأثير هذا البطء على كفاءة الأداء المؤسسي؟
- هل يختلف تأثير العوامل حسب نوع وحجم المؤسسة؟
- ما مدى تأثير القيادة الإدارية على فعالية التغيير داخل القسم؟

1.5. أهداف الدراسة

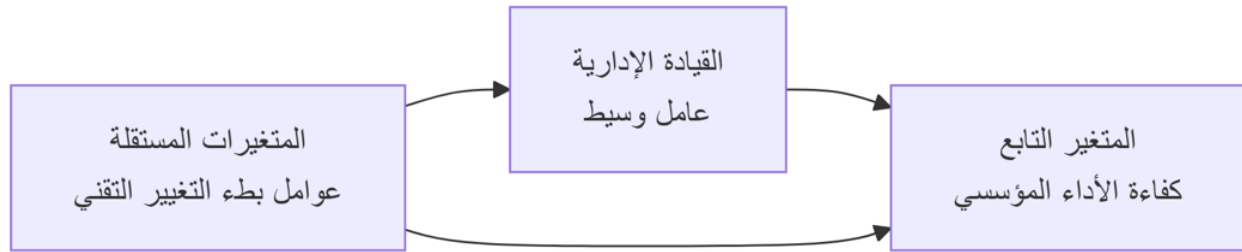
- تحديد العوامل الإدارية والتنظيمية المؤثرة في بطء التغيير داخل قسم تكنولوجيا المعلومات.
- تحليل أثر هذا البطء على جودة الخدمات ومستوى الكفاءة المؤسسية.
- اقتراح حلول واستراتيجيات عملية لتسريع وتيرة التغيير بما يتناسب مع البيئة التقنية المعاصرة.

1.6. فرضيات الدراسة

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بطء التغيير داخل قسم تقنية المعلومات وكفاءة الأداء المؤسسي.
- تختلف أسباب بطء التغيير حسب حجم ونوع الشركة.
- ضعف القيادة الإدارية يشكل سبباً أساسياً في بطء التغيير داخل الأقسام التقنية.

1.7. نموذج الدراسة

سيتم بناء نموذج نظري يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة (بطء التغيير والعوامل المؤثرة فيه) والمتغير التابع (كفاءة الأداء المؤسسي)، مع تضمين دور القيادة الإدارية كعامل وسيط محتمل.



مكونات النموذج:

الوصف	العنصر
العوامل المؤثرة في بطء التغيير: -بيروقراطية إجرائية -نقص الموارد التقنية -مقاومة الموظفين للتغيير	المتغيرات المستقلة
القيادة الإدارية: -فعالية صنع القرار -دعم الابتكار -التواصل التنظيمي	العامل الوسيط
مؤشرات كفاءة الأداء: -جودة الخدمات -سرعة الاستجابة للسوق -تخفيض التكاليف	المتغير التابع

1.8. الدراسة الميدانية

ستنفذ الدراسة ميدانيًا عبر استبانة إلكترونية (Google Forms) على عيّنة ملائمة من موظفي القطاع الخاص في السعودية. سيُجرى التحليل باستخدام الإحصاء الوصفي، كرونباخ ألفا، ارتباط سبيرمان، ANOVA أحادي الاتجاه، و EFA للتحقق من بنية الأداة

1.9. مخطط المشروع

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
- الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة.
- الفصل الرابع: الدراسة الميدانية وتحليل البيانات.
- الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تمهيداً لهذا الفصل، تهدف هذه المقدمة إلى رسم خريطة دقيقة لحقل الدراسات المرتبط ببطء التغيير داخل أقسام تقنية المعلومات. ينطلق التحليل من فرضية أن بطء التغيير ليس ظاهرة تقنية بحتة بل حصيلة تفاعل ثقافي وقيادي وتقني وحوكمي. لذا سنراجع الأدبيات العربية والأجنبية مع إعطاء أولوية للدراسات التي تشتبك مع الواقع التطبيقي للمؤسسات. يركز العرض على تمييز المفاهيم الأساسية وتحديد الفروق بين التغيير البطيء والمقاومة والتعثر التنظيمي. كما نحدد مؤشرات قابلة للقياس تسمح بترجمة نتائج الدراسات إلى متغيرات تشغيلية واضحة. تشمل المؤشرات التشغيلية المستهدفة اتفاقيات مستوى الخدمة وسرعة الإصلاح وتوافر الأنظمة ورضا المستخدمين. وتُستكمل هذه المؤشرات بمتغيرات تتعلق بالرشاقة المؤسسية وتكرار الإصدارات وزمن الدورة. سيجري ربط النتائج بإطارات نظرية معتمدة مثل لوين وكوتر وADKAR لما تقدمه من تفسير لسلوك الأفراد والفرق. كما يُستند إلى أطر الحوكمة التقنية ITIL وCOBIT لتفسير أثر الإجراءات والسياسات على جودة التنفيذ. تهتم المقدمة بإبراز الفروق السياقية بين القطاعات العامة والخاصة وشبه الحكومية في العالم العربي. إذ تشير شواهد عديدة إلى خصوصية القيود التنظيمية والرقابية في القطاع العام وتأثيرها على وتيرة التغيير. وتظهر في المقابل تحديات الموارد والمهارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأثيرها على تبني التقنيات. يمتد نطاق المراجعة ليشمل الدراسات التي فحصت العلاقة بين التحول الرقمي ومخرجات الأداء المؤسسي. كما تُدرج أعمال تناولت القيادة الرقمية والاتصال الداخلي بوصفهما رافعتين لتسريع التغيير. نعالج كذلك مسألة الأنظمة الموروثة وتعقيد البنية التقنية كعامل هيكلي دائم لإبطاء عمليات التحديث. وتُناقش أدوار فرق الحوكمة وإدارة المخاطر والاختبارات قبل وبعد النشر في إنجاح أو تعثر التغيير. ومن منظور منهجي، تُفضّل الدراسات ذات التصميم الكمي التي تربط مقاييس ITSM بنتائج قابلة للمقارنة. كما تُستأنس بنتائج الدراسات النوعية

التي تكشف ديناميات الثقافة والقيادة والاتصال داخل الفرق. سترتب المصادر وفق محاور: المتغير المستقل، المتغير التابع، والعلاقة بينهما وصولاً إلى الفجوة البحثية. ويُشار صراحةً إلى نقاط الاتفاق والاختلاف بين النتائج لتوضيح أين تتقارب الرؤى وأين تتباعد. وتُقوّم قوة الأدلة وفق جودة المنهج وحجم العينة وملاءمة أدوات القياس وسلامة التحليل الإحصائي. كما تُناقش تحديات التعميم في البيئات العربية وما يتطلبه نقل النتائج بين القطاعات من احترازا. وتعرض المقدمة استراتيجيات شائعة لتجاوز البطء مثل الأتمتة وخطوط النشر المستمر وثقافة التحسين المتدرج. وتلفت الانتباه إلى أن التسريع غير المنضبط قد يرفع مخاطر الأعطال إذا غابت ضوابط الحوكمة. لذلك يتطلب تسريع التغيير موازنة دقيقة بين السرعة والجودة والأمان والامتثال التنظيمي. وترى هذه المراجعة أن القيادة تمثل نقطة تأثير مركزية قادرة على توجيه هذه الموازنة عملياً. وستعكس القراءة النقدية كيف يمكن للرؤية الواضحة والاتصال الشفاف وتمكين الفرق أن تقلص زمن التنفيذ. كما تُبرز كيف تُسهّم الحوافز والتعلم والتدريب المستمر في خفض المقاومة ورفع تقبل التغيير. وتراجع الأدبيات نماذج لقياس القيمة للأعمال لضمان أن التغيير ينتج أثراً ملموساً لا مجرد نشاط. وتستعرض كذلك مقاربات لربط أهداف التقنية بالاستراتيجية المؤسسية ضمن أطر المحاذاة. وتحدد المقدمة الثغرات التي تحفز الدراسة الحالية، وعلى رأسها ضعف القياس الطولي لأثر البطء. كذلك محدودية النماذج التي تختبر اختلاف الأسباب باختلاف الحجم والنوع ودور القيادة كوسيط أو معدل. وبناء على ذلك، تُصاغ فرضيات قابلة للاختبار وتُقدّم أدوات قياس تجمع بين السجلات والبيانات المسحية. وتوضح المقدمة معيار اختيار الدراسات وإجراءات الفرز لضمان الشمولية والصرامة العلمية. وبانتهاء هذه المقدمة، يمهّد الفصل لعرض منظّم للدراسات السابقة وتحليلها وصولاً إلى إطار نظري متماسك.

2.2. المتغير المستقل

2.2.1 التعريف الاصطلاحي:

بطء التغيير هو تأخر منهجي ومُلاحظ في الانتقال من الوضع التقني/الإجرائي القائم إلى وضع جديد، بحيث تتجاوز دورة التغيير حدودها الزمنية وأهدافها المتفق عليها، أو تزداد التعديلات الجزئية غير المكتملة التي لا تُحقق قيمة ملموسة للأعمال.

2.2.2 الأسباب/الأبعاد الرئيسة:

أ) ثقافي/تنظيمي: مقاومة التغيير، غموض الأدوار، نقص الحوافز والتدريب، ضعف مشاركة المعنيين مبكرًا.

ب) قيادي: غياب الرؤية والرعاية التنفيذية، بطء الموافقات، قصور الاتصال الداخلي، محدودية تمكين الفرق.

ج) تقني: إرث الأنظمة القديمة (Legacy)، ضعف التكامل البيئي، تعقيد البنية، نقص المهارات المتخصصة (سحابية/أمنية/أتمتة). (DevOps)

د) حوكمة/إجرائي: غياب سياسة تغيير ناضجة (ITIL/COBIT)، قصور تقييم المخاطر والاختبارات، وغياب مراجعات ما بعد التنفيذ.

2.2.3 المظاهر التشغيلية لبطء التغيير:

تراكم طلبات التغيير (RFC) وتراجع معدل الإصدارات.

ارتفاع الحوادث المرتبطة بالتغيير وانخفاض الاعتماد السلس. (Change Success Rate)

تمدد جداول مشاريع التحول الرقمي وتفويت فرص تحسين القيمة.

2.2.4 أدلة من دراسات عربية:

أشارت دراسات عربية حديثة إلى أن الثقافة التنظيمية والقيادة الاتصالية عنصران حاسمان في تسريع التغيير؛ إذ يرتبط وضوح الأدوار والحوافز بانخفاض المقاومة وارتفاع تبني الممارسات الجديدة (الصبحي، 2023؛ حسنين، 2020).

بينت دراسات تطبيقية في الجزائر وفلسطين أن تبني تكنولوجيا المعلومات ضمن بيئة حوكمة ناضجة يساهم في تقليص فجوة التنفيذ وتحسين المؤشرات التشغيلية (بن قادة، د.ت).

2.2.5 أدلة من دراسات أجنبية:

أن نضج عمليات التغيير/الإصدار/النشر يقلل اضطرابات الخدمة (، AXELOS2019) ITIL 4 يوضح ويعزز الثبات.

أن نجاح التغيير يبدأ بفرد واعٍ وراغب ومُكفأ، وإلا يتباطأ التغيير حتى (، Hiatt2006) ADKAR يبرز مع توافر التقنية.

لكبح بطء الزخم (Quick Wins) أهمية التحالف القائد والإنجازات السريعة (Kotter (1996) يؤكد.

2.2.6 أدوات قياس مقترحة:

مؤشرات تشغيلية: معدل نجاح التغييرات، نسبة «Back-out»، زمن الموافقات، Lead Time من الطلب إلى الإنتاج.

استبيانات على أبعاد: ثقافي/قيادي/تقني/حوكمة باستخدام ليكرت خماسي.

سجلات التغيير/الحوادث (ITSM) وربطها زمنياً بدورات النشر.

2.2.7 نقد منهجي مختصر:

تركز بعض الدراسات على واحدة من الأبعاد الأربعة وتعزلها عن بقية المنظومة، بينما يتطلب التشخيص الفعلي نموذجًا تكامليًا يراعي التفاعل بين الثقافة والقيادة والتقنية والحوكمة.

2.3 المتغير التابع

2.3.1 التعريف:

هي القدرة على تقديم خدمات رقمية مستقرة وذات قيمة للأعمال بأقل هدر ممكن في الوقت والكلفة، مع مواعمة الاستثمارات التقنية للأهداف الاستراتيجية (Henderson & Venkatraman، 1993).

2.3.2 الأبعاد والمؤشرات:

الكفاءة التشغيلية: الالتزام بـSLA؛ متوسط زمن الإصلاح (MTTR)؛ توافر الأنظمة (Uptime)؛ نسبة الحوادث المعالجة ضمن الزمن المستهدف.

جودة الخدمة ورضا المستخدم: زمن الاستجابة؛ إغلاق التذاكر من أول تواصل؛ نتائج استبيانات الرضا.

الرشاقة/المرونة: معدل الإصدارات؛ زمن الدورة (Lead Time)؛ نسبة الاعتماد السلس؛ وقت الاستعادة (MTTR بعد التغيير).

القيمة للأعمال: مواءمة المشاريع؛ وفورات التكلفة/الوقت؛ تأثير التحول الرقمي على الإنتاجية ومؤشرات الأداء الرئيسة.(KPIs)

2.3.3 أدلة من أدبيات عربية:

تشير نتائج عربية إلى أن الاستثمار المنضبط في البنية التقنية والقيادة الرقمية يرفع مؤشرات الجودة والاتاحة ويحسن رضا المستخدمين (الصبحي، 2023).

تربط دراسات أخرى التحول الرقمي بتحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات العامة والبلديات مع اختلاف التأثير حسب الجاهزية التنظيمية.

2.3.4 أدوات القياس الشائعة:

منصات ITSM (مثل ServiceNow/Jira) لاستخراج SLA/MTTR/Uptime.

استبيانات رضا المستخدم الداخلي.

لوحات مؤشرات (Dashboards) لمراقبة تكرار الإصدارات و.Lead Time

2.3.5 تحديات القياس:

تحيزات التقرير الذاتي في مقاييس الرضا.
صعوبة عزل أثر التغيير التقني عن عوامل سياقية أخرى (الموارد، المواسم، تغيّر الطلب).

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.4.1 آليات التأثير المفاهيمية:

مسار «الزخم-التسليم»: بطء الموافقات وضعف الاتصال يطيل دورة التغيير → يقل معدل الإصدارات
→ تتأخر الميزات/الإصلاحات → يتراجع رضا المستخدم.

مسار «الجودة-الاستقرار»: ضعف الاختبارات والحوكمة يرفع أخطاء النشر والحوادث → يزداد
MTTR وتقل الإتاحة → تنخفض الكفاءة التشغيلية.

مسار «القيمة-المواءمة»: التأخر المزمن يُفقد المشاريع توقيتها الاستراتيجي → تتراجع القيمة المتحققة
للأعمال.

2.4.2 دور القيادة كوسيط:

القيادة الواضحة تقلل أثر العوائق الثقافية عبر التمكين والاتصال والموارد، وتسرع الموافقات، وتُرسخ التعلم من التغييرات (Kotter)؛ (ADKAR).

2.4.3 عوامل مُعدّلة (Moderators) محتملة:

حجم المؤسسة: قد تتباين أسباب البطء بين الصغيرة (نقص المهارات) والكبيرة (بيروقراطية وحوكمة مفرطة).

القطاع: اختلاف المتطلبات الرقابية بين العام والخاص قد يغيّر شدة الأثر على المؤشرات التشغيلية.

2.4.4 مصفوفة ربط عملية (مثال تطبيقي):

ثقافة مقاومة عالية + حوكمة ضعيفة → زيادة «Back-out» وتذبذب الإتاحة.

قيادة قوية + أدوات أتمتة نشر → ارتفاع معدل الاعتماد السلس وانخفاض MTTR.

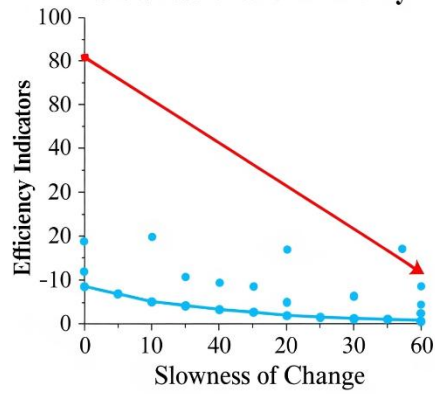
2.4.5 دلالات بحثية:

تبرير فرضية الارتباط السلبي بين بطء التغيير ومؤشرات الكفاءة. (H1)

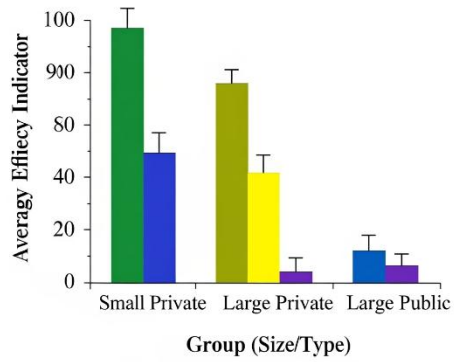
اختبار الفروق حسب الحجم/النوع. (H2)

فحص وساطة القيادة (H3) عبر نماذج وساطة/اعتدال.

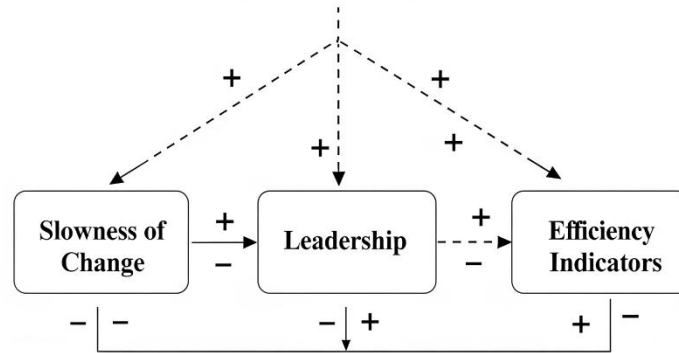
A Relationship between Slowness of and Efficiency



B Efficiency Indicators Across Different Groups



C Mediation Model: Slowness of Change, Leadership and Efficiency



2.5. الخاتمة

تُظهر المراجعة أن ببطء التغيير ظاهرة متعددة الأبعاد تتجاوز الجانب التقني البحث. يتضح أن تراخي الموافقات وضعف الاختبارات يطيل دورة التغيير ويقلل الاعتماد السلس. تشير الشواهد التطبيقية إلى ارتباط البطء بارتفاع الحوادث وزيادة MTTR وتذبذب الإتاحة. وتتبدى أهمية القيادة الاتصالية في خلق الإلحاح وبناء التحالف القائد وتمكين الفرق. كما يتبين أن الأطر المرجعية مثل ITIL و COBIT تضبط الإجراءات وتخفف المخاطر التشغيلية. وتؤكد الأدلة العربية أن الثقافة التنظيمية وحوافز التبنّي تحدّدان سرعة الاستجابة للتغيير. وتبيّن النتائج أن اختلاف حجم المؤسسة ونوعها ينتج أنماطاً متباينة لأسباب البطء ومساراته. وتبرز الحاجة إلى ضبط القياس عبر مؤشرات كمية موحّدة تربط سجلات ITSM بنتائج الرضا. وتكشف مراجعة الأدبيات عن فجوة في النماذج التي تربط البطء بمخرجات الأداء بصورة طويلة. وتلفت النتائج إلى أن جودة الاتصال الداخلي ترفع الثقة وتحدّ من المقاومة وتسرع التنفيذ. وتؤكد الدراسات أن بناء قدرات الفرق في الأتمتة والاختبار المستمر يعزز استقرار الخدمات. وتبين المقارنة أن اعتماد خطوط نشر رشيقة يقلل زمن الدورة ويرفع تكرار الإصدارات المفيدة. كما تشير خلاصات ITIL/COBIT إلى أن إدارة التغيير الفعّالة تبدأ بتقييم المخاطر قبل النشر. ومن منظور القياس، تُعد مواعيد مشاريع الـ IT مع أهداف الأعمال شرطاً لقراءة أثر التغيير بعناية. وتوضح النماذج أن القيادة قد تتوسط أثر البطء على الكفاءة عبر التأثير في السلوك والدافعية. وتوحي التحليلات بإمكانية اعتدال القيادة للعلاقة بحيث تُضعف أثر البطء كلما ارتفع نضجها. وتدعم هذه الرؤية فرضيات الدراسة H1 و H2 و H3 كمجموعة مترابطة قابلة للاختبار الإحصائي. وبناءً على ذلك، يعتمد البحث إطاراً قياسياً يجمع الأبعاد الثقافية والقيادية والتقنية والحوكومية. ومن المتوقع أن تسهم النتائج في توصيات عملية لتسريع التغيير ورفع الكفاءة وتحسين رضا المستخدمين. وختاماً، يقدم هذا الفصل أرضية معرفية ومنهجية تمهّد لتحليل البيانات والتحقق من الفرضيات لاحقاً.

قائمة المراجع

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2000). Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance. *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 23–48.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.).

Lawrence Erlbaum.

Conover, W. J. (1999). *Practical nonparametric statistics* (3rd ed.). Wiley.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.

Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). Sage.

Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. In *Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education* (pp. 82–88).

Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis? *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499–510.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). Guilford Press.

Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management* (5th ed.). Palgrave.

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

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change* (Rev. ed.). Harvard Business Review Press.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers* (D. Cartwright, Ed.). Harper & Row.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.

Lewis, L. K. (2011). *Organizational change: Creating change through strategic communication*. Wiley-Blackwell.

- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Spearman, C. (1904). The proof and measurement of association between two things. *The American Journal of Psychology*, 15(1), 72–101.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

مراجع عربية/مترجمة:

- أياش، كويدر. (حوالي 2021). إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة. *مجلة دراسات اقتصادية*.
- الرؤية، ر. م. س. (2016). *رؤية المملكة العربية السعودية 2030* (وثيقة رسمية). برنامج تحقيق رؤية 2030.
- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية – مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية. (2020). *تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير*.
- جامعة الملك عبدالعزيز – كلية الاقتصاد والإدارة. (دون تاريخ). *مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية السعودية*.
- كوتر، جون بي. (2018). *قيادة التغيير* (ترجمة عربية). الرياض: مكتبة جرير.
- معهد الإدارة العامة – مجلة التنمية الإدارية. (2022). *التغيير التنظيمي وقيادة التغيير ضمن التحول الرقمي*.
- معهد الإدارة العامة – مجلة التنمية الإدارية. (دون تاريخ). *إدارة التغيير.. منظومة شاملة ومتكاملة*.
- هارفارد بزنس ريفيو العربية. (دون تاريخ). نموذج «أدكار» لإدارة التغيير.

الملاحق

لاستبانة

<https://forms.gle/1nDLdRtej3J4ia1NA>

البيانات الديموغرافية

البند	الاختيارات
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات ☐ سنوات 5-10 ☐ أكثر من 10 سنوات
القطاع	☐ مالي ☐ اتصالات ☐ صحي ☐ خدمي ☐ آخر: _____

2 بنود الاستبانة (مقياس: لا أوافق / محايد / أوافق)

رقم	نص البند	لا أوافق	محايد	أوافق
1	تعيق الإجراءات الإدارية المعقدة سرعة تنفيذ التغييرات التقنية.	☐	☐	☐
2	نقص الموارد التقنية يبطئ تنفيذ التغيير.	☐	☐	☐
3	مقاومة الموظفين تحدّ من نجاح التغيير.	☐	☐	☐
4	القيادة تتخذ قرارات سريعة لدعم التغيير.	☐	☐	☐
5	القيادة تتواصل بوضوح مع الموظفين حول أهداف التغيير.	☐	☐	☐
6	التغييرات التقنية ساعدت على تحسين جودة الخدمات.	☐	☐	☐
7	المؤسسة تستجيب بسرعة لمتطلبات العملاء والسوق.	☐	☐	☐