

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

مشروع تخرج

إعداد

م. هاني حسين المعيرفي (221000551)

م. أحمد إبراهيم حنتول (221002254)

م. سلطان مفلح الغنزي (221000801)

إشراف

د. وليد سليمان

2023/1444

الفصل الدراسي الثاني لعام 2023



## إهداء

وُجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر  
وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقُّون مِنَّا الشُّكر  
وأولى الناس بالشُّكر هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان  
السماء؛

فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدِّين والآخرة.

إلى عائلتي زوجتي وابنائي الذين وقفوا معي في هذه الرحلة  
الشاقة أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرُّفقاء في جميع  
الأمور..

أهديكم بحثي المتواضع

# شكر ونفقت

الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه وإعانتة وتسديده، أولاً وأخيراً، فلولاه لما كان لهذا العمل أن يتم، فله المنة والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على نبيه الكريم محمد صلى الله عليه وسلم وبعد:

نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا، للدكتور القدير / وليد سليمان

الذي وجهنا وساعدنا منذ اللحظة الأولى لكتابة هذه الدراسة، وحتى إخراجها بالصورة النهائية، تعلمنا منه الكثير، وكان لنا شمساً تضيء دروبنا المعتمة والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميدأوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة. كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولى عزو وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

## مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير إدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في نجاح المشاريع الرقمية بالمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية ، تكون مجتمع الدراسة من معظم المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، وتم اختيار عينة عشوائية ملائمة تكونت من (280) مديراً من المديرين العاملين في الإدارات العليا للمؤسسات (مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير إدارة موارد بشرية، ومدير البحث والتطوير).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده ( التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام ) في نجاح المشاريع الرقمية بالمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: توفير المتطلبات القانونية، والاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية التي من شأنها أن تعزز نجاح عملية التغيير، وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف لدى الشركة وما يقابلها من فرص وتهديدات بعد عملية التغيير. وضرورة العمل على دراسة وتحليل الاستراتيجيات المعتمدة في الشركات المساهمة، في ضوء التغيرات الخارجية والداخلية.

**الكلمات الافتتاحية: إدارة التغيير - نجاح المشاريع الرقمية- المؤسسات الحكومية .**

## قائمة المحتويات

### Contents

|     |                                               |
|-----|-----------------------------------------------|
| ج   | إهداء.....                                    |
| د   | شكر وتقدير.....                               |
| هـ  | مستخلص الدراسة.....                           |
| و   | قائمة المحتويات.....                          |
| ح   | قائمة الجداول.....                            |
| 1   | <b>الفصل الأول: الاطار العام للدراسة.....</b> |
| 1,1 | 1,1 المقدمة:.....                             |
| 2   | 2.1 مشكلة الدراسة.....                        |
| 3   | 3.1 أهمية الدراسة:.....                       |
| 4   | 4,1 أهداف الدراسة.....                        |
| 4   | 5.1 أسئلة الدراسة.....                        |
| 5   | 6.1 فرضيات الدراسة.....                       |
| 6   | 7.1 نموذج الدراسة.....                        |
| 7   | 8.1 أسباب إختيار الموضوع.....                 |
| 7   | 9.1 المنهجية :.....                           |
| 8   | 10.1 حدود الدراسة.....                        |
| 9   | 11.1 الدراسات السابقة.....                    |
| 17  | <b>الفصل الثاني :الاطار النظري.....</b>       |
| 17  | المبحث الأول :إدارة التغيير.....              |

|    |                                                                              |
|----|------------------------------------------------------------------------------|
| 17 | مقدمة.....                                                                   |
| 18 | 1.1.2 مفهوم إدارة التغيير:.....                                              |
| 19 | 2.1.2 خصائص إدارة التغيير.....                                               |
| 19 | 3.1.2 أسباب التغيير:.....                                                    |
| 21 | 4.1.2 استراتيجيات كيفية إحداث التغيير.....                                   |
| 22 | 5.1.2 أبعاد التغيير التنظيمي.....                                            |
| 24 | المبحث الثاني: نجاح المشاريع.....                                            |
| 24 | تمهيد : .....                                                                |
| 24 | 1.2.2 مفهوم المشروع : .....                                                  |
| 25 | 2.2.2 مفهوم نجاح المشاريع.....                                               |
| 26 | 3.2.2 دورة حياة المشروع.....                                                 |
| 27 | 4.2.2 الأهداف الرئيسية لإدارة المشاريع.....                                  |
| 29 | 5.2.2 أهمية نجاح المشاريع الرقمية.....                                       |
| 30 | 6.2.2 أنواع المشاريع الرقمية.....                                            |
| 31 | 7.2.2 أثر إدارات التغيير في إنجاح المشاريع الرقمية في المؤسسات الحكومية..... |
| 32 | <b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....</b>                                     |
| 32 | 1-3 منهج الدراسة.....                                                        |
| 32 | 2-3 مجتمع الدراسة والعينة.....                                               |
| 33 | 3-3 وحدة المعاينة.....                                                       |
| 33 | 3-4 أدوات الدراسة وقياس المتغيرات.....                                       |
| 35 | 5-3 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات.....                                    |
| 36 | 6-3 أساليب جمع البيانات والمعلومات.....                                      |
| 37 | <b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية.....</b>                            |
| 37 | 1-4 خصائص أفراد العينة.....                                                  |

|         |                                           |
|---------|-------------------------------------------|
| 39..... | 2-4 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة |
| 46..... | 3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة           |
| 52..... | الفصل الخامس : النتائج والتوصيات          |
| 52..... | 1-5 النتائج                               |
| 55..... | 2-5 التوصيات                              |
| 57..... | المراجع                                   |
| 57..... | أولا : المراجع العربية                    |
| 62..... | Abstract                                  |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                       | رقم الجدول |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 37            | جدول (3-1) الاستبيانات الموزعة والمستردة                                         | (1)        |
| 38            | جدول (3-2) قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة                                  | (2)        |
| 41            | جدول (4-1) توزيع عينة الدراسة في المؤسسات الحكومية<br>بالمملكة العربية السعودية  | (3)        |
| 43            | جدول (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير<br>التغيير في الثقافة | (4)        |
| 45            | جدول (4-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير<br>الهيكل التنظيمي    | (5)        |

|    |                                                                                                                                                                                     |      |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 46 | جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التغيير في التكنولوجيا                                                                                                   | (6)  |
| 47 | جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التغيير في المهام                                                                                                        | (7)  |
| 48 | جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التغيير في تحقيق الأهداف                                                                                                 | (8)  |
| 49 | جدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التغيير في جودة المنتجات                                                                                                 | (9)  |
| 50 | جدول (4-8) اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirno test) للمتغير المستقل (ادارة التغيير)                                                                                               | (10) |
| 51 | جدول (4-9) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير متغيرات إدارة التغيير (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز النجاح   | (11) |
| 52 | جدول (4-10) نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير متغيرات إدارة التغيير (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز الفعالية | (12) |
| 54 | جدول (4-11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Regression لاختبار أثر الأبعاد الفرعية لإدارة التغيير في الفعالية                                                        | (13) |
| 55 | جدول (4-12) نتائج تحليل التباين One Way nova للفروقات في إجابات عينة الدراسة تعزى لخصائص المستجيبين                                                                                 | (14) |

## الفصل الأول: الاطار العام للدارسة

### 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 والبيث ثم التبني. (رافدة 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، وتحتل 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 باعتبارها حجر الزاوية في البنيان الاقتصادي (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

تواجه الشركات تحدياً كبيراً يتجلى في تعقد واضطراب إمكانية بقاءها واستمرارها وسط متغيرات بيئية تمتاز بالديناميكية المستمرة، أهم ما نتج عنها اشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي بل حتى على المستوى الدولي.

ويعد 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 بتتابع 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 إطاراً نظرياً 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

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة التغيير في أبعاده المختلفة (الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، المهام) على نجاح المشروعات الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتنبثق عن هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية:

- تحديد تأثير تغيير الثقافة على نجاح المشروعات الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- تقييم تأثير تغيير الهيكل التنظيمي على نجاح المشروعات الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- دراسة تأثير تغيير التكنولوجيا على نجاح المشروعات الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- تحليل تأثير تغيير المهام على نجاح المشروعات الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- تحديد وتحليل الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير على نجاح المشروعات الرقمية في المؤسسات الحكومية، وربطها بالعوامل الشخصية للمديرين، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

## 5.1 أسئلة الدراسة

**السؤال الرئيس الأول:** هل يوجد تأثير لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) على نجاح المشروعات الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية ؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- السؤال الفرعي الأول: هل يوجد تأثير لتغيير الثقافة على نجاح المشروعات الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية ؟

- السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد تأثير لتغيير الهيكل التنظيمي علي نجاح المشروعات الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية ؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد تأثير لتغيير التكنولوجيا علي نجاح المشروعات الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية ؟
- السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد تأثير لتغيير المهام علي نجاح المشروعات الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية ؟

**السؤال الرئيس الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير علي نجاح المشروعات الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تعزى للعوامل الشخصية للمديرين (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

## 6.1 فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسة الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) علي نجاح المشروعات الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وينبثق عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات هي كما يلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتغيير الثقافة علي نجاح المشروعات الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتغيير الهيكل التنظيمي علي نجاح المشروعات الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية تغيير التكنولوجيا علي نجاح المشروعات الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد تأثير لتغيير المهام علي نجاح المشروعات الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

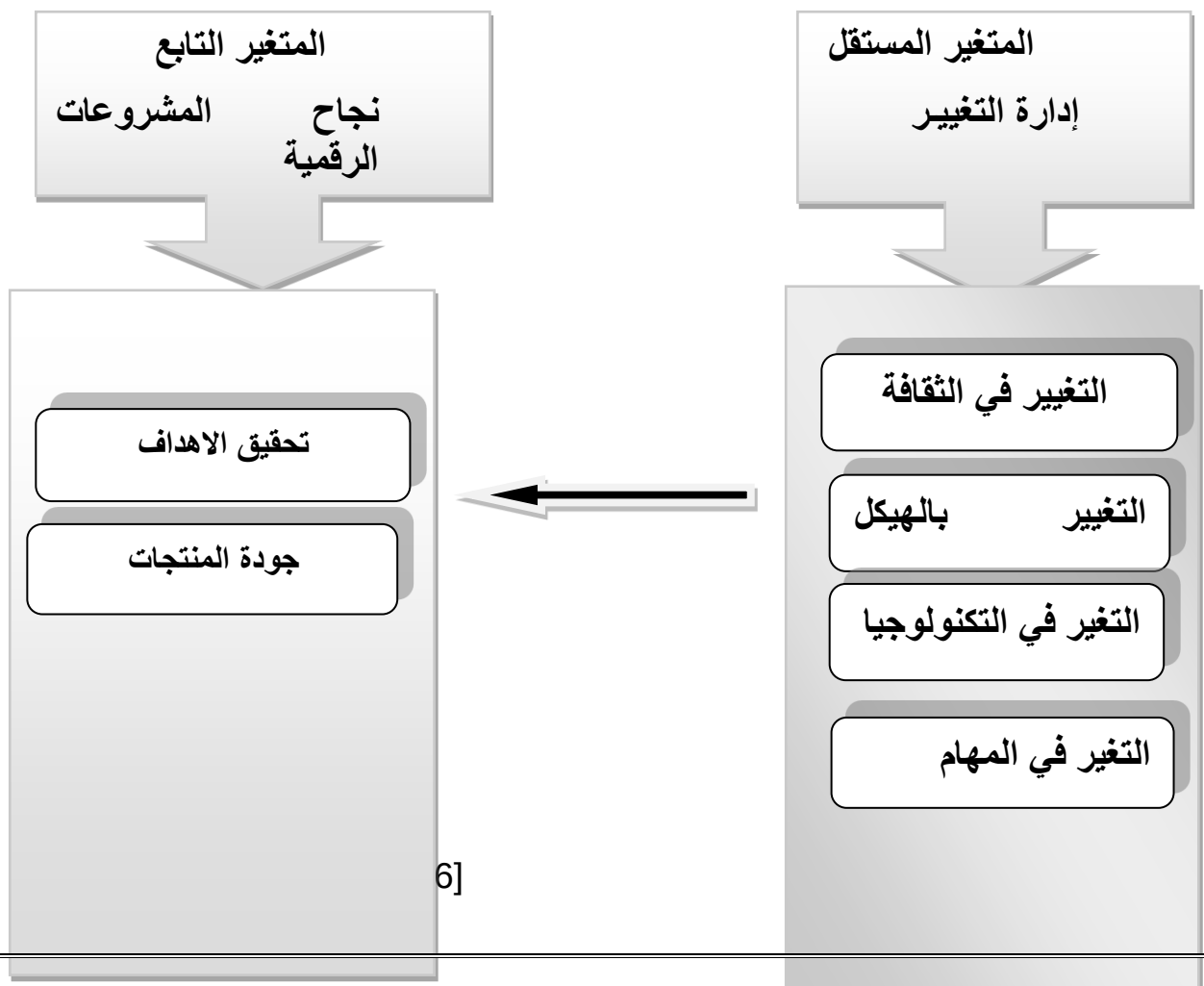
**الفرضية الرئيسة الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير علي نجاح المشروعات الرقمية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، تعزى للعوامل الشخصية للمديرين (الحسن، العمر، المؤهل العلمي، سلوات الخبرة) .

## 7.1 نموذج الدراسة

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

- المتغير المستقل: إدارات التغيير (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام)
- المتغير التابع : نجاح المشاريع الرقمية : (تحقيق الأهداف -- جودة المنتجات)

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



## 8.1 دافع اختيار الموضوع:

المصدر: من إعداد طلاب المشروع

## 8.1 أسباب إختيار الموضوع

- يتمتع القطاع العام بالمملكة العربية السعودية بأهمية لما له من دور كبير في تحقيق التنمية ، حيث يشكل قطاعًا حيويًا 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 ضروريًا 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.

## 9.1المنهجية :

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 استخدم 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 بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني، والدخل الشهري.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع .

## **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 زمانية:** العام الدراسي 2023.
- **حدود بشرية:** تم التطبيق علي العاملين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية .

## 11.1 الدراسات السابقة

| الدراسات العربية      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة               | (حسين حريم، ٢٠٠٣)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| أهداف الدراسة         | <p>أهداف الدراسة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة أسباب مقاومة التغيير من قبل الأفراد.</li> <li>- تحليل العوامل التي تؤثر على مقاومة التغيير وتحديد كيفية التعامل معها.</li> <li>- تقديم توصيات لتحسين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير.</li> </ul>                                                                     |
| المتغير المستقل       | - مقاومة التغيير من قبل الأفراد.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| المتغير التابع        | - أسباب مقاومة التغيير من قبل الأفراد.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| منهجية البحث          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة أسباب مقاومة التغيير والعوامل التي تؤثر عليها.</li> <li>- استخدام المنهج الاستقصائي لجمع البيانات من الأفراد والمؤسسات المعنية بإدارة التغيير.</li> <li>- استخدام التحليل الإحصائي لتحليل البيانات المجمعة</li> </ul>                                     |
| أهم النتائج والتوصيات | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تسليط الضوء على أسباب مقاومة التغيير وأهميتها في إدارة التغيير بشكل فعال.</li> <li>- تحليل العوامل التي تؤثر على مقاومة التغيير وتقديم توصيات لتحسين قدرة المؤسسات على التعامل معها.</li> <li>- تقديم توصيات لتحسين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير وتحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال.</li> </ul> |
| الدراسة               | (هشام غنوم، ٢٠٠٩).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| أهداف الدراسة         | <p>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.</p>                                                                 |
| المتغير المستقل       | المستوى التعليمي (الجامعي والأقل من الجامعي)                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| المتغير التابع        | إدراك ومقاومة الشباب الجامعي والتعليم الأقل من الجامعي للتغيير                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>منهجية البحث</b></p>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام المنهج الوصفي لتحليل إدراك ومقاومة الشباب الجامعي والتعليم الأقل من الجامعي للتغيير.</li> <li>- تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي مثل الوسط والانحراف المعياري والترددات المئوية.</li> <li>- استخدام استبانة لجمع البيانات من الأفراد في العينة.</li> </ul>                                                                                                                                                                              |
| <p><b>أهم النتائج والتوصيات</b></p> | <p>تسليط الضوء على أهمية التغيير في المؤسسات وإدراكها من قبل الشباب الجامعي والتعليم الأقل من الجامعي.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد المسؤوليات والعقبات التي تؤثر على مدى إدراك ومقاومة الشباب الجامعي والتعليم الأقل من الجامعي للتغيير.</li> <li>- تقديم توصيات للمؤسسات لزيادة إدراك الشباب الجامعي والتعليم الأقل من الجامعي لأهمية التغيير وتحسين مدى مقاومتهم للتغيير</li> </ul>                                                                                   |
| <p><b>الدراسة</b></p>               | <p>(عوني عبيد، ٢٠٠٩)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p><b>أهداف الدراسة</b></p>         | <p>هدفت الدراسة الي</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد أسباب عدم فعالية تطبيق إدارة التغيير في المؤسسات.</li> <li>- دراسة تأثير الإقناع بأهمية التغيير ووجود خطة متكاملة في تحقيق فعالية إدارة التغيير.</li> <li>- تحديد مدى فعالية تطبيق إدارة التغيير في فئة السن الأقل.</li> </ul>                                                                                                                                                                                          |
| <p><b>المتغير المستقل</b></p>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود خطة متكاملة لتحديد نوع التغيير.</li> <li>- الإقناع بأهمية التغيير.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p><b>المتغير التابع</b></p>        | <p>-فعالية تطبيق إدارة التغيير.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p><b>منهجية البحث</b></p>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام المنهج الوصفي لتحليل أسباب عدم فعالية تطبيق إدارة التغيير في المؤسسات.</li> <li>- استخدام المنهج الوصفي لتحليل تأثير الإقناع بأهمية التغيير ووجود خطة متكاملة في تحقيق فعالية إدارة التغيير.</li> <li>- استخدام المنهج الوصفي لتحليل مدى فعالية تطبيق إدارة التغيير في فئة السن الأقل.</li> <li>- جمع البيانات باستخدام استبانة للأفراد في العينة وتحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي مثل الوسط والانحراف المعياري والترددات المئوية.</li> </ul> |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>أهم النتائج والتوصيات</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تسليط الضوء على أهمية وجود خطة متكاملة والإقناع بأهمية التغيير في تحقيق فعالية إدارة التغيير.</li> <li>- تحديد أسباب عدم فعالية تطبيق إدارة التغيير في المؤسسات وتقديم توصيات لتحسين فعالية تطبيقها.</li> <li>- تحديد فعالية تطبيق إدارة التغيير في فئة السن الأقل والإستفادة من طاقتهم في تحقيق التغيير في المؤسسات</li> </ul> |
| <p><b>الدراسة</b></p>               | <p>( منير شقورة، 2012 )</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>أهداف الدراسة</b></p>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة طبيعة مقاومة التغيير من قبل الأفراد.</li> <li>- تحليل العوامل التي تؤثر على مقاومة التغيير وتحديد كيفية التعامل معها.</li> <li>- تقديم توصيات لتحسين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير.</li> </ul>                                                                                                                          |
| <p><b>المتغير المستقل</b></p>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- النوع الطبيعي للأفراد الذي يميل إلى مقاومة التغيير.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p><b>المتغير التابع</b></p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مقاومة التغيير من قبل الأفراد.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p><b>منهجية البحث</b></p>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة طبيعة مقاومة التغيير والعوامل التي تؤثر عليها.</li> <li>- استخدام المنهج الاستقصائي لجمع البيانات من الأفراد والمؤسسات المعنية بإدارة التغيير.</li> <li>- استخدام التحليل الإحصائي لتحليل البيانات المجمعة.</li> </ul>                                                                   |
| <p><b>أهم النتائج والتوصيات</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تسليط الضوء على طبيعة مقاومة التغيير وأهميتها في إدارة التغيير بشكل فعال.</li> <li>- تحليل العوامل التي تؤثر على مقاومة التغيير وتقديم توصيات لتحسين قدرة المؤسسات على التعامل معها.</li> <li>- تقديم توصيات لتحسين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير وتحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال.</li> </ul>                                |
| <p><b>الدراسة</b></p>               | <p>( القحطاني، 2019 )</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>أهداف الدراسة</b></p>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- التحقيق في دور إدارة التغيير في تنفيذ المشاريع الرقمية بنجاح في الجهات الحكومية السعودية.</li> <li>- تحليل العوامل التي تؤثر على تنفيذ المشاريع الرقمية بنجاح ودور إدارة التغيير في التعامل معها.</li> </ul>                                                                                                                    |

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | - تقديم توصيات لتحسين قدرة الجهات الحكومية على تنفيذ مشاريعها الرقمية بنجاح.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>المتغير المستقل</b>       | - دور إدارة التغيير في تنفيذ المشاريع الرقمية بنجاح.                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>المتغير التابع</b>        | - تنفيذ المشاريع الرقمية بنجاح في الجهات الحكومية السعودية.                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>منهجية البحث</b>          | - استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة دور إدارة التغيير في تنفيذ المشاريع الرقمية.                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>أهم النتائج والتوصيات</b> | - تحديد دور إدارة التغيير في تنفيذ المشاريع الرقمية بنجاح وأهميتها في تحقيق الأهداف المرجوة.<br>- تحليل العوامل التي تؤثر على تنفيذ المشاريع الرقمية بنجاح وتقديم توصيات لتحسين قدرة الجهات الحكومية على التعامل معها.<br>- تقديم توصيات لتحسين قدرة الجهات الحكومية على تنفيذ مشاريعها الرقمية بنجاح وتحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال. |
| <b>الدراسة</b>               | (الحربي ، والمهري ، 2019).                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>أهداف الدراسة</b>         | - دراسة أثر إدارة التغيير على نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية.<br>- تحليل عوامل النجاح في تنفيذ مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية.<br>- تحديد تأثير إدارة التغيير على تحسين أداء مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية.                                               |
| <b>المتغير المستقل</b>       | إدارة التغيير في تنفيذ مشاريع الحكومة                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>المتغير التابع</b>        | - نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>منهجية البحث</b>          | - استخدام المنهج الاستكشافي لدراسة أثر إدارة التغيير على نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية.<br>- جمع البيانات من مختلف الجهات الحكومية المعنية بتنفيذ مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية.<br>- استخدام التحليل الوصفي لتحليل البيانات المجمعة                                             |
| <b>أهم النتائج والتوصيات</b> | - تحديد أثر إدارة التغيير على نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية وأهميتها في تحسين أداء هذه المشاريع.                                                                                                                                                                                                          |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | <p>- تحليل عوامل النجاح في تنفيذ مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية وتقديم توصيات لتحسين أداء هذه المشاريع.</p> <p>- تقديم توصيات لتحسين أداء مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية وتحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال.</p>                                                                                                                                                     |
| الدراسة               | (الناظر، 2019).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| أهداف الدراسة         | <p>- دراسة أثر إدارة التغيير على نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية.</p> <p>- تحليل أهمية إدارة التغيير في تحسين أداء مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية.</p>                                                                                                                                                                                                         |
| المتغير المستقل       | إدارة التغيير في تنفيذ مشاريع الحكومة الإلكترونية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| المتغير التابع        | نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| منهجية البحث          | <p>- استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة أثر إدارة التغيير على نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| أهم النتائج والتوصيات | <p>- تحديد أثر إدارة التغيير على نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية وأهميتها في تحقيق الأهداف المرجوة.</p> <p>- تحليل العوامل المؤثرة في نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية ودراسة أثر إدارة التغيير على تحسين أداء هذه المشاريع.</p> <p>- تقديم توصيات لتحسين أداء مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية وتحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال.</p> |
| الدراسة               | (عواد، وآخرون، 2019).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| أهداف الدراسة         | <p>- دراسة فاعلية تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير في إقامة المشروعات كمدخل لتوجه الشباب نحو العمل الحر.</p> <p>- تحليل العوامل المؤثرة في تحسين توجه الشباب نحو العمل الحر.</p>                                                                                                                                                                                                                                    |
| المتغير المستقل       | تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير في إقامة المشروعات.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| المتغير التابع        | توجه الشباب نحو العمل الحر.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| منهجية البحث          | <p>استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة فاعلية تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير في إقامة المشروعات كمدخل لتوجه الشباب نحو العمل الحر.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | <p>- جمع البيانات من عينة من الشباب المهتمين بالعمل الحر من خلال استبيانات ومقابلات شخصية.</p> <p>- استخدام التحليل الإحصائي لتحليل البيانات المجمعة.</p>                                                                                                                                                                                                                                                      |
| أهم النتائج والتوصيات | <p>- تحديد فاعلية تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير في إقامة المشروعات كمدخل لتوجه الشباب نحو العمل الحر.</p> <p>- تحليل العوامل المؤثرة في تحسين توجه الشباب نحو العمل الحر ودراسة أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير على هذا التوجه.</p> <p>- تقديم توصيات لتحسين توجه الشباب نحو العمل الحر وتطوير إستراتيجيات إدارة التغيير المستخدمة في إقامة المشروعات.</p>                                               |
| الدراسة               | ( الشهري ،2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| أهداف الدراسة         | <p>- دراسة أثر إدارة التغيير على التنفيذ الناجح للمشاريع الرقمية في الجهات الحكومية.</p> <p>- تحليل عوامل النجاح في تنفيذ المشاريع الرقمية في الجهات الحكومية.</p> <p>- تقديم توصيات لتحسين أداء الجهات الحكومية في تنفيذ مشاريعها الرقمية.</p>                                                                                                                                                                |
| المتغير المستقل       | - إدارة التغيير                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| المتغير التابع        | التنفيذ الناجح للمشاريع الرقمية في الجهات الحكومية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| منهجية البحث          | - استخدام التحليل الإحصائي لتحليل البيانات المجمعة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| أهم النتائج والتوصيات | <p>- تحديد أثر إدارة التغيير على التنفيذ الناجح للمشاريع الرقمية في الجهات الحكومية السعودية وأهميتها في تحقيق الأهداف المرجوة.</p> <p>- تحليل عوامل النجاح في تنفيذ المشاريع الرقمية في الجهات الحكومية السعودية وتقديم توصيات لتحسين أداء الجهات الحكومية في تنفيذ مشاريعها الرقمية.</p> <p>- تقديم توصيات لتحسين أداء الجهات الحكومية في تنفيذ مشاريعها الرقمية بنجاح وتحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال.</p> |
| الدراسة               | (اندرقيري، وآخرون ،2022).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أهداف 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.                                                                                                                                                                                                                                             |
| المتغير المستقل       | - استراتيجيات إدارة التغيير.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| المتغير التابع        | - تحول مؤسسات أرباب الطوائف إلى شركات مساهمة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| منهجية البحث          | - استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة دور استراتيجيات إدارة التغيير في تحول مؤسسات أرباب الطوائف إلى شركات مساهمة.<br>- جمع البيانات من مطوفي مؤسسة حجاج جنوب شرق آسيا من خلال المقابلات الشخصية واستبيانات.<br>- استخدام التحليل الإحصائي لتحليل البيانات المجمعة.                                                                                                                                                            |
| أهم النتائج والتوصيات | توصلت الدراسة إلى النتائج التالية تحديد دور استراتيجيات إدارة التغيير في تحول مؤسسات أرباب الطوائف إلى شركات مساهمة وأهميتها في تحسين أداء هذه المؤسسات.<br>- تحليل تجربة مطوفي مؤسسة حجاج جنوب شرق آسيا في تحول المؤسسة إلى شركة مساهمة ودراسة دور استراتيجيات إدارة التغيير في هذا التحول.<br>- تقديم توصيات لتطوير استراتيجيات إدارة التغيير المستخدمة في تحول مؤسسات أرباب الطوائف إلى شركات مساهمة وتحسين أداء هذه المؤسسات. |
| الدراسات الأجنبية     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| الدراسة               | Antonio, Giangreco, Ricdhcardo, Peccei, (2005):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى دراسة طبيعة ومسببات مقاومة مديري التغيير في السياق الإيطالي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| المتغير المستقل       | مقاومة مديري التغيير.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| المتغير التابع        | التقدم في المؤسسات الإيطالية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| منهجية البحث          | الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي والتحليلي.<br>- تم جمع البيانات من 24 مديرًا في شركات إيطالية مختلفة من خلال المقابلات الشخصية.<br>- تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي الكمي.                                                                                                                                                                                                                                    |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أهم النتائج والتوصيات | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد عوامل مقاومة مديري الوسط للتغيير في السياق الإيطالي.</li> <li>- توضيح أهمية وجود رؤية واضحة للتغيير والتواصل الفعال في تقليل مقاومة مديري الوسط للتغيير.</li> <li>- تقديم توصيات لمساعدة المديرين العليا على إدارة وتخطي مقاومة مديري الوسط للتغيير.</li> </ul>       |
| الدراسة               | Garven David & Roberto Michael (2006)                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| أهداف الدراسة         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد أفضل طرق لتحقيق التغيير في المؤسسات من خلال الإقناع.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       |
| المتغير المستقل       | برامج التغيير                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| المتغير التابع        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تغيير المؤسسات.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                  |
| منهجية البحث          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       |
| أهم النتائج والتوصيات | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد ممارسات فعالة لتحقيق التغيير في المؤسسات من خلال الإقناع.</li> <li>- توضيح أهمية استخدام الممارسات المحددة لتحقيق التغيير في المؤسسات بشكل فعال.</li> <li>- تقديم توصيات لتحسين الممارسات الحالية لتحقيق التغيير في المؤسسات وتطويرها بشكل أفضل.</li> </ul>           |
| الدراسة               | Betrand J., Magnani, R. & Knowles, J. (2010):                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| أهداف الدراسة         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد مؤشرات تقييم برامج التغيير وإنعكاسه على القطاع الصحي</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       |
| المتغير المستقل       | برامج التغيير                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| المتغير التابع        | تطور القطاع الصحي                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| منهجية البحث          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       |
| أهم النتائج والتوصيات | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد مجموعة من المؤشرات الفعالة لتقييم برامج التغيير على القطاع الصحي .</li> <li>- توضيح أهمية استخدام المؤشرات المحددة لتحديد فعالية تطور الرقمنة في القطاع الصحي</li> <li>- تقديم توصيات لتحسين تقييم برامج القطاع الصحي وإدارة وتطوير هذه البرامج بشكل أفضل.</li> </ul> |
| الدراسة               | (Lenn, Ash E.2016 )                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| أهداف الدراسة         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد العلاقة بين الثقافة الوطنية وفشل مشاريع إدارة التغيير.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المتغير المستقل       | - الثقافة الوطنية.                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| المتغير التابع        | - فشل مشاريع إدارة التغيير.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| منهجية البحث          | - تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي.<br>- تم جمع البيانات من خلال المقابلات مع خبراء في مجال إدارة التغيير والمسؤولين عن تنفيذ مشاريع إدارة التغيير في عدد من الدول.<br>- تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية والتحليل النوعي                                                      |
| أهم النتائج والتوصيات | - تحديد العلاقة بين الثقافة الوطنية وفشل مشاريع إدارة التغيير.<br>- توضيح أهمية دراسة الثقافة الوطنية في تحديد كيفية تطبيق مشاريع إدارة التغيير بشكل فعال في البلدان المختلفة.<br>- تقديم توصيات لتحسين إدارة مشاريع إدارة التغيير في البلدان المختلفة وتحسين فعاليتها في ظل تأثير الثقافة الوطنية. |

## الفصل الثاني :الاطار النظري

### المبحث الأول :إدارة التغيير

#### مقدمة

تعتبر إدارة التغيير عملية تخطيط وتنفيذ التغييرات بشكل منهجي. ومن الناحية النظرية، تبدأ عملية التغيير بالحاجة إلى التغيير، لذلك، عندما نفكر في التغيير، يجب علينا التفكير حول تحديد أهداف العمل، واستراتيجيات الأعمال، الإشارة لهم في برامج التغيير لتحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة .

إن إدارة التغيير تجعل من السهل الانتقال من الحاضر نحو المستقبل، وهي عملية مستمرة وتتطلب قيادة تساعد في وجود تغييرات ناجحة دون أي آثار سلبية، ويتطلب التغيير الفعال برنامج إدارة يوفر أدوات واستراتيجيات لتحريك الأفراد بحيث تنتج التغييرات مع آثار إيجابية. تقدم إدارة التغيير انضباطا سريعا ينمو بسرعة والذي يتم وضعه في النطاق العالمي من جميع أنواع المنظمات. (Crawford, 2013,8)

ومن هنا يأتي هذا المبحث لاستعراض الجوانب المختلفة المتعلقة بإدارة التغيير:

## 1.1.2 مفهوم إدارة التغيير:

إن إدراك الحاجة إلى التغيير وقيادة المنظمات من خلال هذا التغيير هو واحد من أكثر التحديات التي تواجه أي قيادة. فالتغيير هو الثابت الوحيد في حياة اليوم - للأفراد والمؤسسات، كما يجب أن يكون التغيير الاستراتيجي فعالا، على سبيل المثال القدرة على التحرك بحرية، ولديه القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه القوى العاملة في الأنظمة المستهدفة والوحدات الإدارية. (فريد وحمانه، 2021)

بينما عرف (Gichuhi (2017, 69 إدارة التغيير بأنها " عملية التجديد المستمر للمنظمة وهيكلها وقدراتها لخدمة الاحتياجات المتغيرة باستمرار للعملاء الخارجيين والداخليين".

وعرف إدارة التغيير على أنها " عملية توجيه، والتنقل، والرعاية، والتدريب، وتفسير ورعاية التغيير التنظيمي من أجل تحقيق نتيجة التغيير المرجوة، والحفاظ على الوضع الراهن أو التكيف مع النتائج الناشئة" (Agbim, Omarewo & Omattah, 2013, 2)

ووقال — (شارف، 2018) فإن هناك أربعة تعريفات أساسية لإدارة التغيير، هي:

➤ **مهمة إدارة التغيير:** يمكن توضيح إدارة التغيير: من خلال جعل التغييرات في التخطيط وأسلوب الإدارة، وثانيا إدارة الاستجابة للتغيرات التي للمنظمة لديها بعض السيطرة عليها ، ويشمل أيضا إدارة تأثير التغيير على الناس.

– **مجال الممارسة المهنية:** إدارة التغيير هو مجال الممارسة المهنية حيث أن المنظمة تقوم بإدارة عملية التغيير العامة التي يتم المطالبة بها من قبل وكلاء التغيير.

– **مجموعة من المعارف:** إدارة التغيير هي مجموعة المعرفة التي تتكون من النماذج والأساليب والتقنيات والأدوات والمهارات وغيرها من أشكال المعرفة التي تقوم بممارسة التغيير.

– **آلية التحكم:** تتعلق بقيام إدارة التغيير على وشك بالرقابة على المعايير والمتطلبات اللازمة لتنفيذ العمليات والإجراءات التي من خلالها يمكن تحقيق التغيير العمال في المنظمة .

## 2.1.2 خصائص إدارة التغيير

وقال — (هملان وآخرون، 2020) تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة .

- **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة للوصول إلى غاية مرجوة وأهداف محددة.
- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، وأن يتم في إطار إمكانياتها، ومواردها وظروفها التي تمر بها .
- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير، ورغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- **الفعالية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها ،
- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية، للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير .
- **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات، وسد ما في المجتمع من نقائص، ومن هنا عملية إصلاح شامل ومتكامل للمؤسسة وللكيان الإداري الذي تتم فيه عملية التغيير.

## 3.1.2 أسباب التغيير:

على الرغم من تعقيد إدارة التغيير، فقد تم طرح عدد من مجالات التركيز الأساسية لإدارة عملية إدارة التغيير بشكل صحيح. وهي: (Thomas, 2014)

- القيادة الفعالة: هي عامل تمكين رئيسي لأنها توفر الرؤية والأساس المنطقي للتغيير. وقد تم تحديد أساليب مختلفة من القيادة على سبيل المثال، التشاور القسري والتعاونية. قد تكون كل من هذه الأساليب

- المختلفة مناسبة وفقاً لنوع التغيير ونوعه الذي يتم إجراؤه، على سبيل المثال، عندما يكون هناك تغيير واسع النطاق للمؤسسة، فقد تم تحديد أسلوب التوجيه على أنه الأكثر فاعلية.
- غالباً ما يتم تحديد التوقيت المناسب والمناسب كمفتاح للتغيير الفعال.
  - التطوير التنظيمي هو أحد المقاربات أو التدخلات المستخدمة عند محاولة إحداث التغيير الموجه نحو تحسين الفعالية التنظيمية.
  - تم تحديد التواصل ثنائي الاتجاه مع الموظفين ومشاركتهم النشطة في التنفيذ كعنصر تمكين رئيسي لتغيير الإدارة، وتواجه معظم المنظمات حالات عدم يقين مرادفة للعالم الحديث الذي أحدثته العولمة والتكنولوجيا الحديثة.
- وصف ستة عوامل مسؤولة عن التغييرات التي تحدث في العالم الحديث والمنظمات على حد سواء، وهي (حسين، 2019):

- 1- التكنولوجيات الجديدة التي حولت الاتصالات والإلكترونيات والأسواق الاستهلاكية والصناعات السريعة.
- 2- العولمة التي أسفرت عن عالم أكثر ترابطاً وثباتاً مع تنقل المعلومات والأموال والسلع في جميع أنحاء العالم .
- 3- العولمة والتكنولوجيات الجديدة، التي ساهمت في زيادة حدة المنافسة وأدت إلى صعود وهبوط قادة السوق.
- 4- عمليات وممارسات التغيير الجديدة، والتي تحدث الآن أسرع من أي وقت مضى في تاريخنا المعروف.
- 5- السرعة - تتم مطابقة الزيادة المذهلة في السرعة التكنولوجية في الأعمال (تقاس دورات حياة المنتج بالأشهر وليس بالسنوات) وفي حياة الناس (يشعر معظمنا أننا نركض بأسرع ما يمكن فقط للبقاء في مكانه).
- 6- التعقيد والتناقض اللذان يتزايدان نتيجة لكل هذه التغييرات ويزيدان من صعوبة الطلبات على المديرين الذين يستخدمون السعي إلى الحصول على ضمانات و/ أو حلول من النوع الواحد من أجل تحقيق المثل العليا للاستقرار والنظام .

كما أن هناك خمسة أهداف أساسية للتغيير هي: ( غيلاني وبن محمود، 2017).

- الحفاظ على الحيوية داخل المنظمة ونشر التفاؤل فيها والتخلص من السلبية فيها
- تنمية قدرة الفرد في المنظمة على الابتكار والتفكير الإيجابي.

- زيادة الرغبة في التطوير والتحسين والتقدم في العمل
  - التناغم مع متغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة
  - و تحقيق أعلى مستويات الأداء في المنظمة .
- كما تتمثل أهداف المنظمة من التغيير فيما يلي:**
- الارتقاء بمستوى الأداء.
  - تقليل معدلات الدوران الوظيفي.
  - تطوير الموارد البشرية والمادية.
  - ترشيد النقاط.
  - تحديد وتطوير أنماط السلوك.
  - تحقق درجة عالية من التعاون .
  - التجديد في مكان العمل

## 4.1.2 استراتيجيات كيفية إحداث التغيير

يمكن تصنيف استراتيجيات التغيير على أساس كيفية إحداث التغيير إلى ما يلي: ( غيلاني وبن محمود، 2017).

(1) **استراتيجية الطرف الواحد Unilateral:** تركز على دور المدير في موقع السلطة لإحداث عملية التغيير .

(2) **استراتيجية المشاركة في القوة Power- Sharing:** يستخدم هذا النوع في صورتين هما: عملية اتخاذ القرارات بالمشاركة بين أفراد الجماعة ، وحل المشكلات بواسطة الجماعة.

(3) **استراتيجية السلطة المفوضة Delegative authority:** ويتم فيها تفويض مسؤولية تحديد المشاكل ومعالجتها لمجموعة من الأفراد المختصين في هذا المجال.

ويمكن تصنيف استراتيجيات التعبير إلى ثلاث فئات رئيسية وهي:

(1) **استراتيجيات هيكلية:** حيث تهتم بالهيكل التنظيمي وطرق التصميم والعلاقات بين الوحدات.

(2) **استراتيجيات تكنولوجية:** تركز على التصورات والعمليات الجديدة المرتكزة على الاختراعات والإبداعات التكنولوجية.

(3) **الاستراتيجيات السلوكية** تعنى بالقيم والتوجهات الجديدة والتي تهدف إلى تحسين أداء الموارد البشرية كتفويض اتخاذ القرار الإدارية الإشرافية دول الموافقة من مستوى الإداري الأعلى .

## 5.1.2 أبعاد التغيير التنظيمي

إن منظمات الأعمال كعناصر مهمة في الحياة الاقتصادية ونظم مفتوحة تعيش التغيير، فهي تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها، فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة، وقد اعتمدت الدراسة على أربعة أبعاد للتغيير التنظيمي، وهي كما يلي (العزى، 2013) :

### أولاً: التغيير في الثقافة:

عملية تحول تشمل سلوك الأفراد، وهياكل التنظيم، ونظم الأداء وتقويمها، والتكنولوجيا، وذلك بغرض الفاعل والكيف مع مغيرات البيئة المحيطة، ولقد أضى مفهوم ثقافة التغيير من المفاهيم المستحدثة والمهمة في حياة الإنسان المعاصر، ونتيجة لحدثة هذا المفهوم، فقد حدث بعض الخلط واللبس في استخدامه وفي علاقته بمفهوم التغيير الثقافي، لذلك ينبغي أن نلاحظ أن هناك فرقاً جوهرياً بين المفهومين، فمفهوم ثقافة التغيير "يعني أن للثقافة دور هام في تغيير الواقع إلى الأفضل، بينما مفهوم "تغيير الثقافة" يعني التخلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى كسبيل للتغيير والتطوير .

### ثانياً: التغيير في الهيكل التنظيمي

ويكون هذا النوع من التغيير الذي يكون في الهيكل التنظيمي من خلال إعادة تقسيم الوحدات الإدارية؛ أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، ويؤثر ذلك في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، وفي نطاق الإشراف المتبع في العمل، والنشاطات في كل قسم وهكذا قد يتعين إنشاء وحدات تنظيمية أو الغاؤها أو تغيير في خطوط الاتصالات أو في هيكل السلطة المسؤولية أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية أو في محلات الأداء أو في عند الوظائف في كل قسم داخل المنظمة.

ويرى (خرفى ويوسف، 2015) أن توسيع حصة المنظمة السوقية أو الحفاظ على حصتها العالية يستدعي تغيير بعض تشكيلتها التنظيمية لنشر نشاطها في تلك السوق قسم التسويق الدولي أو الإقليمي ) أي إن التغيير في الهيكل إما أن يكون في جميع مسؤوليات بعض الأقسام وإما تقليص المستويات المؤدية، وإما توسيع نطاق الإشراف لكي تصبح المنظمة أكثر سطحية وأن يروقراطية، وقد يمكن تطبيق قواعد وإجراءات أكثر لزيادة المعيارية كما يمكن زيادة عبر مركزية التشريع عملية اتخاذ القرار.

### ثالثاً: التغيير في التكنولوجيا:

تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات، إذ تتطلب هذه الثورة من وكلاء التغيير إدخال معدات جديدة وطرائق ووسائل أعمل جديدة، إلا إن هذه التأثيرات أصبحت تتزايد يوم بعد يوم بشكل سريع جدا، لأن تقنية المعلومات أصبحت هي الهدف، فالحل الوحيد للمديرين هو العمل الجاد على استخدام تقنيات متطورة؛ من أجل الحفاظ على الصدارة أو البقاء في المنافسة، إذ تقوم الإدارة باتباع جميع السياسات المتطورة تكنولوجيا، وذلك من أجل الوصول إلى الهدف بكفاءة عالية، لذلك فإن التغييرات التي حدثت خلال السنوات القليلة الماضية مكنت أغلب المنظمات اليوم من الحصول على أنظمة ومعلومات إدارية متطورة تربط العاملين في المنظمة بعض النظر عن مواقعهم الجغرافية .

ويرى ( يوسف، 2022) . ضرورة استجابة المنظمات العاملة المطاف العدد التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي لما أن هذه التعبيرات من شأنها أن أبعاد اليوم في الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإنتاجية وتحسن النوعية.

#### رابعاً: التغيير في المهام:

ويشمل التغيير في الواجبات والأعمال أو الأنشطة أو دمج أنشطة مع بعضها أو حتى إلغاء أعمال قائمة، والتغيير بات المتبعة في المنظمة أو تحيلها أو إلغائها، كما يشمل في طرق وإجراءات العمل كتقليل التعقيدات في إجراءات العمل أو تغيير الطرق التي ينفذ بها العمل لضمان الدقة والسرعة والسهولة في تنفيذ الأعمال .

كذلك يشمل التغيير سياسات المنظمة التي تمكن المنظمة من انجاز أهدافها الجزئية والمرحلية، ويشمل أيضا كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة وتحديد طر أداء العمل، ونوع الأنشطة والمهام، وكذلك تغيير حجم المسؤوليات والصلاحيات، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل ظروف العمل المحيطة إحداث التغيير في إجراءات وأساليب العمل يؤدي إلى تغيير في تحقيق السياسات المحددة وتغيير في درجة مرونة وسات ودع حراء ونسب لعمل المختلفة (العنزي، 2013).

## المبحث الثاني: نجاح المشاريع

### تمهيد :

تسعى الشركات إلى تحقيق النجاح في مشاريعها وأنشطتها وتكافح باستمرار أبناء مركز تنافسي متميز، ليضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في إطار بيئتها التي تعمل بها، ولغرض الوصول لهذه الأهداف فإنه يتطلب من إدارة الشركات أن تمتلك توجهات استراتيجية ورؤية بعيدة المدى والتفكير بعمق وشمولية لكافة الأنشطة والأعمال خاصة إذا أرادت تحقيق النجاح والتميز في مشاريعها ..

فالتطورات المعاصرة التي تواجه منظمات الأعمال وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم، تبين بأن هناك العديد من التحديات التي تواجه الشركات في العصر الحالي، ويتطلب ذلك الأمر البحث عن الفرص وقدرات المنافسين والمعلومات عن الحاجات والرغبات لزملائهم، وتطوير رؤية إدارية واضحة ومتكاملة تستند إلى إستراتيجيات محددة تساهم في زيادة الكفاءة والفعالية للإدارة الشركات

وإن نجاح المشاريع يتعلق بمدى إمكانية تحقيق المخرجات الأهداف المشروع العامة ومدى إمكانية الاستفادة من هذه المخرجات المحققة في تحقيق الغايات من هذه المشاريع، ويأتي ذلك عن طريق اهتمام إدارة المشاريع بالعناصر التي يمكن أن تحقق النجاح..

### 1.2.2 مفهوم المشروع :

هناك عدة تعريفات لمفهوم المشروع تختلف هذه التعريفات باختلاف وجهات نظر الباحثين والدارسين في مجال إدارة المشاريع وكذلك الغرض الذي سيتم من أجله إنشاء المشروع.

عرف (PMBOK 2017 2:4) المشروع بأنه مسعى مؤقت يتخذ من أجل الوصول لمنتج لو خدمة أو نتيجة متفردة.

ويعرف المشروع أيضا على انه مجهود يتم القيام به بهدف إنجاز محدد، لمرة واحدة، وذو طبيعة خاصة لا تتكرر بنفس الصورة ويتم إنجاز هذا المشروع خلال فترة زمنية محددة وضمن حدود الموازنة الموضوعية، وأن المشروع عبارة عن مهمة محددة يراد تحقيقها وإنجازها (بودالي، 2021)

وقد عرفت جمعية إدارة المشاريع البريطانية المشروع بأنه مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية، لها بدايات ونهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أهداف محددة، في إطار معايير الكلفة، والزمن، والجودة المخطط لها. (على ومحمد، 2015)

من خلال التعريفات المذكورة سلفاً يمكن التواصل الى أنه هناك مجموعة من العناصر يجب توافرها في مفهوم المشروع وهي

✍ المشروع له عدد من الأنشطة المترابطة وغير الروتينية ...

✍ المشروع يتكون من عدة أنشطة مترابطة لها بدايات ولها نهايات زمنية محددة .

✍ 3- المشروع له فترة زمنية محددة .

✍ المشروع له موازنة تقديرية مخصصة لهذا المشروع

## 2.2.2 مفهوم نجاح المشاريع

إن تزايد واتساع نشاطات المشاريع الرقمية وامتداد تعاملها محلياً ودولياً، جعل من المنافسة في الأسواق الوطنية والعالمية أشد قسوة، وأكثر عنفاً، مما أدى إلى خروج العديد من الشركات من الأسواق، مما أدى إلى عدم وضوح مؤشرات قياس نجاح المشاريع التي تعكس صورة حقيقة لأداء الإدارة أمام أصحاب المصالح المهتمين بنشاط المشروع ومدى تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها. ويتم تقييم وقياس نجاح المشروع عبر قيام المنظمة من وضع معايير محددة مسبقاً قبل البدء بعملية التنفيذ لأنها تصبح فيما بعد المقياس الأساسي لتقييم نجاح أو فشل المشروع وبشكل عام لا يوجد اتفاق على المعايير الممكن استخدامها في نجاح المشاريع.

ويعتبر المشروع ناجحاً في العادة عندما يحقق أهدافه، وتتضمن أهداف المشروع أبعاداً أو معايير مختلفة فالبعض أشار إليها من خلال أبعاد الوقت والتكلفة والجودة، بما يسمى المثلث الحديدي للمشروع (أبو الحسنى، 2016)، وقد أشار (Dasani et al. 2015) إلى أن النجاح في المشاريع بأبعاد مختلفة ومن أكثر هذه الأبعاد المؤلفات والمجربة، الوقت والتكلفة، الجودة.

والبعض الآخر يرى أن النجاح يتمثل في رضا أصحاب المصالح كالأفراد وحاملي الأسهم والزملاء والمدنيين والدائنين والمجهزين وغيرهم، حيث يرى كل واحد فيهم مقاييس أو معايير النجاح كل حسب صلحته ووجهة نظره وأن على المشروع أن يلبي طموحات ورغبات كل صاحب مصلحة فيه، فالزبون على سبيل المثال هو الذي يحدد نجاح المشروع من خلال مدى تلبية اهتمامه وذوقه مما يتم كسب ولاته وبالتالي استمرارية نمو واتساع حصة المشروع السوقية (أبو حسين، 2012)

## 3.2.2 دورة حياة المشروع.

يبدأ المشروع (مرحلة البداية)، ويتم اختيار المدير ، ثم يتم تجميع فريق المشروع والموارد الأولية، ويتم تنظيم برنامج العمل، ثم يبدأ العمل، ويحدث التقديم في العمل، ويستمر ذلك حتى تظهر النهاية، إذا من خلال الفهم الواضح لمراحل المشروع المختلفة تستطيع الإدارة السيطرة على سير المشروع للوصول إلى أهدافه، مراحل دورة حياة المشروع هي (باقر وآخرون ،2021) :

### ➤ المرحلة الأولى: مرحلة أدراك فكرة المشروع

وتتضمن هذه المرحلة، دراسة الحاجة إلى المشروع، ودراسة جدوى مبدئية للمشروع تتضمن الدراسة الفنية والمالية، وكذلك الإجابة المبدئية على كم سيكلف المشروع، ومتى سيبدأ، وماذا سيحقق المشروع.

### ➤ المرحلة الثانية: مرحلة تعريف المشروع

وتتضمن هذه المرحلة تحديد الموارد اللازمة، ووضع الخطط التفصيلية اللازمة لتنفيذ المشروع، ووضع الموازنات والجداول الزمنية للمشروع، ووضع الاستراتيجيات وتحديد الإجراءات اللازمة للقيام بالنشاطات المختلفة.

### ➤ المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ / الإنتاج

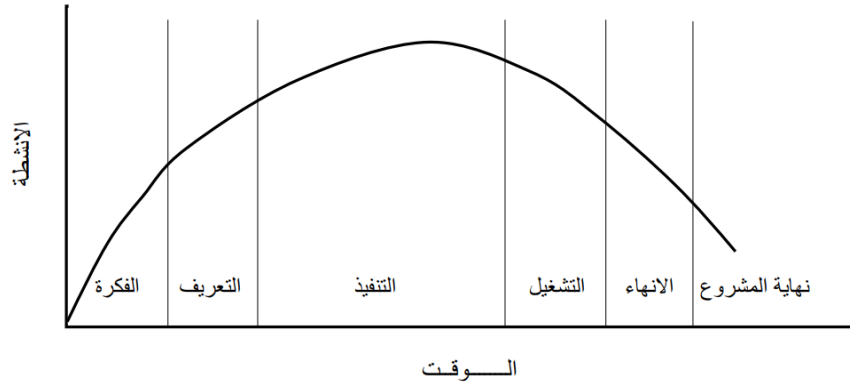
لتتضمن هذه الرحلة الرقابة على تنفيذ المشروع ورفع التقارير حسب الحاجة (يومية أسبوعيا، شهريا)، كما تم تنفيذه وكذلك مقارنة ما تم مع ما تم التخطيط له، وتقييم مدى الانحرافات، وكذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

### ➤ المرحلة الرابعة: مرحلة تشغيل المشروع

وتتضمن هذه المرحلة تقديم الخدمة والمنتج اللذين يهدف المشروع إلى تقديمها، وتكميلهما مع المنتجات والخدمات التي تقدمها المشاريع الأخرى، وتقييم مدى تحقيق المشروع الأهداف الموضوعية.

### ➤ المرحلة الخامسة: مرحلة نهاية المشروع

وتتضمن هذه المرحلة تصفية وإنهاء المشروع، وتحويل موارد المشروع إلى مشاريع أخرى، والاستفادة من الدروس الخاصة بهذا المشروع والشكل (4) يوضح دورة حياة المشروع.



الشكل (4): دورة حياة المشروع

Activat

المصدر : (أبو الحسنى، 2016)

## 4.2.2 الأهداف الرئيسية لإدارة المشاريع

تتضمن إحدى الأهداف الرئيسية لإدارة المشاريع المساهمة الفعّالة في تحقيق أهداف المشروع. وهذا يشمل تحقيق رضا العملاء حيث يعبر معظم العملاء عن إشباعهم عندما يتم تنفيذ المشروع بجودة عالية، وبتكاليف معقولة، وفي أقصر وقت ممكن. هذا بدوره يساهم في تحقيق نتائج إيجابية وعوائد جيدة. وتهدف إدارة المشروع أيضاً إلى مساعدة مديري المشاريع في تحديد ومعالجة المشكلات المحتملة التي قد تنشأ أثناء تنفيذ المشروع، واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المشروع وتجنب العقبات التي قد تعوق تحقيقها (حيارات وقطشيات، 2021).

يمكن تصنيف أهداف إدارة المشروع إلى أهداف رئيسية وأهداف ثانوية.

تتضمن الأهداف الرئيسية المساهمة في تحقيق أهداف المشروع بصفة عامة، وتشمل ذلك تحقيق التنمية الوطنية والنمو الاقتصادي. بالمقابل، بينما تشمل الأهداف الثانوية جوانب إدارة المشروع الأخرى مثل التخطيط والمراقبة والتحكم، وتحسين مستوى الجودة والكفاءة، والتنبؤ بالمشكلات المحتملة ومعالجتها قبل حدوثها، بالإضافة إلى تطوير الخبرات واستخدام التقنيات المتقدمة في إدارة المشاريع (الحديدي، 2020).

تتضمن الأهداف الخاصة لكل مشروع تحقيق الأهداف المحددة في الوقت المحدد وبالتكلفة المحددة، وذلك مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة ورضا العملاء. وتشمل الأهداف العامة للمشروع تحقيق المنفعة العامة وتلبية الاحتياجات المحددة للمشروع، وأيضاً تقديم إسهام في تطوير المجتمع وتعزيز الاقتصاد، وذلك وفقاً للتأثير المتوقع للمشروع على البيئة المحيطة (الحديدي، 2020)

نجاح المشاريع الرقمية يتطلب تحقيق مجموعة من الأهداف التي تضمن تنفيذها بشكل فعال وتحقيق النتائج المرجوة. إليك بعض الأهداف الرئيسية لنجاح المشاريع الرقمية (الناظر، 2019):

1. **تحقيق الأهداف المحددة:** يجب أن تسهم المشاريع الرقمية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، سواء كانت زيادة الإيرادات، تحسين تجربة العملاء، تقليل التكاليف، أو أهداف أخرى.
2. **تقديم تجربة مستخدم مميزة:** يجب أن تسهم المشاريع الرقمية في تحسين تجربة المستخدم، من خلال تصميم واجهات سهلة الاستخدام وتجربة تفاعلية ممتازة.
3. **تحسين الكفاءة والإنتاجية:** يجب أن تسهم المشاريع الرقمية في تحسين كفاءة العمليات الداخلية وزيادة الإنتاجية من خلال استخدام التكنولوجيا لتبسيط العمليات وتحسين سير العمل.
4. **توفير الوقت والجهد:** يجب أن تقلل المشاريع الرقمية من وقت الإنجاز والجهد البشري المطلوب لإكمال المهام والعمليات.
5. **تحسين جودة المنتجات والخدمات:** يجب أن تساهم المشاريع الرقمية في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، من خلال تقديم معلومات دقيقة وتقديم تجربة أفضل للعملاء.
6. **تعزيز التواصل والتعاون:** يجب أن تُسهم المشاريع الرقمية في تحسين التواصل والتعاون بين الفرق والأفراد من خلال استخدام وسائل الاتصال والتعاون الرقمي.
7. **تحسين تحليلات البيانات:** يجب أن تمكّن المشاريع الرقمية من تحسين قدرة التحليل واستخدام البيانات لاتخاذ قرارات أفضل وأكثر دقة.
8. **تحقيق الامتثال والأمان:** يجب أن تضمن المشاريع الرقمية الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها وضمان الأمان وحماية البيانات.
9. **تحقيق تطابق الأنظمة:** يجب أن تسهم المشاريع الرقمية في تحقيق تكامل سلس وتطابق بين الأنظمة المختلفة المستخدمة داخل المنظمة.
10. **مواكبة التطور التكنولوجي:** يجب أن تمكّن المشاريع الرقمية المنظمات من البقاء على اطلاع بأحدث التطورات التكنولوجية وتنفيذ حلول مبتكرة.
11. **تحقيق استدامة النجاح:** يجب أن تبني المشاريع الرقمية قواعد للنجاح المستدام من خلال تطوير أدوات وعمليات للحفاظ على الأداء الجيد على المدى الطويل.

## 5.2.2 أهمية نجاح المشاريع الرقمية

نجاح المشاريع الرقمية يحمل أهمية كبيرة في العصر الحالي الذي يشهد تطورًا متسارعًا في التكنولوجيا واعتمادًا متزايدًا على الحلول والأنظمة الرقمية في مختلف المجالات. إليك بعض أهمية نجاح المشاريع الرقمية (الشهرى، 2020) :

1. **تحسين التنافسية:** نجاح المشاريع الرقمية يمكن المنظمات والأفراد من تحسين تنافسيتهم في سوق الأعمال المتسارع التغير، حيث يمكنهم تقديم منتجات وخدمات مبتكرة وأكثر كفاءة.
2. **زيادة الكفاءة:** تساعد المشاريع الرقمية على تحسين كفاءة العمليات من خلال التأثير على تحسين سير العمل، تقليل الخطأ البشري، وتحسين إدارة الموارد.
3. **توفير الوقت والجهد:** يمكن للتكنولوجيا الرقمية تحسين سرعة الإنجاز وتبسيط العمليات، مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد.
4. **زيادة رضا العملاء:** المشاريع الرقمية المنجزة بنجاح تعني تقديم تجربة أفضل للعملاء من خلال سهولة الوصول إلى المعلومات والخدمات وتجربة تفاعلية أكثر فعالية.
5. **تحسين اتخاذ القرار:** توفر المشاريع الرقمية تحليلات دقيقة وأساسًا لاتخاذ القرارات، مما يمكن المنظمات من اتخاذ خطوات استراتيجية مستنيرة.
6. **التواصل والتعاون:** تسهم المشاريع الرقمية في تسهيل التواصل والتعاون بين الفرق والأفراد على مختلف المستويات سواء داخل المنظمة أو عبر الحدود الجغرافية.
7. **تقليل التكاليف:** قد تؤدي المشاريع الرقمية إلى تقليل تكاليف العمليات، مثل توفير الورق والتخزين الفعال للبيانات.
8. **الابتكار والتطوير:** تمكن المشاريع الرقمية الشركات من الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة أسرع وبطرق أكثر فعالية.
9. **تحقيق الاستدامة:** من خلال الاعتماد على الحلول الرقمية، يمكن تقليل استهلاك الموارد والتأثير البيئي.
10. **متابعة الأداء والتقدم:** يوفر التحليل والرصد الرقمي إمكانية متابعة أداء المشاريع وقياس تقدمها بشكل دقيق.

## 6.2.2 أنواع المشاريع الرقمية

تعد المشاريع الرقمية متنوعة ومتعددة، وتشمل مجموعة واسعة من المجالات والأنشطة التي تستفيد من التكنولوجيا الرقمية والحلول الإلكترونية. فيما يلي بعض أنواع المشاريع الرقمية المشهورة (بن غيدة، 2019) ، ( بن جامع ومهرى، 2019) :

1. **تطوير تطبيقات الهاتف الذكي والويب**: يشمل هذا المجال تصميم وتطوير تطبيقات الهاتف (المحمول) مثل تطبيقات iOS و Android وتطبيقات الويب التي تقدم خدمات ومحتوى للمستخدمين عبر الإنترنت.
2. **تطوير المواقع الإلكترونية**: تشمل هذه المشاريع إنشاء وتطوير المواقع الإلكترونية لأغراض مختلفة مثل الأعمال التجارية، الحكومية، التعليمية، والترفيهية.
3. **تطوير البرمجيات**: يتضمن تطوير برمجيات مختلفة مثل نظم إدارة المحتوى، أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) ، أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRM) ، والمزيد.
4. **تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي**: يتضمن هذا المجال استخدام تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لفهم الأنماط واستخراج الأدوات القريبة من الواقع من مجموعات البيانات الكبيرة.
5. **تطوير الألعاب الرقمية**: يشمل تصميم وتطوير ألعاب الفيديو والألعاب التفاعلية المختلفة التي يتم لعبها على منصات مختلفة.
6. **تطوير حلول التجارة الإلكترونية**: يتضمن تطوير منصات التجارة الإلكترونية ومواقع البيع عبر الإنترنت لتسهيل عمليات البيع والشراء عبر الويب.
7. **تطوير العمليات الرقمية**: يشمل تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات رقمية أكثر فعالية، مثل تطوير أنظمة إدارة المستودعات والتوزيع الذكية.
8. **تطوير منصات التعليم عبر الإنترنت**: يتضمن تصميم وتطوير منصات التعليم عبر الإنترنت والتعليم عن بعد، بما في ذلك تطبيقات التعليم والمنصات التعليمية المتكاملة.
9. **تطوير حلول الرعاية الصحية الرقمية**: يهدف إلى تطبيق التكنولوجيا لتحسين خدمات الرعاية الصحية وتسهيل التواصل بين الأطباء والمرضى.
10. **تطوير حلول الأمن السيبراني**: يتعلق بتصميم وتطوير حلول لحماية الأنظمة والبيانات من التهديدات السيبرانية والهجمات الإلكترونية.

## 7.2.2 أثر إدارات التغيير في إنجاح المشاريع الرقمية في المؤسسات الحكومية

إدارات التغيير تلعب دورًا حاسمًا في نجاح المشاريع الرقمية في المؤسسات الحكومية. يتضمن تنفيذ مشروع رقمي تحولًا في عمليات وثقافة المؤسسة، وهذا يتطلب إدارة فعّالة لعملية التغيير. إليك كيف يمكن لإدارات التغيير أن تؤثر في نجاح المشاريع الرقمية في المؤسسات الحكومية (بوغازي، 2015):

1. **تحديد رؤية واضحة:** إدارات التغيير تساعد في تحديد رؤية واضحة للمشروع الرقمي والأهداف التي يجب تحقيقها. هذا يساعد في توجيه الجميع نحو هدف مشترك وتحفيزهم لتحقيق النجاح.
2. **التواصل الفعّال:** يُعتبر التواصل الجيد وسيلة رئيسية لنجاح المشروع الرقمي. إدارات التغيير تضمن توجيه المعلومات والتوجيهات الصحيحة لجميع أفراد المؤسسة، وتوفير منصات للتفاعل والاستفسارات.
3. **تخطيط وتنفيذ التدريب:** تساهم إدارات التغيير في وضع خطط تدريب وتطوير للموظفين لضمان تعامل فعّال مع التكنولوجيا الجديدة. ذلك يساهم في تقليل المقاومة وزيادة قبول التغيير.
4. **إشراك الموظفين:** يُعتبر إشراك الموظفين جزءًا مهمًا في عملية التغيير. إدارات التغيير تعمل على تفعيل المشاركة وتحفيز الموظفين للمشاركة الفعّالة في تطوير وتحسين العمليات.
5. **إدارة المقاومة:** قد تواجه المشاريع الرقمية مقاومة من بعض الموظفين الذين قد يخشون التغيير. إدارات التغيير تقدم استراتيجيات للتعامل مع المقاومة وتحويلها إلى تعاون بناء.
6. **تحفيز التعلم المستمر:** تسعى إدارات التغيير لتعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة، مما يساعد على تطوير المهارات والمعرفة اللازمة للتعامل مع التغييرات التقنية.
7. **تقييم وتحسين:** إدارات التغيير تلعب دورًا في مراقبة تقدم المشروع وتحديد الفجوات والتحسين المستمر، وذلك من أجل تحقيق النتائج المرجوة بشكل أفضل.
8. **تحقيق التنسيق والتكامل:** تساهم إدارات التغيير في ضمان تنسيق عمليات التغيير مع بقية عمليات المؤسسة، بما في ذلك الجوانب القانونية والأمنية.
9. **تحقيق الشفافية والشراكة:** تسعى إدارات التغيير لتعزيز الشفافية وبناء شراكة بين الإدارة والموظفين وبين المؤسسة والجمهور، مما يعزز الثقة ويساهم في نجاح المشروع.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهجية التي استخدمها الباحث في القيام بهذه الدراسة، إذ يتضمن وصفاً لنوع وطبيعة الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة وكذلك أداة جمع البيانات وثباتها وصدقها، كما يتضمن الطرق المتبعة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.

### 3-1 منهج الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية اتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة ميدانية تم من خلالها التعرف على آراء المديرين العاملين في الإدارات العليا في هذه المؤسسات إذ تم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس، وذلك بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج وتوصيات الدراسة.

### 3-2 مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين العاملين في الإدارات العليا المعنيين بإدارة التغيير في هذه المؤسسات، والذين يشكلون فريق العمل القادر على التعامل مع المعلومات الواردة في استبانة الدراسة ومتغيراتها في المؤسسات محل البحث، إذ قام باختيار عينة قصدية مكونة من مديري اثنين ممن يشغلون منصب (مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير إدارة موارد بشرية، مدير البحث والتطوير) من كل شركة من المؤسسات التي تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وليصبح العدد الموزع حوالي (360) استبانة، إذ جمع الباحث منها (285) استبانة ولم يكن بإمكانه استرداد البقية بسبب عدم تعاون بعض المؤسسات، وبعد فرز الاستبانات تبين وجود (5) منها غير صالحة للتحليل كون بعض فقراتها غير مكتملة الإجابة ليستقر عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل الإحصائي (280) استبانة والجدول رقم (1) يوضح الإطار العام للدراسة ومجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل.

### الجدول ( 3-1 )

مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل

| الاستبانات الموزعة<br>على المبحوثين | الاستبانات المستردة<br>من المبحوثين | الاستبانات الخاضعة<br>للتحليل الإحصائي |                |
|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------|----------------|
| 360                                 | 285                                 | 280                                    | العدد          |
| % 100                               | % 79.16                             | % 77.7                                 | النسبة المئوية |

المصدر: من إعداد طلاب المشروع

### 3-3 وحدة المعاينة

تتكون وحدة المعاينة من المديرين العاملين في الإدارات العليا في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، والذين يشغلون منصب (مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير إدارة موارد بشرية، مدير البحث والتطوير).

### 3-4 أدوات الدراسة وقياس المتغيرات

قام الباحث بتطوير استبانته كما تم توزيعه. وقد تم إخضاعها لعدة اختبارات هي:

➤ أولاً : اختبار الصدق الظاهري : وذلك للتعرف على الأسئلة المرتبطة ببعضها للتأكد من مدى اتساق إجاباتها حتى تعكس أهداف الدراسة وتساؤلاتها، إذ تم عرضها على ذوي الخبرة

والاختصاص وهيئة محكمين من أساتذة الإدارة للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وتم إجراء التعديلات المقترحة من المحكمين والأساتذة المختصين قبل توزيعها على عينة الدراسة ➤ **ثانياً : اختبار ثبات الأداة :** وللتأكد من مدى صلاحية الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية تم اختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وقد بلغت درجة اعتمادية هذه الاستبانة حسب معيار كرونباخ ألفا (0.773) وهي : نسبة جيدة لاعتماد نتائج هذه الدراسة، حيث أن النسبة المقبولة لتعميم نتائج مثل هذه الدراسات 60% هي (268 Malhotra, 2004, p: 2) يوضح معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة.

### الجدول (3-2)

#### قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

| تسلسل الفقرات | المتغير                    | كرونباخ ألفا |
|---------------|----------------------------|--------------|
| 8- 1          | التغيير في الثقافة         | 70.52 %      |
| 17 – 9        | التغيير في الهيكل التنظيمي | 76.64 %      |
| 25 – 18       | التغيير في التكنولوجيا     | 77.46 %      |
| 33 – 26       | التغيير في المهام          | 74.67 %      |
| 38 – 34       | تحقيق الأهداف              | 72.68 %      |
| 43 – 39       | جودة المنتجات              | 71.90 %      |
| 55 - 1        | المعدل العام للثبات        | 77.3 %       |

المصدر: من إعداد طلاب المشروع

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدتها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة فهي ولتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحث ثلاث مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

وبذلك تكون المستويات كالتالي :  $1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$

درجة تأثير منخفضة من 1- أقل من 2.33

درجة تأثير متوسطة من 2.34 - 3.67

درجة تأثير مرتفعة من 3.68 إلى 5.

### 5-3 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

قام الباحث بإدخال البيانات التي تمت الحصول عليها من خلال استبانة الدراسة . الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science وتمت بعدها معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة، وتحديدًا استخدم الباحث الأساليب التالية:

1. **مقاييس النزعة المركزية :** مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك لوص آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

2. **تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) :** وذلك من أجل اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع.

3. **تحليل الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression ) :** وذلك من أجل اختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع.

4. **اختبار تحليل التباين الأحادي ( Anova ) :** وذلك لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع التي تعزى للصفات الشخصية والوظيفية للعينة المبحوثة.

5. **اختبار كرونباخ ألفا (Cronpach's Alpha) :** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

6. **إختبار كمولغروف سيمنر نوف (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) :** للتأكد من اتباع بيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution).

7. **اختبار الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression) :** وذلك وضع صورة أفضل عن متغيرات الدراسة أي وضع كافة متغيرات إدارة التغيير في نموذج انحدار واحد لقياس تأثير كل منها وأهميته المعنوية على الفعالية من ناحية أخرى.

### 6-3 أساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الأولية والمصادر الثانوية وكما يلي:

**أولا : البيانات الأولية :** وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إعداد استبانة خاصة لموضوع هذه الدراسة، حيث غطت التساؤلات والفرضيات التي استندت عليها الدراسة الحالية.

**ثانيا : البيانات الثانوية :** وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الرجوع إلى المكتبات المختلفة ومطالعة الدراسات السابقة، وذلك لوضع الإطار النظري لهذه الدراسة، وتشمل ما يلي:

(1) كتب الإدارة والمواد العلمية والأبحاث الإدارية، وخاصة تلك التي تبحث في موضوع إدارة التغيير والفعالية.

(2) رسائل الماجستير التي تبحث في موضوع إدارة التغيير والفعالية.

(3) الدوريات المتخصصة التي كتبت حول موضوع إدارة التغيير والفعالية والتقارير والنشرات الصادرة عن المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

### 1-4 خصائص أفراد العينة

الجدول التالي يبين النتائج التي تم التوصل إليها :

الجدول (4-2)

توزيع عينة الدراسة من المديرين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

| المتغير         | الفئات والمسميات | التكرارات | النسبة المئوية % |
|-----------------|------------------|-----------|------------------|
| الجنس           | ذكر              | 234       | 83.6             |
|                 | أنثى             | 46        | 16.4             |
| العمر           | 30 سنة فأقل      | 12        | 4.3              |
|                 | 31 سنة - 35 سنة  | 61        | 21.8             |
|                 | 36 سنة - 40 سنة  | 157       | 56.1             |
|                 | 41 سنة - 45 سنة  | 26        | 9.3              |
|                 | 46 سنة فأكثر     | 24        | 8.6              |
| المؤهل التعليمي | دبلوم            | 70        | 25.0             |
|                 | بكالوريوس        | 168       | 60.0             |
|                 | ماجستير          | 29        | 10.3             |
|                 | دكتوراه          | 13        | 4.7              |
| سنوات الخبرة    | 5 سنوات فأقل     | 35        | 12.5             |
|                 | 6 - 10 سنوات     | 90        | 32.1             |
|                 | 11 - 15 سنة      | 121       | 43.2             |
|                 | 16 سنة فأكثر     | 34        | 12.2             |
| المجموع الكلي   |                  | 280       | % 100            |

المصدر :إعداد طلاب المشروع

يتضح من البيانات الواردة بالجدول السابق رقم (3) ما يلي :

**1. الجنس :** أن نسبة الذكور بلغت 83.6% فيما بلغت نسبة الإناث 16.4% من إجمالي حجم العينة، ويمكن تفسير تفوق نسبة الذكور على الإناث في المجتمع السعودي، على أن التنشئة الاجتماعية تتيح للذكور مجالا أوسع للانخراط في المجتمع ودخول سوق العمل. كما أن نسبة مشاركة الإناث في الأعمال التي تمارسها المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ما تزال دون مستوى الطموح مقارنة مع الذكور بسبب هيمنة الذكور باعتبارهم الأوائل في ممارسة الأعمال المالية والإدارية، كما أن التقاليد الاجتماعية عند غالبية الشعب السعودي تتحفظ على خروج المرأة في الأماكن التي تتطلب وجودها خارج المنزل لفترات طويلة.

**2. العمر :** إن أعمار النسبة الأعلى من المستجيبين في العينة يتركزون في الفئة التكرارية (36 سنة - 40 سنة) وشكلوا ما نسبته 56.1% من إجمالي عينة الدراسة، ثم الفئة التكرارية (31 سنة - 35 سنة) وشكلوا ما نسبته 21.8%، ثم الفئة التكرارية (41 سنة - 45 سنة) وشكلوا ما نسبته 9.3%، ثم الفئة التكرارية (46 سنة فأكثر) وشكلوا ما نسبته 8.6%، وأخيرا الفئة التكرارية (30 سنة فأقل) وشكلوا ما نسبته 4.3%. ويفسر هذا التوزيع للعينة حسب العمر فإننا نلاحظ أن أغلبهم من المديرين متوسطي العمر ولديهم خبرة لا بأس بها في العمل الإداري، وهذه الفئة العمرية هي المناسبة للقيام بالأعمال في مجال الإدارة بالمؤسسات المدرجة في السوق المالي، إذ إنهم يتعاملون مع رؤوس أموال كبيرة ويديرون أعمالا كبيرة، مما يتعين عليهم بأن يمتلكوا قدرًا من النضوج العمري ويتحملوا المسؤوليات الكبرى في الأمور الإدارية والمالية في هذه المؤسسات. كما تشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة في هذه الفئة يكونوا ممن يمتلكون النشاط الذهني والفكري والجسماني الذي يجعلهم يتعاملون بشكل دائم دون الإحساس بالتعب والإرهاق أو الإنهاك.

**3. المؤهل التعليمي :** تبين إن حملة الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس) هم الأكثر في عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (168) مستجيباً، ونسبة بلغت 60.0%، ثم حملة شهادة الدبلوم وشكلوا ما نسبته 25.0%، ثم حملة شهادة الماجستير، وشكلوا ما نسبته 10.3%، وأخيرا جاء حملة الدكتوراه وشكلوا معا ما نسبته 4.7%. وهذا يفسر بأن توجهات المجتمع السعودي إلى التعليم أصبحت مطلباً أساسياً للانخراط في سوق العمل، بالرغم من قلة حملة الشهادات العليا مما يستدعي إعادة النظر في آلية تأهيل مناسبة لزيادة مستوى التأهيل العلمي لهذا المجتمع.

**4. سنوات الخبرة :** أن خبرة النسبة الأعلى من المستجيبين في عينة الدراسة يتركزون في الفئة التكرارية (11 سنة - 15 سنة)، وشكلوا ما نسبته 43.2% من إجمالي عينة الدراسة، ثم الفئة التكرارية (6 - 10 سنوات) وشكلوا ما نسبته 32.1%، وأخيرا الفئة التكرارية (16 سنة فأكثر) وشكلوا ما نسبته 12.5%. ويفسر هذا التوزيع للعينة أن هناك عدداً لا بأس به من المديرين يمتلكون خبرات طويلة في مجال عملهم والذي يضمن الاستقرار في عمل هذه المؤسسات وفي سياستها الداخلية والخارجية أيضاً. كما يرى الباحث

أن وجود الترتيب والتوصيف الوظيفي داخل هذه المؤسسات والذي يحتم على هؤلاء المديرين أن يكتسبوا خبرة طويلة للوصول إلى المناصب القيادية.

## 2-4 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً : النتائج المتعلقة بالتغيير في الثقافة :

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في الثقافة، وكانت كما يلي :

### الجدول ( 4-2 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التغيير في الثقافة

| م | العبارات                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الأهمية |
|---|------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | تسعى المؤسسة إلى التغيير بالقيم والمعتقدات والتي هي لبنات بناء ثقافة المؤسسة | 4.122           | .6259             | 1       | مرتفعة        |
| 2 | تسعى المؤسسة من خلال ثقافتها إلى تجسيد الثقافة المؤسسية لدى العاملين.        | 3.973           | .7025             | 3       | مرتفعة        |
| 3 | يتم تغيير ثقافة المؤسسة وفقاً للأهداف العامة لها.                            | 4.008           | .7225             | 2       | مرتفعة        |
| 4 | تستند ثقافة المؤسسة إلى مصلحة العميل باستمرار ويتم تغييرها وفقاً لذلك.       | 3.766           | .6656             | 5       | مرتفعة        |
| 5 | تطور المؤسسة من ثقافتها لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة العملاء.   | 3.856           | .7695             | 4       | مرتفعة        |
| 6 | يتم تعديل ثقافة المؤسسة بما يتوافق وثقافة المجتمع.                           | 3.766           | .6656             | 5       | مرتفعة        |
| 7 | تسعى المؤسسة دوماً لبلورة ثقافة مميزة خاصة بها.                              | 3.631           | .8130             | 7       | متوسط         |
| 8 | تسعى المؤسسة إلى التغيير بالأحداث وطرق التعامل معها                          | 3.577           | .7397             | 8       | متوسط         |
|   | المتوسط العام                                                                | 3.837           | .7130             |         | مرتفعة        |

المصدر :إعداد طلاب المشروع .

يشير الجدول (4) إلى أن متوسطات متغير التغيير الثقافية تراوحت بين المستوى المرتفع والمستوى المتوسط، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين 4.1228 - 3.577، وجاءت 6 فقرات من التغيير في الثقافة بالمستوى المرتفع من التأثير وهي الفقرات ذات الأرقام (1) و (2) و (3) و (4) و (5) و (6) في حين جاءت بقية الفقرات من متغير التغيير في الثقافة بالمستوى المتوسط من التأثير، وهي الفقرات ذات الأرقام (7) و (8) . وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى مرتفع من تأثير متغير تعديل الثقافة في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.837 ) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.7130).

ثانيا : النتائج المتعلقة بالتغيير في الهيكل التنظيمي :

#### الجدول (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في الهيكل التنظيمي

| م  | العبارات                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الأهمية |
|----|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 9  | يتم تغيير الهيكل التنظيمي في المؤسسة عند استحداث أقسام أو وظائف فيها    | 3.8267          | .6887             | 3       | مرتفع         |
| 10 | تعمل المؤسسة على تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل              | 3.7614          | .7640             | 4       | مرتفع         |
| 11 | تعمل المؤسسة على دراسة وتطوير هيكلها التنظيمي باستمرار وكلما دعت الحاجة | 3.6484          | .7640             | 7       |               |
| 12 | تحدث المؤسسة تغييرات في هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات                | 3.8684          | .7640             | 2       | مرتفع         |

|    |                                                        |        |        |   |       |
|----|--------------------------------------------------------|--------|--------|---|-------|
| 13 | تقوم المؤسسة بتعديل هيكلها التنظيمي                    | 4.0088 | .7225  | 1 | مرتفع |
| 14 | تحدث المؤسسة تغييرات في الوحدات الإدارية               | 3.7281 | .8060  | 6 | مرتفع |
| 15 | تقوم المؤسسة بتعديل خطوط الاتصال بين كافة أقسامها بدقة | 3.6281 | .8060  | 8 |       |
| 16 | تقوم المؤسسة بتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار           | 3.7018 | .7614  | 5 | مرتفع |
| 17 | تقوم المؤسسة بدمج الإدارات مع بعضها البعض              | 3.6277 | .8014  | 9 |       |
|    | المتوسط العام                                          | 3.7554 | 0.7642 |   |       |

المصدر :إعداد الطلاب المشروع وفقا لمخرجات spss

يشير الجدول (5) إلى أن متوسطات متغير التغيير في الهيكل التنظيمي كانت مرتفعة المستوى من حيث التأثير، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين 3.6277 - 4.0088 وجاءت الفقرات بالمستوى المرتفع من التأثير وهي الفقرات ذات الأرقام (13) و (12) و (9) و (10) و (16) و (14)، في حين جاءت بقية الفقرات من متغير التغيير في الهيكل التنظيمي بالمستوى المتوسط من التأثير، وهي الفقرات ذات الأرقام (11) و (15) و (17).

وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى مرتفع من تأثير تعديل الهيكل التنظيمي في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.7554) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.7642).

ثالثا : النتائج المتعلقة بالتغيير في التكنولوجيا

#### الجدول ( 4-4 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في التكنولوجيا

| م  | العبارات                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الأهمية |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 18 | تسعى المؤسسة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات. | 3.8333          | .8399             | 4       | مرتفع         |
| 19 | تعمل المؤسسة على استيعاب التقدم بوسائل الاتصال التكنولوجية                      | 3.9737          | .8170             | 1       | مرتفع         |
| 20 | تسعى المؤسسة إلى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عمليات الاتصال.   | 3.7947          | .8263             | 5       | مرتفع         |

|    |                                                                                       |               |               |   |       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---|-------|
| 21 | تقوم المؤسسة بتغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا.                | 3.5738        | .8132         | 6 |       |
| 22 | تعمل المؤسسة على استخدام الانترنت في تقديم خدماتها للعملاء                            | 3.8509        | .7896         | 3 | مرتفع |
| 23 | تعمل المؤسسة على ربط الخدمات التكنولوجية التي تقدمها للعملاء بشركات الاتصال العالمية. | 3.5571        | .8296         | 7 |       |
| 24 | توفر المؤسسة التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين.                                 | 3.4561        | .7511         | 8 |       |
| 25 | تعمل المؤسسة إلى تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها                         | 3.8596        | .6740         | 2 | مرتفع |
|    | <b>المتوسط العام</b>                                                                  | <b>3.7374</b> | <b>0.7925</b> |   | مرتفع |

المصدر :إعداد طلاب المشروع لمخرجات spss

يشير الجدول (6) إلى أن متوسطات متغير التغيير في التكنولوجيا تراوحت بين المستوى العالي والمستوى المتوسط، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين 3.9737 – 3.4561، وجاءت 5 فقرات من التغيير في التكنولوجيا بالمستوى المرتفع من التأثير وهي الفقرات ذات الأرقام 19 و 18 و 20 و 22 و 25 في حين جاءت الفقرة رقم 21 و الفقرة 23 والفقرة 24 من متغير التغيير في التكنولوجيا بالمستوى المتوسط من التأثير. وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى عال من تأثير متغير تعديل التكنولوجيا في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.7374) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.7925).

رابعاً : النتائج المتعلقة بالتغيير في المهام :

#### الجدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في المهام

| م  | العبارات                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الأهمية |
|----|--------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 26 | تسعى المؤسسة إلى تغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة            | 3.859           | .8011             | 3       | مرتفع         |
| 27 | تعمل المؤسسة على تحديد طريقة أداء العمل                      | 4.000           | .8008             | 1       | مرتفع         |
| 28 | تقوم المؤسسة بتغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة إلى العاملين | 3.638           | .6944             | 8       | متوسط         |

|    |                                                             |              |              |   |       |
|----|-------------------------------------------------------------|--------------|--------------|---|-------|
| 29 | تحدث المؤسسة تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات           | 3.745        | .8515        | 5 | مرتفع |
| 30 | تسعى المؤسسة إلى تغيير شكل ظروف العمل المحيطة               | 3.877        | .6940        | 2 | مرتفع |
| 31 | تسعى المؤسسة الى تغيير الأدوات والفنون المستخدمة في الأداء  | 3.749        | .7805        | 4 | مرتفع |
| 32 | تحدث المؤسسة تغييرات في طبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة  | 3.658        | .8440        | 7 | متوسط |
| 33 | تفتح المؤسسة وسائل الاتصال الإيجابية بين إداراتها المختلفة. | 3.763        | .8251        | 6 | مرتفع |
|    | <b>المتوسط العام</b>                                        | <b>3.782</b> | <b>.7818</b> |   | مرتفع |

المصدر :إعداد طلاب المشروع وفقا لمخرجات spss

يشير الجدول (7) إلى أن جميع متوسطات متغير التغيير في المهام كانت بالمستوى المرتفع من التأثير، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين 4.0000 - 3.638 وجاءت 6 فقرات من التغيير في المهام بالمستوى المرتفع من التأثير وهي الفقرات ذات الأرقام 27 و 30 و 26 و 31 و 53 و 33 في حين جاءت الفقرة رقم 32 والفقرة 28 من متغير التغيير في المهام بالمستوى المتوسط من التأثير.

وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى مرتفع من تأثير تعديل المهام في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.782) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.7818).

#### خامسا : النتائج المتعلقة بالمتغير التابع : الفعالية

يتضمن هذا المتغير خمس مجموعات من الأسئلة تتعلق المجموعة الأولى والمكونة من الفقرات 34-38 بمؤشر تحقيق الأهداف، بينما تتعلق المجموعة الثانية والمكونة من الأسئلة والتي شملت الفقرات 39-43 بمؤشر جودة المنتجات، أما المجموعة الثالثة وهي تضم الفقرات 50-44 فتتعلق بمؤشر الرضا الوظيفي وتضم المجموعة الرابعة مؤشر التكيف مع بيئة العمل وتضم الفقرات 50-55 ويتبين من الجداول الآتية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الفعالية، وكما يلي :

## 1- مؤشر تحقيق الأهداف

### الجدول ( 4-6 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر تحقيق الأهداف

| م  | العبارات                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الأهمية |
|----|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 34 | تعمل المؤسسة على وضع الأهداف القابلة للتحقيق                   | 3.9632          | .44229            | 5       | مرتفع         |
| 35 | هنالك تطابق مدروس بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها       | 4.0015          | .50190            | 3       | مرتفع         |
| 36 | جميع الأهداف التي تتبناها المؤسسة تحظى بقبول العاملين فيها     | 4.0053          | .49094            | 2       | مرتفع         |
| 37 | تعتمد المؤسسة إستراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسية | 3.9684          | .48451            | 4       | مرتفع         |
| 38 | تعتبر المشاركة القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة       | 4.0228          | .48682            | 1       | مرتفع         |
|    | <b>المتوسط العام لمؤشر تحقيق الأهداف</b>                       | <b>3.992</b>    | <b>0.4812</b>     |         | مرتفع         |

المصدر: إعداد طلاب المشروع وفقا لمخرجات spss

إن المتوسطات الحسابية لمؤشر تحقيق الأهداف تراوحت ما بين 3.9632 - 4.0228 وكانت جميع الفقرات ايجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام ( 3.992 ) أما الانحراف المعياري فقد بلغ ( 0.4812 ).

## 2- مؤشر جودة المنتجات

### الجدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر جودة المنتجات

| م  | العبارات                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الأهمية |
|----|------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 39 | تحقق المؤسسة متطلبات ومواصفات الجودة (الأيزو)        | 4.000           | 05060             | 3       | مرتفع         |
| 40 | تقدم المؤسسة منتجاتها بجودة منافسة                   | 3.9737          | 50590.            | 4       | مرتفع         |
| 41 | تقوم المؤسسة باستطلاع آراء العملاء حول جودة منتجاتها | 4.1140          | 3192.             | 2       | مرتفع         |
| 42 | تقدم المؤسسة كل ما يرضي العملاء                      | 4.1240          | 3192.             | 1       | مرتفع         |
| 43 | تخضع المؤسسة لاختبارات الجودة باستمرار               | 3.8599          | 7477.             | 5       | مرتفع         |
|    | المتوسط العام لمؤشر جودة المنتجات                    | 4.0143          | 3885.             |         | مرتفع         |

المصدر: إعداد طلاب المشروع وفقا لمخرجات spss

إن المتوسطات الحسابية لمؤشر جودة المنتجات تراوحت ما بين 3.8599 - 4.1240 وكانت جميع الفقرات ايجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (4.0143) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (3885.).

### 3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق اختبار فرضيات الدراسة، فقد تم التأكد من إتباع بيانات التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باستخدام اختبار (One Sample Komogrotest) والجدول الآتي يبين النتائج التي تم التوصل إليها :

#### جدول رقم (4-8)

اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirno test) للمتغير المستقل (ادارة التغيير)

| المتغير       | قيمة اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) | الدلالة الإحصائية |
|---------------|--------------------------------------------------|-------------------|
| إدارة التغيير | 1.121                                            | 0.791             |
| نجاح المشاريع | 0.229                                            | 0.493             |

المصدر : إعداد طلاب المشروع وفقا لمخرجات spss

يتبين من الجدول رقم (10) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) للمتغير المستقل (إدارة التغيير) بلغت (0.791) وللمتغير التابع (الفعالية) بلغت (0.493) وهما أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية، مما يدل على أن كلا المتغيرين يتبعان التوزيع الطبيعي. واستناداً لنظرية النزعة المركزية والتي تنص على إذا كان حجم العينة أكبر من (30) وله وسط حسابي ( $\mu$ ) وتباين ( $2\sigma$ )، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي (الهيتمي، 2004، ص223).

أولاً : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

وتنص هذه الفرضية على انه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية".

#### الجدول (4-9)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير متغيرات إدارة التغيير (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز الفعالية

| المتغيرات المستقلة    | .Sig | R    | R <sup>2</sup> | F المحسوبة | F الجدولية | القرار الإحصائي |
|-----------------------|------|------|----------------|------------|------------|-----------------|
| متغيرات إدارة التغيير | .000 | 79.2 | .659           | 7.65       | 3.84       | رفض العدمية     |

المصدر: إعداد طلاب المشروع لمخرجات spss

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (11) أن قيمة F المحسوبة هي (7.65) فيما بلغت قيمتها الجدولية (3.84) ، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده التغيير الثقافية، التغيير في الهيكل التنظيمي التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة"، وهذا ما تؤكد قيمة الدلالة (Sig) البالغة صفراً، حيث إنها أقل من 5%، كما تفسر متغيرات إدارة التغيير في هذه الدراسة ما نسبته (659). من تباين المتغير التابع الفعالية. كما تظهر النتائج أن قيمة معامل الارتباط (r) ما بين معايير التدقيق الداخلي الدولية وبين فاعلية التدقيق الداخلي بلغت 79.2 %، وتعد هذه العلاقة قوية وذات اتجاه طردي، وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية التي كانت أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)

وللتحقق من أثر متغيرات إدارة التغيير على الفعالية كل على حده فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لاختبار كل فرضية فرعية على حده، ويتضح من البيانات الواردة في الجداول التالية النتائج التي

تم التوصل إليها :

#### الجدول (4-10)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير متغيرات إدارة التغيير (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز الفعالية

| المتغير المستقل               | .Sig | R <sup>2</sup> | FT<br>المحسوبة | T<br>الجدولية | القرار<br>الإحصائي |
|-------------------------------|------|----------------|----------------|---------------|--------------------|
| التغيير في الثقافة            | .000 | .417           | 6.87           | 1.648         | رفض                |
| التغيير في الهيكل<br>التنظيمي | .000 | .428           | 7.27           | 1.648         | رفض                |
| التغيير في التكنولوجيا        | .000 | .334           | 4.11           | 1.648         | رفض                |
| التغيير في المهام             | .000 | .402           | 5.69           | 1.648         | رفض                |

المصدر: إعداد طلاب المشروع لمخرجات spss

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق ما يلي :

1. أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (6.87) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.648) وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha = 0.05$  ) للتغيير في الثقافة في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً وهي أقل من 5% كما يفسر متغير التغيير في الثقافة في هذه الدراسة ما نسبته (0.417). من تباين المتغير التابع الفعالية.

2. أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي ( 7.27 ) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.648) وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين أن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha = 0.05$  ) للتغيير في الهيكل التنظيمي في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية

السعودية"، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig) صفراً وهي أقل من 5% كما يفسر التغيير في الهيكل التنظيمي في هذه الدراسة ما نسبته (428). من تباين المتغير التابع الفعالية.

3. أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (4.11) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.648)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) للتغيير في التكنولوجيا في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً وهي أقل من 5%. كما يفسر متغير التغيير التكنولوجي في هذه الدراسة ما نسبته (334). من تباين المتغير التابع الفعالية.

4. أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (5.69) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.648)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) للتغيير في المهام في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية"، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً وهي أقل من 5%. كما يفسر متغير التغيير المهام في هذه الدراسة ما نسبته (402). من تباين المتغير التابع.

ولوضع صورة أفضل عن متغيرات الدراسة قام الباحث باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression) أي وضع كافة متغيرات إدارة التغيير في نموذج انحدار واحد لقياس تأثير كل منها وأهميته المعنوية على الفعالية من ناحية، ولمعرفة فيما إذا كان نموذج الدراسة والبيانات التي تم الحصول عليها قادرة على توضيح العلاقة (الارتباط المتعدد) بين متغيرات إدارة التغيير والفعالية، ولكن قبل البدء بالتحليل وعرض النتائج لا بد من التأكد أنه من لا وجود لمشكلة التعدد الخطي (Multicollinearty) بين الأبعاد الفرعية لإدارة التغيير، وللتأكد قام الباحث بحساب أعلى معامل تضخم تباين (variance inflation factor)، وكانت قيمته ( $VIF = 1.881$ ) وهي أقل من 5 وبالتالي لا وجود لمشكلة التعدد الخطي بين الأبعاد الفرعية لإدارة التغيير، وهذا يعني عدم وجود ارتباطات ثنائية بينها ذات قوة عالية بحيث تؤثر على تقديرات التأثيرات في نموذج الانحدار المتعدد وهي تعطي صورة غير حقيقية ونتائج التحليل تظهر في الجدول >

#### الجدول (4-11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Regression لاختبار أثر الأبعاد الفرعية لإدارة التغيير في الفعالية

| المتغير التابع | (R)           | (R <sup>2</sup> ) | F            | DF                                    | Sig*          | B معامل الانحدار    | Sig*  |
|----------------|---------------|-------------------|--------------|---------------------------------------|---------------|---------------------|-------|
| الارتباط       | معامل التحديد | المحسوبة          | درجات الحرية | مستوى الدلالة                         | مستوى الدلالة |                     |       |
| الفعالية       | .447          | .20               | 2.29         | بين<br>المجاميع<br>البواقي<br>المجموع | 0.000         | تحقيق<br>الأهداف    | 0.039 |
|                |               |                   |              | 279                                   |               | جودة<br>المنتجات    | 0.034 |
|                |               |                   |              | 280                                   |               | الرضا<br>الوظيفي    | 0.051 |
|                |               |                   |              |                                       |               | التكيف<br>مع البيئة | 0.004 |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

تشير نتائج التحليل التي تظهر في الجدول السابق (13) بأن كافة متغيرات إدارة التغيير لها أهمية في التأثير على الفعالية وأن نسبة تفسير إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) للاختلافات في الفعالية بلغت (0.20) ( $R^2$ )، كما أن قيمة إحصاء الاختبار لمعنوية النموذج بلغت (F 2.29) وأن قيمة Sig المعنوية بمستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 %، وأن التأثير الخاص بكل بعد من متغيرات إدارة التغيير معنوي استناداً إلى قيم t المقترنة بكل منه.

#### ثانياً : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

تنص هذه الفرضية على : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى للعوامل الشخصية للمديرين (الجنس العمر ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وتنص قاعدة القرار على أنه رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ومستوى المعنوية Sig. أقل من 0.05.

#### الجدول (4-12)

نتائج تحليل التباين One Way nova للفروقات في إجابات عينة الدراسة تعزى لخصائص المستجيبين

| المتغير       | مصدر التباين   | مدموع المربعات | درجات الحرية Df | قيمة F المحسوبة | قيمة F الجدولية | مستوى المعنوية Sig | النتيجة        |
|---------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------|----------------|
| الجنس         | بين المجموعات  | .251           | 1               | .829            | 3.84            | .363               | لا يوجد فروقات |
|               | داخل المجموعات | 127.585        | 279             |                 |                 |                    |                |
|               | التباين الكلي  | 127.836        | 280             |                 |                 |                    |                |
| العمر         | بين المجموعات  | 1.464          | 5               | 1.213           | 3.84            | .305               | لا يوجد فروقات |
|               | داخل المجموعات | 126.373        | 275             |                 |                 |                    |                |
|               | التباين الكلي  | 127.836        | 280             |                 |                 |                    |                |
| المؤهل العلمي | بين المجموعات  | 2.346          | 4               | 2.289           | 3.84            | .325               | لا يوجد فروقات |
|               | داخل المجموعات | 126.295        | 276             |                 |                 |                    |                |
|               | التباين الكلي  | 128.531        | 280             |                 |                 |                    |                |
| سنوات الخبرة  | بين المجموعات  | 3.440          | 4               | 2.312           | 3.84            | .443               | لا يوجد فروقات |
|               | داخل المجموعات | 124.396        | 276             |                 |                 |                    |                |
|               |                | 127.836        | 280             |                 |                 |                    |                |

المصدر: إعداد طلاب المشروع وفقا لمخرجات spss

يتبين من البيانات الواردة في الجدول السابق ما يلي :

**1. الجنس :** أن قيمة F المحسوبة هي (.829) في حين بلغت قيمتها الجدولية (3.84) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وهذا يعني قبول الفرضية العدمية والتي تنص على عدم فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى للجنس "، وهذا ما تؤكدته مستوى الدلالة المعنوية (.363)، وهي أكبر من 5%.

**2. العمر :** أن قيمة F المحسوبة هي (1.213) في حين بلغت قيمتها الجدولية (3.84) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية والتي تنص على " عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى للعمر. وهذا ما تؤكدته مستوى المعنوية (305). وهي أكبر من 5%.

**3. المؤهل العلمي :** أن قيمة F المحسوبة هي (2.289) في حين بلغت قيمتها الجدولية (3.84)، وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وهـ وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية والتي تنص على " عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى للمؤهل العلمي. وهذا ما تؤكدته مستوى المعنوية (325) وهي أكبر من 5%.

**4. سنوات الخبرة :** أن قيمة F المحسوبة هي (2.312) في حين بلغت قيمتها الجدولية (3.84)، وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية والتي تنص على " عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى لسنوات الخبرة. وهذا ما تؤكدته مستوى المعنوية (443)، وهي أكبر من 5%.

## **الفصل الخامس : النتائج والتوصيات**

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لإجابات عينة الدراسة، فإن هذا الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها تم تقديم عددا من التوصيات، ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة بما يلي :

### **1-5 النتائج**

يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات على النحو التالي :

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وإن متغيرات إدارة التغيير في هذه الدراسة فسرت ما نسبته (659). من تباين المتغير التابع الفعالية.

أما فيما يتعلق بأثر متغيرات إدارة التغيير على الفعالية كل على حده فقد أظهرت النتائج ما يلي :

#### أولاً : النتائج المتعلقة بالتغيير في الثقافة:

أظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الثقافة في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً، كما فسر متغير التغيير في الثقافة ما نسبته (417). من تباين المتغير التابع الفعالية.

كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن متوسطات متغير التغيير في الثقافة جاءت بمستوى مرتفع من التأثير في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العينة، إذ تبين أن المؤسسة تسعى إلى التغيير بالقيم والمعتقدات والتي هي لبنات بناء ثقافتها، وإن هذا التغيير في الثقافة يتم وفقاً للأهداف العامة لها، وأن المؤسسة تسعى من خلال ثقافتها إلى تجسيد الثقافة المؤسسية لدى العاملين. وتبين أيضاً أن المؤسسة تحرص على تطوير ثقافتها لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة العملاء، وإن تعديل ثقافة المؤسسة يتم بما يتوافق وثقافة المجتمع، وهي تستند إلى مصلحة العميل باستمرار ويتم تغييرها وفقاً لذلك.

#### ثانياً : النتائج المتعلقة بالتغيير في الهيكل التنظيمي :

أظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. كما فسر التغيير في الهيكل التنظيمي ما نسبته (428). من تباين المتغير التابع الفعالية.

كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن متوسطات متغير التغيير في الهيكل التنظيمي كانت مرتفعة المستوى من حيث التأثير في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ تبين أن المؤسسة تقوم بتعديل هيكلها التنظيمي وإنها تحدث تغييرات في هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات.

وتبين أيضا أن المؤسسة تقوم بتغيير الهيكل التنظيمي عند استحداث أقسام أو وظائف فيها، وهي تعمل على تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل وتقوم بتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار.

### ثالثاً : النتائج المتعلقة بالتغيير في التكنولوجيا :

أظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية "، كما فسر متغير التغيير في التكنولوجيا ما نسبته (334). من تباين المتغير التابع الفعالية.

كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن متوسطات متغير التغيير في التكنولوجيا كانت بمستوى مرتفع من تأثير متغير تعديل التكنولوجيا في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، إذ تبين أن المؤسسة تعمل على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية وإلى تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها.

وتبين أيضاً أن المؤسسة تعمل على استخدام شبكة الإنترنت في تقديم خدماتها للعملاء، وإن المؤسسة تسعى إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات وهي تسعى إلى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عمليات الاتصال.

### رابعاً : النتائج المتعلقة بالتغيير في المهام :

أظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في المهام في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية "، كما فسر متغير التغيير في المهام ما نسبته (402). من تباين المتغير التابع.

كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن متوسطات متغير التغيير في المهام كانت بالمستوى المرتفع من التأثير في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ تبين أن المؤسسة تعمل على تحديد طريقة أداء العمل وتسعى أيضاً إلى تغيير شكل ظروف العمل المحيطة وتغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة.

وتبين أيضاً أن المؤسسة تسعى إلى تغيير الأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وهي تعمل على إحداث تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات، وتفتح وسائل الاتصال الإيجابية بين إداراتها المختلفة.

### خامساً: النتائج المتعلقة بالعوامل الشخصية للمديرين

أظهرت النتائج ما يلي :

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى للجنس
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى للعمر .
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى للمؤهل العلمي.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى لسنوات الخبرة.

## 2-5 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تفعيل دور إدارة التغيير في تعزيز فعالية المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، وهذه التوصيات :

1. توفير المتطلبات القانونية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي من شأنها أن تعزز نجاح عملية التغيير، وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة وما يقابلها من فرص وتهديدات بعد عملية التغيير
2. ضرورة العمل على دراسة وتحليل الاستراتيجيات المعتمدة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، في ضوء التغيرات الخارجية والداخلية.
3. قيام المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية خطط من شأنها أن تهيأ المديرين على ضرورة التجاوب برسم السريع مع المتغيرات الجديدة باستحداث، أو إلغاء في هيكلها التنظيمية، وإجراء تغييرات جذرية في كافة المستويات الإدارية، مع منح الحرية الكاملة في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم الخدمات للعملاء.
4. قيام المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بتأهيل الكوادر البشرية للمهام الجديدة من خلال إلحاقهم بدورات تدريب متخصصة، وتكثيف مشاركة هذه الكوادر في الاجتماعات والمؤتمرات الدولية والإقليمية للاستفادة من خبرات الدول المختلفة في مجال التغيير.
5. إشراك الأفراد العاملين والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه، مع بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير.

6. التركيز على مصلحة العملاء في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وان يتم تطويرها باستمرار وفقاً لاحتياجاتهم وتطلعاتهم.
7. أن تتبنى المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية إستراتيجية واضحة ومعلنة للجمهور، وأن تستخدم كافة الوسائل المتاحة لضمان وصول هذه الاستراتيجية إلى الجمهور المستهدف.
8. إدخال وسائل الاتصال الحديثة إلى المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وبما يحقق ميزة تنافسية بين المؤسسات الأجنبية التي تعمل في المجال نفسه.
9. أن تتفاعل المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية مع التحولات الحاصلة في الموارد البيئية الخارجية والداخلية.
10. تعزيز مقدرة المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية على مواجهة المواقف والظروف الطارئة، والتكيف مع هذه المواقف والظروف.
11. العمل على حصول المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية على مختلف شهادات الأيزو المتعلقة بطبيعة عملها.
12. إجراء بحوث مستقبلية لتشمل دراسة متغيرات أخرى لإدارة التغيير التنظيمي واستخدام أساليب متعددة لجمع المعلومات والبيانات، والسعي إلى إسقاط هذه الدراسة على قطاعات اقتصادية أخرى.

## المراجع

### أولا : المراجع العربية

- أحلام إبراهيم العيثاوى ( ٢٠٠٣): تصميم نظام (CAPP) لإسناد عملية الأعمال ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، العراق
- اندرقيري, محمد امين, 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.
- أبو الحسنى، عبدالله منصور أحمد، دهليز، خالد، و الداية، وائل حمدي. (2016). دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- أبو حسين، الحارث محمد موسى، الشلبي، رياض فرحان، و اليوسفي، أحمد. (2012). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على نجاح المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- بن غيدة، وسام يوسف. (2019). مشاريع المستودعات الرقمية المؤسسية بالجامعات الجزائرية: مشروع المستودع الرقمي لجامعة قسنطينة 02 - عبدالحميد مهري نموذجاً Cybrarians Journal ، ع54 ، 501 -
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- بن جامع، بلال، و مهري، سهيلة. (2019). دور برامج تدفق المعلومات في تفعيل مشاريع الرقمنة: دراسة بدائرة أرشيف سوناطراك. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، ع18 ، 150 - 167.
- بودالى، محمد. (2021). إدارة المشاريع النسوية في الجزائر: حالة المؤسسات المصغرة بولايات الجنوب الجزائري الكبير. مجلة المنهل الإقتصادي، مج4، ع3 ، 220.213 -

- بوغازى، فريدة. (2015). تحديد مدى تطبيق مقومات إدارة التغيير وأثرها على نجاحها بالمؤسسة المينائية سكيكدة. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع15، 73 - 90.
  - بني سعيد، وفاء إبراهيم محمد، و الشلبي، فراس سليمان حسن عبدالله. (2013). أثر تمكين العاملين في إدارة التغيير: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
  - 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.
  - حسين، ملاك صالح سعيد. (2019). أثر إدارة التغيير على كفاءة المنظمات: دراسة تطبيقية على شركة فابى للألبان للفترة من 2013 - 2018. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع8 ، 1 - 34.
  - حسين حريم (٢٠٠٣): إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
  - الحديدي، روان (2020). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها. المجلة العربية للنشر العلمي. 576-597.
- (Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP))ISSN: 2663-5738
- خرفي، آمال، و يوسف، أسماء. (2015). أثر إدارة التغيير على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة لقطاع المطاحن بمدينة تقرت ولاية ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
  - حيارات، براء سعود أحمد، و قطيشات، رانية جعفر. (2021). أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
  - رافدة عمر الحريري (٢٠١١) :إدارة التغيير في المؤسسات التربوية ، دار الثقافة لنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
  - 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.
  - 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)

- شارف، عبدالقادر. (2018). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية: دراسة حالة مستشفى أحمد بن عجيله بالأغواط. المجلة العربية للإدارة، مج38، ع3، 171 - 188.
- الشهري ، م ، ودرو ، س. (2020). إدارة التغيير وأثرها على التنفيذ الناجح للمشاريع الرقمية في الجهات الحكومية السعودية. المجلة الدولية لإدارة المعلومات ، 50 ، 178-188.
- 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)
- علي، رباب محمد علي إبراهيم محمد، و محمد، طارق عبدالكريم عبدالفضيل. (2015). نظام لإدارة المشاريع البرمجية (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة النيلين، الخرطوم).
- 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.
- غيلاني، حورية، و بن محمود، عرابة الحاج. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الإسمنت snmce بتقريت (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة).
- فريد، لعور، و حمادة، كمال محمد العربى. (2021). أساليب قيادة التغيير وأثرها على إدارة التغيير: دراسة حالة المؤسسة الميدانية لسكيدة. مجلة الباحث الإقتصادي، مج9، ع2، 516 - 527.
- فادي إسماعيل ( 2003 ): البنية التحتية لإستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في التعليم والتعل عن بعد ، ورقة عمل مقدمة إلى الندوة الإقليمية حول توظيف تقنيات المعلومات والإتصالات في التعليم والتعليم عن بعد، دمشق، سوريا.
- 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.
- منير حسن أحمد شقورة (٢٠١٢): إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الثانوية فى محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر، غزة ، فلسطين.
- محمد، أياد طاهر ودعامي، حسين (2019). فرصة التحول من إدارة المشاريع الى قيادة المشاريع على وفق خصائص القيادة المعاصرة بحث ميداني في أمانة بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 43، 58-77

- الناظر (2019). أثر إدارة التغيير على نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لعلوم الكمبيوتر وأمن الشبكات ، 19 (11) ، 87-96.
- يوسف، محمد أحمد محمد. (2022). أثر الإبداع الإداري في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات: دراسة تطبيقية على وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار - ولاية الخرطوم. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع10 ، 35 - 55.
- 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.

### ثانيا :المراجع الأجنبية

1. 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.
2. Betrand J., Magnani, R. & Knowles, J. (2010): Handbook of Indicators for Family Planning Program evaluation. Chapel Hill NC. USA. carolina Population center.
3. Dasani, S., Shah, S. L., Chen, T., Funnell, J., & Pollard, R. W. (2015). Monitoring safety of process operations using industrial workflows. IFAC-PapersOnLine, 48(8), 451-456
4. Garven David& Roberto Michael (2006): change through Persuation" Haward business review on leading through change, Haward business school, Boston Massachustes.
5. . 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.

6. . Lenn, Ash E.(2016): National Culture and Failure to Implement Change Management Projects,. Northcentral University, ProQuest Dissertations Publishing.
7. . 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.
8. PMI (2017). PMBOK Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) (6th ed.). USA, ChicagoRoll TT '1

## **Abstract**

The aim of this study was to explore the impact of change management dimensions (cultural change, organizational structural change, technological change, task change) on the success of digital projects within governmental institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. The study encompassed all governmental institutions in Saudi Arabia, and a suitable random sample of 280 managers was selected from top-level administrators (general managers, deputy general managers, HR managers, research and development managers).

The study revealed several key findings, notably: a statistically significant impact of change management dimensions (cultural change, organizational structural change, technological change, task change) on the success of digital projects within governmental institutions in Saudi Arabia.

The study provided several recommendations, including: ensuring the legal, social, political, and economic requirements that enhance the success of the change process, achieved through diagnosing the company's strengths and weaknesses along with the corresponding opportunities and threats after the change process. Also, it emphasized the necessity of studying and analyzing the strategies employed by joint-stock companies in light of external and internal changes.

**Keywords:** Change

Management - Digital Project Success

- Governmental Institutions.



Mid Ocean University

College of Management

Projects Management

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

Graduation Project

Prepared by: Eng. Hani Hussain Al Murrfi ( 221000551)

Eng. Ahmed Ibrahim Hantol (221002254)

Eng . Sultan Mufilih Al enizi (221000801)

Supervised by:

Dr. Walid Soliman

Year: 1444 AH / 2023 AD

Year: 1444 AH / 2023 AD