

تحليل أثر استراتيجيات إدارة التغيير على نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية

إعداد الطالب/

مناحي بن خلف الحارثي

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤م

إهداء

إلى رمز التفاني والإخلاص، في كل أسرة

الأم الحبيبة

إل منبت الخير والتضحية والإيثار

الأب الكريم

إل مثال العطاء والكرم والتضحية

إخواننا وأخواتنا

إل كل أعضاء هيئة التدريس بجامعة ميدأوشن

وإلى كل من يحب بصدق وإخلاص، أهدىكم بحثي هذا.

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والامتنان لجميع من ساهم في إتمام هذا البحث بنجاح. أولاً، أشكر مشرفي الأكاديمي الذين وجهوني وقدموا لي النصح والإرشاد خلال كل مرحلة من مراحل هذا العمل البحثي. إلى جميع الأساتذة الذين شاركوني من وقتهم وخبراتهم لتقديم الملاحظات القيمة التي ساهمت في تحسين هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساندني وشجعني خلال فترة إعداد هذا البحث، سواء بالمساعدة في جمع البيانات أو بالنقاشات المثمرة التي ساهمت في توجيهي نحو الأفكار الأكثر دقة واتزاناً، كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من شجعني ودعمني بكلمة طيبة أو تحفيزية خلال فترة إعداد هذا البحث.

أخيراً، لا يمكنني إلا أن أعبر عن امتناني العميق لأسرتي، التي كانت دائماً داعمة لي بكل ما تملك من حب وفخر. إلى والدي ووالدتي اللذين لطالما شجعوني على مواصلة تعليمي وتحقيق أهدافي الأكاديمية.

فهرس المحتويات

أ.....	إهداء.....
ب.....	الشكر والتقدير.....
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٢.....	المقدمة.....
٤.....	مشكلة الدراسة.....
٤.....	الفجوات النظرية.....
٤.....	الفجوات التطبيقية.....
٥.....	أهمية الدراسة.....
٥.....	الأهمية النظرية.....
٦.....	الأهمية العملية.....
٦.....	أهداف الدراسة.....
٧.....	تساؤلات الدراسة.....
٧.....	فروض الدراسة.....
٨.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد الدراسة.....
١٠.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١١.....	مقدمة.....
١١.....	الدراسات السابقة.....
١٥.....	الإطار النظري.....
١٥.....	المحور الأول: استراتيجيات إدارة التغيير.....
١٩.....	المحور الثاني: التحول الرقمي.....
٢٤.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٢٥.....	مقدمة.....

المنهجية وطرق البحث.....	٢٥
منهج الدراسة.....	٢٥
أدوات جمع البيانات.....	٢٥
الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.....	٢٦
فلسفة الدراسة.....	٢٧
مجتمع البحث.....	٢٨
حدود البحث.....	٢٨
المراجع.....	٢٩
المراجع العربية.....	٣٠
المراجع الأجنبية.....	٣٢

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

في ظل التطور التكنولوجي المتسارع الذي يشهده العالم اليوم، أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة لكافة المؤسسات، خاصةً تلك التي تقدم خدماتها الحكومية للمواطنين، ولا يعني التحول الرقمي فقط إدخال التكنولوجيا إلى العمليات الداخلية للمؤسسات، بل هو عملية شاملة تؤثر على الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمات وتنفيذ العمليات اليومية؛ حيث تهدف هذه العملية إلى تحسين الكفاءة والشفافية والسرعة في تقديم الخدمات، مع توفير تجربة أفضل للمستفيدين من هذه الخدمات (العازمي وطه، ٢٠٢٢).

وتمثل إدارة التغيير النهج النظري والعملي الذي يستخدم لتنظيم وتسهيل التغييرات داخل المنظمة، حيث تشمل تخطيطًا وتنفيذًا وإبلاغًا متكاملين بهدف تعزيز قدرة الأفراد والفرق داخل المنظمة على التكيف بنجاح. يهدف هذا النهج إلى تقليل المقاومة وتعزيز القبول، محققًا تحسينًا في النتائج الإيجابية المرتبطة بالتغييرات المنفذة، وتأتي ضمن سياق التطوير الهيكلي والنظامي، حيث يتم استخدامها لضمان تكامل المنظمة مع الظروف والفرص الجديدة، وتعنى إدارة التغيير بالتحكم في التغييرات الناتجة عن الظروف الخارجية وبيئة الأعمال، وذلك من خلال تحديد وتبني استراتيجيات محددة وتكوين هياكل وإجراءات وتقنيات ملائمة للتعامل مع التغييرات الناشئة داخل بيئة العمل (دروزة، ٢٠٠٤).

فوفقًا للشراري وآخرون (٢٠١٩) يعد التحول الرقمي خطوة أساسية لربط مختلف القطاعات الحكومية بعضها ببعض، مما يمكنها من إنجاز الأعمال المشتركة بمرونة وسهولة، ويساعد هذا الربط في تسهيل الوصول إلى الخدمات الحكومية، سواء على المستوى الداخلي بين المؤسسات أو على المستوى الخارجي مع المواطنين. ولا يقتصر التحول الرقمي على تحسين الكفاءة التشغيلية، بل إنه يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز التواصل بين المواطن والجهات الحكومية. كما يساهم في تقليل الفجوة الزمنية اللازمة لإتمام المعاملات الحكومية، ما يساهم في رفع مستوى رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة.

ولقد أدى التحول الرقمي إلى خلق العديد من البوابات الإلكترونية التي تعتمد على الإنترنت عالي السرعة والتقنيات المتقدمة، مما يتيح للمستخدمين تقديم ومتابعة طلباتهم في أي وقت ومن أي مكان. من خلال نموذج الحكومة الإلكترونية، كما هو الحال في نظام "أبشر" في المملكة العربية السعودية، أتيح للمواطنين والمقيمين تجديد الوثائق الحكومية، حجز المواعيد، وإتمام المعاملات بسرعة وفعالية. يمثل هذا التحول خطوة نحو تغيير جذري في مفاهيم تقديم الخدمات الحكومية، ما يساهم في تقديم تجربة مبتكرة وسلسلة للمستخدمين، كما يساهم التحول الرقمي في تحسين اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الحكومية.

بفضل تحليل البيانات الضخمة التي توفرها الأنظمة الرقمية، يستطيع المسؤولون مراقبة الأداء بفعالية أكبر واتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب. هذه المعلومات لا تساعد فقط في تحسين جودة الخدمات، بل توفر أيضًا إمكانية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، مما يضمن تطوير الخدمات بشكل مستمر (الزهراني، ٢٠٢٠).

في المملكة العربية السعودية، تم إدراج التحول الرقمي كجزء أساسي من رؤية ٢٠٣٠، والتي تهدف إلى تطوير الاقتصاد وتحسين جودة الحياة من خلال الرقمنة؛ فوفقًا للمنصة الوطنية الموحدة (٢٠٢١)، صنفت المملكة العربية السعودية ضمن أفضل عشر دول في العالم بفضل بنيتها التحتية الرقمية القوية. وأطلقت رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تم تدشينها عام ٢٠١٦، استراتيجية طموحة لتنفيذ الأعمال الرقمية. المملكة لم تكتفِ بتحديد رؤيتها فقط، بل سارعت في الانتقال إلى الرقمنة الفعلية، ففي عام ٢٠١٧، تم إنشاء وحدة التحول الرقمي بأمر ملكي، لتكون جهة مستقلة تعمل على تنفيذ التحول الرقمي بالتعاون مع القطاعين العام والخاص، وتهدف إلى تعزيز مكانة المملكة دوليًا في هذا المجال (سقاط وعزيز الرحمن، ٢٠٢٢).

يشهد العالم اليوم تغيرات متسارعة في مختلف المجالات، وخاصة في المؤسسات الحكومية التي تواجه تحديات كبيرة في مواكبة التحولات الرقمية المتسارعة. تعتبر مشاريع التحول الرقمي ركيزة أساسية لتطوير الخدمات الحكومية، وتحسين الكفاءة، وتلبية احتياجات المواطنين في عصر التكنولوجيا؛ ومع ذلك، فإن نجاح هذه المشاريع لا يعتمد فقط على التكنولوجيا نفسها، بل يرتبط بشكل وثيق باستراتيجيات إدارة التغيير التي تتبناها المؤسسات؛ حيث تعتبر إدارة التغيير الفعالة عنصراً حاسماً في تهيئة البيئة المناسبة لتنفيذ هذه المشاريع، حيث تساهم في تسهيل الانتقال من الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الرقمية وتعزيز قبول الموظفين والإدارة للتغييرات اللازمة. يتطلب هذا التحول فهماً عميقاً للعوامل التنظيمية والنفسية التي تؤثر على المؤسسات الحكومية، وتطبيق استراتيجيات مدروسة لضمان استدامة التغيير وتحقيق النتائج المرجوة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات إدارة التغيير على نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على تحديد العوامل التي تساهم في تحقيق التغيير الفعال وتقليل المخاطر المرتبطة بتنفيذ هذه المشاريع.

مشكلة الدراسة:

مع التقدم السريع في التكنولوجيا وضرورة التحول الرقمي، تواجه المؤسسات الحكومية تحديات كبيرة في تبني وتنفيذ مشاريع التحول الرقمي بشكل فعال؛ حيث يعتبر التحول الرقمي خطوة استراتيجية تهدف إلى تحسين الكفاءة، تقديم خدمات أفضل، وزيادة الشفافية. ومع ذلك، فإن نجاح هذه المشاريع لا يعتمد فقط على التكنولوجيا المستخدمة، بل يتطلب إدارة فعالة للتغيير لضمان تقبل الموظفين والإدارة، وتقادي مقاومة التغيير. تكمن المشكلة في وجود فجوات نظرية وتطبيقية على النحو التالي:

الفجوات النظرية

على الرغم من النمو الكبير في الأدبيات التي تتناول إدارة التغيير والتحول الرقمي، لا تزال هناك فجوات نظرية تستدعي المزيد من البحث لاستكشاف التأثير العميق لاستراتيجيات إدارة التغيير على نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية. من بين هذه الفجوات أن هناك نقصاً في الفهم العميق حول كيفية تكامل استراتيجيات إدارة التغيير مع خصوصية البيئة الحكومية، التي تتميز ببنية تنظيمية جامدة وإجراءات معقدة، كما أن الدراسات التي تدرس تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على ثقافة العمل داخل المؤسسات الحكومية وكيفية تأقلم الموظفين مع التغيرات الرقمية لا تزال محدودة. بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص في الأبحاث التي تربط بين النظريات الكلاسيكية لإدارة التغيير والنماذج المعاصرة المستخدمة في سياقات التحول الرقمي، مما يترك فجوة معرفية حول ما إذا كانت تلك الاستراتيجيات التقليدية ملائمة للتغيرات السريعة التي تتطلبها المشاريع الرقمية.

الفجوات التطبيقية

من الناحية التطبيقية، تواجه المؤسسات الحكومية العديد من التحديات في تنفيذ استراتيجيات إدارة التغيير لتحقيق النجاح في مشاريع التحول الرقمي. من أبرز هذه التحديات نقص المهارات والمعرفة بين الموظفين والمختصين بإدارة التغيير فيما يتعلق بتطبيق هذه الاستراتيجيات في سياقات التحول الرقمي، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير وعدم فعالية المشاريع، كما أن هناك تحديات تتعلق بالتواصل والتنظيم داخل المؤسسات الحكومية الكبيرة والمعقدة، حيث يكون من الصعب توحيد الجهود بين الأقسام المختلفة لتحقيق الهدف المنشود من التحول الرقمي. علاوة على ذلك، يمثل غياب التمويل الكافي وتخصيص الموارد اللازمة لدعم استراتيجيات إدارة التغيير تحدياً كبيراً، مما قد يعيق تنفيذ هذه المشاريع بنجاح، كما تحتاج المؤسسات

إلى تحسين عمليات دمج البيانات والتكنولوجيا مع العمليات الإدارية القائمة، وهي عملية لا تزال تتطلب المزيد من البحث والابتكار لضمان التحول الرقمي السلس والمستدام.

فبينما تظهر استراتيجيات إدارة التغيير كعامل حاسم في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، لا تزال هناك حاجة ماسة إلى المزيد من الأبحاث النظرية والتطبيقية لضمان تحقيق النتائج المرجوة من هذه الاستراتيجيات. تبرز تساؤلات حول كيفية تأثير هذه الاستراتيجيات على بيئات العمل الحكومية المحلية، وما إذا كانت التجارب الناجحة التي أظهرتها الدراسات الدولية قابلة للتطبيق في السياقات المحلية. ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: كيف تؤثر استراتيجيات إدارة التغيير على نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية؟

أهمية الدراسة:

تعد استراتيجيات إدارة التغيير من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحكومية لضمان نجاح مشاريع التحول الرقمي. في سياق التحول الرقمي، تلعب إدارة التغيير دوراً محورياً في تهيئة البيئة الداخلية لضمان استيعاب هذه التغيرات والتكيف معها، مما يساهم في تحسين كفاءة وفعالية تنفيذ المشاريع الرقمية.

الأهمية النظرية

- تكمُن الأهمية النظرية لدراسة أثر استراتيجيات إدارة التغيير على نجاح مشاريع التحول الرقمي في عدة جوانب أساسية تساهم في إثراء المعرفة وتعميق الفهم العلمي لهذا المجال، حيث تشمل:
- يساهم البحث في تطوير النظريات القائمة حول إدارة التغيير والتحول الرقمي من خلال تقديم تحليل شامل لكيفية تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.
 - يعزز البحث من الأدبيات الأكاديمية عبر تقديم بيانات تجريبية مستقاة من التجارب الحكومية، مما يضيف رؤى جديدة إلى الدراسات الحالية حول الإدارة العامة والتحول الرقمي.
 - يسلط البحث الضوء على العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وعوامل النجاح في مشاريع التحول الرقمي، مما يساهم في فهم أعمق للتحديات والديناميكيات التي تؤثر على التغيير في البيئات الحكومية.

الأهمية العملية

- تمتد الأهمية العملية لهذه الدراسة لتشمل عدة جوانب حيوية يمكن أن تسهم في تعزيز كفاءة إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية وتسهيل تنفيذ مشاريع التحول الرقمي بنجاح، حيث تشمل:
- يوفر البحث إرشادات عملية لصناع القرار في المؤسسات الحكومية حول كيفية تطوير وتنفيذ استراتيجيات إدارة التغيير التي تدعم التحول الرقمي بشكل فعال.
 - تساعد النتائج المستخلصة في تعزيز فعالية إدارة التغيير داخل المؤسسات الحكومية، مما يضمن تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد الرقمية المتاحة وتحقيق الأهداف الرقمية بفعالية وكفاءة.
 - يقدم البحث أساساً متيناً للمسؤولين الحكوميين لتطوير استراتيجيات مبتكرة لدعم عملية التحول الرقمي، بما يعزز قدرتهم التنافسية ورفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.
 - يركز البحث على تحسين التكامل بين استراتيجيات إدارة التغيير وأهداف التحول الرقمي، مما يساعد في خلق بيئة متجانسة تسهل تنفيذ المشاريع الرقمية بسلاسة.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة التغيير على نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، وتسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي من أهمها ما يلي:
- تحليل تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على مستوى قبول الموظفين والإدارة لمشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.
 - استكشاف دور استراتيجيات إدارة التغيير في تحسين فعالية تنفيذ مشاريع التحول الرقمي وتحقيق أهدافها في المؤسسات الحكومية.
 - تحديد العوامل التي تعزز أو تعيق نجاح استراتيجيات إدارة التغيير في مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية.
 - دراسة دور استراتيجيات إدارة التغيير في تقليل المخاطر والتحديات المتعلقة بتنفيذ مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.

تساؤلات الدراسة:

- بناءً على مشكلة الدراسة وسؤالها الرئيسي، تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:
- ما هو تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على مستوى قبول الموظفين والإدارة لمشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية؟
 - كيف تسهم استراتيجيات إدارة التغيير في تحسين فعالية تنفيذ مشاريع التحول الرقمي وتحقيق أهدافها في المؤسسات الحكومية؟
 - ما هي العوامل التي تعزز أو تعيق نجاح استراتيجيات إدارة التغيير في مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية؟
 - ما هو الدور الذي تلعبه استراتيجيات إدارة التغيير في تقليل المخاطر والتحديات المتعلقة بتنفيذ مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية؟

فروض الدراسة:

لإيجاد حلاً لمشكلة الدراسة، يجب على الباحث تقديم تقديرات وافتراسات أولية للتساؤلات التي طرحتها الدراسة، ويتم تعبير عن هذه التقديرات باسم الفرضيات، والفرضيات تمثل توقعات الباحث من النتائج التي قد تظهر على مستوى الدراسة، وتعبّر عنها في شكل فكرة أو توقع يصف العلاقات المحتملة بين المتغيرات المتعلقة بالمشكلة المدروسة، وتعتبر الفرضية عبارة عن مجموعة من التوقعات التي يضعها الباحث لفهم وتفسير العلاقات بين مكونات المشكلة، مما يساعد في توجيه عملية الدراسة نحو الهدف المحدد وتحديد الخطوات التالية في الدراسة. وبناءً على مشكلة وتساؤلات الدراسة قام الباحث بصياغة الفرضية الرئيسية التالية: **توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة التغيير على نجاح مشاريع التحول الرقمي.**

وتحت هذه الفرضية الرئيسية تدرج الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتغيير في الأفراد على نجاح مشاريع التحول الرقمي.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على نجاح مشاريع التحول الرقمي.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على نجاح مشاريع التحول الرقمي.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على نظرية إدارة التغيير (Change Management Theory) كأساس علمي لتحليل تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية؛ حيث تُعنى هذه النظرية بفهم كيفية إدارة التحولات الكبيرة داخل المؤسسات، مع التركيز على العمليات التي تضمن تقبل الأفراد والمجموعات للتغيير بنجاح، وتحقيق التكيف المطلوب مع المتغيرات التنظيمية، ومن أبرز نماذج إدارة التغيير التي قد تستند إليها الدراسة:

■ نموذج كيرت لوين

يتناول نموذج كيرت لوين لإدارة التغيير ثلاث مراحل رئيسية كما طوّره كيرت لوين، ويتضمن هذا النموذج العملي الآتي (جوزة، ٢٠٢١، ص ١٩٤):

مرحلة إذابة الجليد: في هذه المرحلة، يتم استبعاد وإلغاء الاتجاهات والعادات والممارسات الحالية عند مواجهة مشكلة أو فكرة جديدة. يتم التأكيد على عدم جدوى الأساليب والممارسات الحالية، ويتم تشجيع إحساس العاملين بعدم الرضا عنها. يتضمن الإجراءات المتبعة منع أي تمايل نحو أنماط السلوك التي يجب تغييرها وانتقاد التصرفات المؤدية إلى المشاكل وتوجيه العاملين بشأن أمان التغييرات المتوقعة.

مرحلة التغيير: تمثل هذه المرحلة فترة التدخل واكتساب أفراد الفريق والمنظمة بأسرها لأنماط جديدة من التصرف والسلوك. يتم في هذه المرحلة تعزيز التغيير من خلال توفير المعلومات والمعرفة والأفكار والأساليب الجديدة. تصاحب هذه المرحلة شعور بالأمل والقلق حيث يجتمع العاملون معاً لفهم وتنفيذ التغييرات المطلوبة.

مرحلة إعادة التجميد: في هذه المرحلة، يتم تثبيت التغيير وضمان استقراره. يتم ذلك من خلال إتاحة الفرص لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة واستخدام التدعيم والتعزيز الإيجابي والتدريب. يُعزز في هذه المرحلة التأثير الإيجابي للتغيير ويتم تحفيز العاملين لتطبيق السلوك الجديد بثبات.

وبهذه الطريقة، يكون نموذج كيرت لوين إطاراً متكاملاً يوفر توجيهاً للمنظمات أثناء تحقيق وتنفيذ عمليات التغيير (سالم، ٢٠٠٩).

■ نموذج ليبيت وواطسون وويستلي

يقدم نموذج ليبيت وواطسون وويستلي خطوات منظمة لعملية التغيير، حيث يمر التغيير عبر مراحل معينة وفقاً لأرائهم. تتكامل هذه المراحل لتكوّن عملية شاملة لتحقيق التغيير بشكل فعال:

إثبات الحاجة للتغيير: يبدأ النموذج بتحديد وإثبات الحاجة الملحة للتغيير. يتضمن ذلك تحليل المشكلات الحالية وتحديد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المطلوب.

الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير: يشير النموذج إلى ضرورة إقامة علاقة تعاقدية رسمية لتحقيق التغيير، حيث يتم تحديد الأطر الزمنية والمسؤوليات والتفاصيل الأخرى اللازمة لضمان تنفيذ الخطة بفعالية.

إدخال التغيير عن طريق التشخيص ودراسة البدائل: يتطلب هذا الخطوة إجراء تشخيص دقيق للمشكلة واستكشاف البدائل الممكنة لتحقيق التغيير. يشمل ذلك دراسة متأنية للحلول المحتملة وتحديد الطريقة الأمثل لتنفيذ التغيير (سينيثا، وديس، ٢٠٠١).

تثبيت التغيير: يتمثل هدف هذه المرحلة في تثبيت التغيير بعد تنفيذه. يتعين على الفريق تقييم النتائج وضمان استمرار تحسين الأداء وتكامل التغيير مع طبيعة المنظمة.

إنهاء العلاقة التعاقدية: يُظهر النموذج أهمية إنهاء العلاقة التعاقدية بشكل رسمي بعد تحقيق التغيير بنجاح. يكون ذلك عندما يكون التأثير الإيجابي للتغيير واضحاً ومستداماً.

تُعتبر هذه النظريات أساساً لتحليل كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية، ومدى تأثيرها على نجاح مشاريع التحول الرقمي.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة:

مع تزايد التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية في تنفيذ مشاريع التحول الرقمي، يبرز دور إدارة التغيير كعامل محوري في نجاح هذه المشاريع. وفي إطار التحول الرقمي المتسارع، تحتاج المؤسسات الحكومية إلى تكييف استراتيجياتها بما يتماشى مع التغيرات التقنية والابتكارات المستمرة في مجال التكنولوجيا. بناءً على ذلك، يتعين على الباحثين وصناع القرار تحليل التأثير الفعلي لاستراتيجيات إدارة التغيير على إنجاز مشاريع التحول الرقمي، وتحديد العوامل التي تساهم في تحقيق الفعالية وتخطي العقبات المحتملة.

يعتمد هذا الفصل على استعراض الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع ذات صلة بإدارة التغيير والتحول الرقمي، مع التركيز على كيفية تأثير هذه الاستراتيجيات على المؤسسات الحكومية.

الدراسات السابقة:

دراسة (الدباس وأبو جمعة، ٢٠٢٣)، بعنوان: "أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني"، وهدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر متطلبات التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت عينة عشوائية بسيطة مكونة من ٣٨٤ موظفًا من إجمالي العاملين في القطاع البالغ عددهم ٥٢٤,٠٠٠. لجمع البيانات، استخدم الباحث استبانة كأداة رئيسية، وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية مختلفة، بما في ذلك تحليل الانحدار الخطي المتعدد عبر برنامج (SPSS). أظهرت نتائج الدراسة أن متطلبات التحول الرقمي متوفرة في قطاع الخدمات الحكومية الأردني بدرجة متوسطة، وكذلك الحال بالنسبة لممارسات إدارة الموارد البشرية. وأوضح تحليل الانحدار الخطي أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لمتطلبات التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل التباين المفسر ٧٠.٩%.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز المواءمة بين متطلبات التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي. كما دعت إلى الاستمرار في تحسين وتطوير متطلبات التحول الرقمي، مع التركيز على جوانب مثل تقويم الأداء والتعويضات والحوافز، نظرًا لأهمية هذه العوامل في تحسين مخرجات القطاع العام الأردني.

دراسة (سقاط وعزيز الرحمن، ٢٠٢٢)، بعنوان: "التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية ٢٠٣٠: دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة من ٢٠٢١-٢٠٢٢"، وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى توافر متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠، مع التركيز على مستشفى النور بمكة المكرمة كحالة دراسية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق نتائج علمية تسلط الضوء على واقع التحول الرقمي في المستشفى. ولجمع البيانات اللازمة، تم استخدام استبيان وزع على جميع مفردات المجتمع المستهدفة، والتي بلغ عددها (٥٢) مفردة. وقد استلم الباحثان كافة الاستبيانات وقاما بتحليلها علمياً لتفسير النتائج المستخلصة.

أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة العليا بمستشفى النور قدمت الدعم اللازم لجهود التحول الرقمي في الوقت المناسب، وشملت هذا الدعم مختلف معاملات المستشفى. كما أوضحت النتائج أن المستشفى يمتلك التوجهات الاستراتيجية المناسبة للتحول الرقمي، مما ساعد في تحويل التهديدات المحتملة إلى فرص يمكن استغلالها في المستقبل لتحسين عملية التحول الرقمي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دعم الإدارة العليا لعملية التحول الرقمي من خلال تخصيص ميزانية خاصة لتحسين جودة الخدمات الإلكترونية كمدخل أساسي للتحول الرقمي. كما أوصت بضرورة توفير نظام حوافز فعال للموارد البشرية المتميزة، بهدف تسريع تطبيق الإدارة الإلكترونية وتعزيز التحول الرقمي بشكل شامل في المستشفى.

دراسة (الكايد، ٢٠٢١)، بعنوان: "أهمية إدارة التغيير التنظيمي وأثرها في نجاح عملية التحول الرقمي"، وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر إدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية، مع التركيز على البلديات في الأردن، حيث تم اختيار عينة من موظفي بلدية السلط الكبرى لإجراء دراسة استطلاعية باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. كان الهدف من هذه الدراسة تحقيق فهم أعمق للعلاقة بين إدارة التغيير والتحول الرقمي في تلك المؤسسات، وكيف يمكن لهذه الإدارة أن تساهم في تحسين كفاءة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي، وتضمن الاستبيان ثلاثة محاور رئيسية: المتغير المستقل الذي ركز على إدارة التغيير، والمتغير التابع الذي تناول تأثير التحول الرقمي. شمل المتغير المستقل المتغيرات الشخصية المرتبطة بإدارة التغيير، بينما تناول المتغير التابع مدى نجاح تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة وتأثيره على الأداء العام.

أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من التوصيات المهمة، كان من أبرزها ضرورة أن يتبع مسؤولو البلديات في الأردن أسلوباً إدارياً مناسباً يأخذ في الاعتبار معالجة نقاط الضعف في أبعاد إدارة التغيير التنظيمي، وذلك لتعزيز فعالية التحول الرقمي. كما أشارت الدراسة إلى أهمية التحول إلى اللامركزية كوسيلة في اتخاذ القرارات، حيث يمكن لهذا الأسلوب أن يساهم في تسريع التغيير التكنولوجي داخل المؤسسات، من خلال منح المسؤولين القدرة على اتخاذ الإجراءات اللازمة دون الحاجة إلى الانتظار للحصول على موافقة الإدارة المركزية.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الموارد البشرية داخل البلديات من خلال توفير دورات تدريبية مستحدثة وحديثة تتماشى مع التطور التكنولوجي السريع. هذا من شأنه أن يساهم في تحسين مهارات الموظفين ويزيد من قدرتهم على التكيف مع التغيرات الرقمية التي تشهدها المؤسسات الخدمية.

دراسة (الزهراني و الثقفي، ٢٠٢٠)، بعنوان: "الخدمات الإلكترونية وأثرها في تحسين حياة المجتمع على المستفيدين من خدمات نظام أبشر"، وهدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف تأثير الخدمات الحكومية الإلكترونية على تحسين حياة المجتمع في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على تطبيق "أبشر" كخدمة إلكترونية حكومية. سعى الباحث إلى تحديد تأثير هذا التطبيق على ثلاثة محاور رئيسية هي: التكاليف المالية، وتكاليف الجهود، وتكاليف الوقت بالنسبة للمواطنين الذين يستخدمون التطبيق. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتوزيع استبانة إلكترونية على عينة من ١٥٣ فرداً من مستخدمي تطبيق "أبشر".

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذا دلالة إحصائية لاستخدام تطبيق "أبشر" على تحسين حياة المجتمع في المملكة. فقد ساهم التطبيق في تخفيض التكاليف المالية، وتقليل الجهود المبذولة، وتسريع الوقت اللازم لإتمام المعاملات الحكومية، مما أدى إلى رفع مستوى الراحة والكفاءة في التعامل مع الخدمات الحكومية الإلكترونية.

وأوصى الباحث بضرورة توسيع نطاق الخدمات المقدمة عبر تطبيق "أبشر" لتعزيز الفوائد التي يجنيها المواطنون، كما أكد على أهمية استمرار تحسين وتطوير التطبيق، وتوفير الدعم الفني اللازم لمستخدميه، بهدف تعزيز تجربة المستخدم وزيادة فعالية الخدمات المقدمة إلكترونياً في تسهيل حياة المواطنين وتحسين جودة حياتهم بشكل مستمر.

دراسة (العايد والحمودي، ٢٠١٩)، بعنوان: "تقييم تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المستفيدين منها"، وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر المستفيدين، وركزت على أبعاد الظهور، التفاعل، التبادل المالي، والتكامل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستبانة وزعت على عينة عشوائية عنقودية بلغت ٣٨٦ مستفيداً.

أظهرت النتائج أن تقييم تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية جاء بمستوى مرتفع، وكان بُعد التبادل المالي في المرتبة الأولى، يليه الظهور، ثم التكامل، وأخيراً التفاعل. كما أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقييم التطبيق بناءً على جنس المبحوثين.

أوصت الدراسة بضرورة وضع خطط لتأهيل وتدريب موظفي مقدمي الخدمات الحكومية الإلكترونية بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي، بالإضافة إلى تحسين التفاعل بين المستفيدين والخدمات المقدمة. دراسة (الشراري وآخرون، ٢٠١٩)، بعنوان: "العوامل المؤثرة في تبني نظام إلكتروني شامل وموحد لجميع الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية"، وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في استخدام نظام "أبشر" كنظام إلكتروني موحد يضم جميع الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. كما سعت إلى استقصاء آراء المشاركين حول إمكانية تحويل نظام "أبشر" إلى نظام شامل للخدمات الحكومية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لجمع البيانات باستخدام استبيان إلكتروني وأسئلة مفتوحة.

أظهرت النتائج أن سهولة الاستخدام والفائدة المرجوة تعدان من أبرز العوامل التي تؤثر على النية السلوكية لاستخدام "أبشر" كنظام شامل. كما بينت الدراسة أن نظام الحكومة الإلكترونية، مثل "أبشر"، يعزز الإنتاجية ويسهم في تطوير البيئة المهنية والتقنية.

أوصت الدراسة بتبني نظام "أبشر" كنظام شامل للخدمات الحكومية، مشددة على ضرورة تحسين سهولة الاستخدام وضمان الفائدة المرجوة منه، كما أوصت بالاستمرار في تطوير النظام وفق تقييمات المستخدمين، لتحقيق التحول الرقمي الكامل في تقديم الخدمات الحكومية.

الإطار النظري

المحور الأول: استراتيجيات إدارة التغيير

تُعرّف إدارة التغيير، وفقاً لـ دروزة (٢٠٠٤)، بأنها الجهاز الذي يُحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور. يهدف هذا الجهاز إلى استغلال عوامل التغيير الإيجابية وتجنب أو تقليل العوامل السلبية، أي استخدام أفضل الطرق اقتصادياً وفعالية. ويُعبّر عن كيفية تحقيق التغيير لخدمة الأهداف المنشودة.

ومن جهة أخرى، يرى دودين (٢٠١٢) أن إدارة التغيير هي قيادة الجهد المخطط والمنظم لتحقيق الأهداف المرجوة للتغيير. يتم ذلك من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية.

ففي سياق إدارة التغيير، يجب على صناع القرار أن يأخذوا في اعتبارهم تأثير الاستراتيجيات المتبعة على تعديل أو استبدال عمليات أو أنظمة أو أفراد داخل المنظمة، مع مراعاة تأثيرها على جميع العمليات والأنظمة الأخرى، وتشمل إدارة التغيير جوانباً متنوعة مثل التخطيط والاختبار والإبلاغ والجدولة، والتنفيذ، والتوثيق، والتقييم، مع الحفاظ على مسار التدقيق لضمان الامتثال للضوابط الداخلية والخارجية، ويعد التوثيق أمراً حيوياً للامتثال للمتطلبات التنظيمية وضمان استمرارية العمليات (يوسف، ٢٠١٩).

■ أسباب التغيير

هناك العديد من الأسباب التي تدعو المنظمة إلى القيام بالتغيير ومن أهمها (دروزة، ٢٠٠٤):

أسباب إدارية: تتضمن التغيير داخل المنظمة بهدف تحسين الكفاءة وزيادة الأداء، حيث يمكن أن تكون هناك حاجة لتطوير مهارات وأساليب القيادة وتحسين نظام الإشراف وتعزيز الهيكل التنظيمي.

أسباب هيكلية: تشمل تغيير هيكل التنظيم لتحقيق المزيد من المرونة والفعالية، ويمكن أيضاً إعادة ترتيب الفرق الوظيفية لتحسين توزيع الوظائف والمسؤوليات.

أسباب بيئية: تتعلق بالتكيف مع تغييرات في احتياجات السوق والتوقعات العملاء، ويمكن أن تنشأ هذه الأسباب نتيجة لتغييرات في التشريعات والقوانين البيئية.

أسباب تقنية أو تكنولوجية: قد تتطلب الحاجة إلى تحديث التكنولوجيا لتعزيز الإنتاجية وتحسين العمليات، حيث يمكن أن يكون التكيف مع التطورات التكنولوجية ضرورياً للبقاء في المنافسة.

أسباب اجتماعية ونفسية: تشمل تحسين الرضا الوظيفي وتعزيز المزاج العام في المنظمة، ويمكن أن تشمل أيضًا التغييرات لتحسين العلاقات بين الزملاء وتعزيز التفاعل والتعاون في المؤسسة. وبناء على ذلك فإن عملية التغيير في المنظمات تُعد ناتجة عن تفاعل مجموعة من القوى الداخلية والخارجية التي تدفع بها نحو التحول، وفيما يخص قوى التغيير الداخلية، حيث يُركز على العمليات والأفراد كعناصر محفزة لهذا التغيير (عامر، ١٩٩٢).

■ أهمية إدارة التغيير

تتجلى أهمية إدارة التغيير في مجموعة من الجوانب الحيوية والتي تسهم في تحقيق نجاح المنظمة واستمراريتها في مواكبة التطورات السريعة، ومنها (جوزة، ٢٠٢١):

الحفاظ على الحيوية الفاعلة: إدارة التغيير تمكّن المنظمة من البقاء حيوية وفاعلة في مواجهة التحديات المستمرة. يُمكن أن تُحدث التغييرات الاستراتيجية والتنظيمية المستدامة تحسينات جوهرية في أداء المنظمة وفتح أفقًا لفرص جديدة.

تنمية القدرة على الابتكار: عبر إدارة التغيير بشكل فعال، تمتلك المنظمة القدرة على تعزيز روح الابتكار والإبداع بين أفرادها. تشجع على تجنب الروتين وتفتح المجال للأفكار والتقنيات الجديدة، مما يُحسّن فعالية العمل ويعزز التفوق (عليان، ٢٠١٥، ص ٣٩).

إزكاء الرغبة في التطوير: تساهم إدارة التغيير في تحفيز رغبة الفرق والأفراد في التطوير وتعلم المهارات الجديدة. عندما يتم تحويل التغيير إلى فرص للتطوير الشخصي والمهني، يكون لديهم دافع أكبر لتحقيق النجاح في ظل التحولات (عامر، ١٩٩٢).

التوافق مع المتغيرات: يمكن لإدارة التغيير الفعالة تعزيز تكامل المنظمة مع التغييرات في البيئة الخارجية، حيث تحدد أهداف المنظمة بشكل أفضل لتناسب مع المتغيرات في سوق العمل وتكنولوجيا المعلومات، مما يساهم في تعزيز النجاح والاستدامة.

الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء: يُمكن إدارة التغيير المؤسسة من تحقيق مستويات أعلى من القوة والأداء، فبتحسين الهيكل التنظيمي، وتطوير العمليات، وتعزيز مهارات الفريق، تصبح المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر (دودين، ٢٠١٢).

■ استراتيجيات إدارة التغيير

تصنف استراتيجيات التغيير إلى عدة أقسام يمكن تلخيصها كما يلي (عليان، ٢٠١٥):

■ استراتيجيات التغيير

استراتيجية القوة القسرية: تعتمد على استخدام جميع الوسائل والأساليب لفرض التغيير، حيث يتم تنفيذه بالقوة على الجهات المعنية. يتم التغلب على المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يعارض أو يقاوم، ويتم تنفيذ هذه الاستراتيجية بطرق مباشرة من خلال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر بشكل فوري، مستخدماً السلطة الرسمية، وقد يتم ذلك بمواكبة بعض المحفزات أو التهديدات (سالم، ٢٠٠٩).

استراتيجية العقلانية الميدانية: تفترض أن العدو الرئيسي لعملية التغيير هو الجهل وعدم الوعي، وتركز على التعليم والبحوث العلمية كوسيلة رئيسية لتحقيق التغيير. تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تهدف إلى توفير المعلومات الضرورية للمتدربين، بالإضافة إلى دعم بعثات البحث وتنفيذ دراسات علمية، وتعتبر هذه الاستراتيجية فعالة في تغيير السلوكيات والمواقف من خلال تعزيز الوعي ونقل المعرفة، كما يتمثل التركيز في تشجيع الأفراد على التعلم والبحث وتطوير فهمهم لضرورة التغيير (جوزة، ٢٠٢١).

استراتيجية التثقيف والتوعية: تفترض أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير هو عدم اقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير، وليس نقص المعلومات. يتم استخدام المنطق والحجج والأدلة والبراهين في هذه الاستراتيجية، خاصةً عندما يعتقد الأفراد أن التغيير قد يهدد مصالحهم أو يتعارض مع قيمهم ومعتقداتهم، مما يجعلهم يقاومونه ولا يقبلون به، ففي سياق هذه الاستراتيجية، يسعى قائد التغيير إلى التغلب على المقاومة من خلال التوعية والتثقيف، وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير. يهدف ذلك إلى تحقيق قبول للتغيير بدلاً من رفضه ومقاومته. يُعتبر التدريب وسيلة فعالة يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الأفراد ومواقفهم تجاه قضايا التغيير (دروزة، ٢٠٠٤).

■ استراتيجيات التغيير المتدرج

تُعتبر استراتيجية التثقيف والتوعية من الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع التغيير المخطط له أو التغييرات التي تتطلبها الظروف الطارئة، وتتأثر هذه الاستراتيجية بعوامل عديدة، منها مهارات وقدرات العاملين ورغبتهم في المشاركة والتشجيع المستمر، بالإضافة إلى ثقافة المنظمة، وفي هذا السياق، يُمكن استخدام الاستراتيجيات التالية (عباس، ٢٠١٢):

استراتيجية المشاركة واسعة النطاق: تستند إلى التعاون والمشاركة بين الأفراد والمنظمة، حيث يتم تحديد قيم وأهداف وفرضيات التغيير بشكل جماعي. تعتمد هذه الاستراتيجية على قواعد المشاركة، والتمكين،

والإشراف، واستيعاب آراء الأطراف المعنية وأهدافها، وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالات مقاومة التغيير المنخفضة، وعندما يكون الحاجة إلى التغيير ذات أهمية محدودة، حيث تسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة في تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية تنفيذه. يُمكن أيضًا استخدامها لتحفيز الأفراد ورفع حماسهم لتنفيذ التغيير بفعالية.

استراتيجية المشاركة المركزة: تُعتمد عندما تكون ضرورة التغيير عالية، وفي حالة مقاومة منخفضة، وفي هذا السياق، عندما يكون لدى المدير أو القائد قليل من الوقت لشمول جميع العاملين في عملية التغيير، يُسمح بمشاركة أهم الأفراد فقط، مع الحرص على إقامة اتصال فعال مع بقية أفراد المنظمة.

استراتيجية الإقناع: تُستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، ففي هذه الحالة، يُفضل باستخدام هذه الاستراتيجية إقناع الأفراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المرجوة.

استراتيجية الإجبار: تُستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير، حيث يدرك المدير عدم إمكانية الاستفادة من الطرق الإقناعية أو أنها تأخذ وقتًا طويلاً (سينيثا، ونديس، ٢٠٠١).

■ استراتيجيات التغيير البنيوي

يتطلب التخطيط لتحقيق التغيير البنيوي الذي قد يؤثر على أمان وظائف العاملين دقة عالية. لضمان نجاح هذا التغيير، يمكن اعتماد استراتيجيات محددة، منها (سالم، ٢٠٠٩، ص ٤٨):

استراتيجية البراعة القيادية: يُستخدم هذا النهج عندما لا تكون المنظمة في أزمة، ومقاومة التغيير منخفضة. يقوم قائد مؤهل، محظوظ بثقة العاملين، بطرح فكرة التغيير بشكل فعال. يتبع ذلك تخطيط دقيق وتوجيه لضمان تحقيق الهدف المرجو.

استراتيجية الإقناع: تُستخدم هذه الاستراتيجية في حالة الأزمة التي تعاني منها المنظمة، مع وعي لدى العاملين بالأزمة وانخراطهم في التغيير في حالة طارئة تتطلب تجاوزها بسرعة، حيث يقوم المسؤول عن التغيير بغرس الثقة والتفاؤل في نفوس العاملين تحسباً لمستقبل أفضل.

استراتيجية الإلزام: يُنصح باستخدام هذا النهج عندما تكون المنظمة خارج حالة الأزمة، لكن مع وجود مقاومة عالية للتغيير. يتطلب الوضع الضيق استخدام أسلوب الإجبار نظراً لنقص الوقت الكافي لتحقيق مشاركة شاملة. يتعين على القائد تنفيذ عملية التغيير بحيث يجمع بين العاملين، مما يستلزم بناء الثقة على مستويات الإدارة المختلفة (عليان، ٢٠١٥).

الاستراتيجية الديكتاتورية: يُستخدم هذا النهج عندما تكون مقاومة التغيير قوية، وتتجه المنظمة نحو كارثة حقيقية. يُعتبر هذا النهج الخيار الأمثل لتحقيق التغيير وإنقاذ المنظمة. على الرغم من أن استخدام القوة قد يؤدي إلى النتائج السريعة للبقاء، إلا أنه يحمل في طياته تأثيرًا سلبيًا على روح المعنويات لدى العاملين (جوزة، ٢٠٢١).

المحور الثاني: التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي أحد أبرز المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة، إذ يشمل عمليات تحويل كافة الأنشطة والإجراءات التقليدية إلى أخرى تعتمد على التكنولوجيا الرقمية، ولا يقتصر هذا التحول فقط على قطاع معين، بل يمتد ليشمل جميع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية سواء على المستوى العالمي أو المحلي. مع تسارع وتيرة التكنولوجيا الحديثة، أصبح من الضروري أن تتبنى الدول والمؤسسات استراتيجية "الرقمنة" لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تساهم بشكل مباشر في تحسين الكفاءة التشغيلية وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين (الرواشدة والجعافرة، ٢٠٢١).

في السياق العالمي، نجد أن العديد من الدول تسعى جاهدة نحو رقمنة الاقتصاد لما لذلك من أهمية في تعزيز التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة، ومن بين هذه الدول المملكة العربية السعودية، التي تبنت التحول الرقمي كجزء أساسي من "رؤية ٢٠٣٠". رؤية المملكة تهدف إلى التحول إلى حكومة "بلا ورق"، وذلك من خلال رقمنة جميع العمليات الحكومية لتحسين الكفاءة وتقديم خدمات أفضل للمواطنين والمقيمين. لكن، على الرغم من أن هذا التحول الرقمي يبدو ظاهريًا بسيطًا، فإنه يتطلب جهدًا كبيرًا لمواجهة التحديات المتعلقة بإدارة كميات ضخمة من البيانات والمعلومات. فالتحول الرقمي يبدأ بعملية "رقمنة" البيانات، حيث يتم تحويل الوثائق والمعلومات الورقية إلى صيغة رقمية يسهل تخزينها والوصول إليها. بعد ذلك، تأتي مرحلة "دجتلة" العمليات التشغيلية، والتي تتضمن استخدام التكنولوجيا لتحويل العمليات التقليدية إلى عمليات رقمية بالكامل. هذه العمليات تتطلب استخدام تقنيات متقدمة مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، بهدف تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وزيادة سرعة الاستجابة لاحتياجات المواطنين (العايد والحمودي، ٢٠١٩، ٤٦).

– وسائل التحول الرقمي

تتعدد الوسائل والتقنيات المستخدمة في عمليات الاتصال والتواصل وتبادل المعلومات بشكل واسع ومنتشر، مما يعكس تأثيرًا كبيرًا على المجتمعات وأفكارهم وثقافتهم. يُعتبر التحول الرقمي وثيق الارتباط بتلك الوسائل، إذ تتنوع الرسائل التي يتم تداولها عبر هذه الوسائل الإعلامية والتقنيات، مما يصعب التحكم فيها بشكل كامل. هذه الأدوات تُعد من أهم الوسائل المؤثرة على السلوك المجتمعي، ومن أبرزها (الغفيلي، ٢٠١٧، ١٧):

القنوات الفضائية: تتميز القنوات الفضائية بقدرتها على عرض المواد المرئية بشكل متكرر في أوقات مختلفة، مما يمكنها من الوصول إلى عدد كبير من المشاهدين. كما تسهم بعض القنوات في نشر مواد إعلامية مفيدة بالتعاون مع مؤسسات أخرى، وتستضيف خبراء لمعالجة الظواهر المجتمعية المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، تقدم القنوات الفضائية برامج توعوية تعتمد على الدمج بين الصوت والصورة الحية مع النص المكتوب، مما يزيد من تأثيرها وفعاليتها (Alfahadi, 2021).

الهواتف الذكية: تلعب الهواتف الذكية دورًا محوريًا في تغيير المجتمعات البشرية، حيث تؤثر على عاداتها وتقاليدها بشكل ملحوظ، سواء بالإيجاب أو السلب. اليوم، أصبحت الهواتف الذكية أداة إعلامية واتصالية رقمية لا غنى عنها في العديد من المجتمعات، وأصبحت ضرورة أساسية لمعظم الأفراد.

الإنترنت: الإنترنت هو عالم واسع ومتعدد الاستخدامات، ويعتبر بيئة مثالية لتكثيف النشر الإعلامي وتنوعه بفضل ما يقدمه من فوائد وإيجابيات يصعب حصرها. من أهم مزايا الإنترنت هي القدرة على تقديم المحتوى الإعلامي بعدة أشكال، سواء كان مسموعًا أو مكتوبًا أو مرئيًا أو حتى على هيئة رسوم توضيحية "إنفوGRAفيك"، مما يجعله جذابًا للجماهير المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، تتيح الإنترنت إمكانية الوصول إلى المعلومات في أي وقت ومن أي مكان، إذ تظل المعلومة متاحة لفترات طويلة بعد نشرها (العازمي وطه، ٢٠٢٢).

الوسائط الرقمية: تشمل الوسائط الرقمية العديد من الأدوات المتاحة عبر الإنترنت، ومنها (علي، ٢٠١٦، ٨):

- المواقع والصفحات الإلكترونية: وتشمل المواقع الإخبارية، التجارية، الاقتصادية، والدينية والتعليمية.
- المراسلات البريدية: مثل خدمات البريد الإلكتروني (ياهو، هوتميل)، والتي توفر وسيلة سريعة وفعالة للتواصل.
- المدونات: تُستخدم لنشر الأفكار والآراء الشخصية وتتيح التفاعل مع القراء من خلال التعليقات.

▪ مواقع المحادثة: مثل واتساب وفايبر، التي توفر إمكانية إجراء مكالمات ومحادثات فورية بشكل سهل وغير مكلف.

▪ القصص على وسائل التواصل: مثل القصص على فيسبوك، إنستغرام، واتساب، وحتى يوتيوب.

▪ روبوتات الدردشة التفاعلية: تُستخدم للرد على استفسارات المستخدمين المتكررة بشكل أوتوماتيكي.

▪ مواقع التواصل الاجتماعي: مثل فيسبوك، تويتر، ويوتيوب، التي تتيح التواصل ونشر الأخبار والصور والفيديوهات بطرق متعددة وواسعة الانتشار (Dib & Rababah, 2020).

– أهمية التحول الرقمي

يساهم انتشار مجتمع المعلومات والمعرفة في دعم تطوير مجالات عدة مثل الحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، البنوك الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية. لتحقيق هذا التحول الرقمي، يتطلب الأمر تحسين مؤشرات مجتمع المعلومات من خلال زيادة عدد الحواسيب واستخداماتها في مختلف المجالات، إلى جانب زيادة عدد مستخدمي الإنترنت وتطوير البرمجيات المستخدمة في إدارة الأنشطة الاقتصادية، الإنتاجية، المالية، التجارية، والتسويقية، فضلاً عن إدارة الموارد البشرية، وتتجلى أهمية التحول الرقمي في عدة نقاط إيجابية تشمل (الشراري وآخرون، ٢٠١٩):

تحسين كفاءة المعاملات والخدمات الحكومية: تستخدم الحكومات الأدوات الرقمية لتحسين تعاملاتها مع الجمهور والقطاع الخاص، مع التركيز على الأنشطة واسعة النطاق. يعتمد نجاح الخدمات الرقمية على فهم الحكومات لاحتياجات الجمهور واستعدادها لتعديل السياسات بما يتوافق مع تفضيلات المواطنين، مثل تقديم الخدمات عبر تطبيقات الهواتف الذكية. يساهم التحول الرقمي في تقليل مدة الإجراءات الحكومية، محاربة الفساد، وتعزيز بيئة معلوماتية فعالة تدعم الشمول المالي وتحد من المعاملات غير الشرعية.

تحسين اتخاذ القرارات: تعتمد الحكومات على تحليلات البيانات الضخمة في مجالات مثل الدفاع، الرعاية الصحية، والسلامة العامة. كما تستفيد من الخوارزميات المتقدمة لتحليل البيانات من مصادر متعددة والتكيف مع التغيرات في الوقت الفعلي، مما يساهم في تحسين صنع القرار.

تعزيز الشفافية وبناء الثقة: يساهم تبادل البيانات بشكل فعال في تعزيز الشفافية وزيادة ثقة المواطنين في مؤسساتهم الحكومية، من خلال توفير فرص متساوية للوصول إلى المعلومات المرتبطة بالأعمال والفرص الاستثمارية.

التكيف مع الثورة التكنولوجية: يُعد التحول الرقمي ضرورة حتمية لمواكبة التطور التكنولوجي، حيث يُسهم في الانتقال من الخدمات التقليدية إلى الرقمية، ويقلل من أخطاء العامل البشري، يقضي على البيروقراطية، ويقلل التفاعل المباشر بين المواطن ومقدم الخدمة للحد من الفساد وترشيد النفقات.

تقديم خدمات إبداعية ومبتكرة: يساعد التحول الرقمي في خلق فرص لتقديم خدمات جديدة بعيدًا عن الأساليب التقليدية، ويُمكن المؤسسات الحكومية من الوصول إلى عدد أكبر من العملاء والانتشار بشكل أوسع.

وبحسب إبراهيم (٢٠١٩)، تكمن أهمية التحول الرقمي في أنه يسهم في حل العديد من المشكلات التي تواجه الإنسان، ويعزز استدامة التنمية في الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، والثقافية. كما أن التقنية تمثل عنصرًا مساعدًا في جميع هذه الجوانب. من الناحية العملية، يعد تحسين تجربة العملاء، الابتكار، والمرونة من البداية إلى النهاية أحد العوامل الرئيسية للتحول الرقمي. كما يساهم في تطوير مصادر جديدة لأنظمة الإيرادات، مما يؤدي إلى تغيير نماذج الأعمال التقليدية. (إبراهيم، ٢٠١٩، ص ٨-٥).

– أبعاد التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي عملية معقدة تتطلب العديد من الأبعاد الاستراتيجية والتنظيمية لتحقيق النجاح في المؤسسات. تتلخص أبعاد التحول الرقمي في عدة جوانب أساسية تشمل (الدباس وأبو جمعة، ٢٠٢٣):

التخطيط الاستراتيجي: يتمثل التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي في مدى قيام المؤسسة بوضع تدابير وخطط استراتيجية تهدف إلى تحقيق التحول الرقمي. يجب أن تتضمن هذه الخطة رؤية ورسالة تتوافق مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية. من المهم أن تكون هذه الخطة مرنة وقابلة للتكيف مع التطورات التكنولوجية والتنظيمية والتشريعية المستمرة. علاوة على ذلك، يجب أن تكون الخطط الاستراتيجية متكاملة مع الجهات ذات العلاقة، وأن تعتمد المنظمة على الأساليب الإبداعية والمبتكرة في تنفيذ هذه الخطة لتحقيق الرقمنة الشاملة. تتضمن هذه العملية مراجعة الأهداف بانتظام والتأكد من توافقها مع التكنولوجيا الجديدة وأفضل الممارسات في المجال.

إعداد القادة: يعتبر إعداد القادة الرقميين ركيزة أساسية في نجاح التحول الرقمي. يجب أن تقوم المنظمة بوضع خطط لتطوير وإعداد القادة في مختلف المستويات الإدارية والفروع. يجب أن يكون هؤلاء القادة على دراية كاملة بعملية الرقمنة وأثرها على مختلف جوانب العمل، ويتطلب إعداد القادة المشاركة الفعالة في صنع القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي، مع ضرورة إشراكهم في العملية بطرق إبداعية ومبتكرة. هذا

الإعداد لا يقتصر على القادة التنفيذيين فقط، بل يشمل أيضًا إعداد القيادات في جميع المستويات لضمان تحقيق التكامل بين كافة الإدارات في دعم الرقمنة (Ziyadin et al, 2020).

البيئة المؤسسية: ترتبط البيئة المؤسسية للتحويل الرقمي بمدى تنظيم المؤسسة لهيكل تنظيمي يدعم عملية الرقمنة. يجب أن يكون هناك وحدة تنظيمية مخصصة للتحويل الرقمي، بحيث تكون هذه الوحدة قادرة على التنسيق بين مختلف الإدارات والفروع بطريقة متكاملة، ويتطلب ذلك وجود آلية واضحة وفعالة لتنفيذ الخطط الرقمية، مما يساهم في تعزيز توجه المؤسسة نحو التحويل الرقمي. كما يجب أن يكون الهيكل المؤسسي مرناً بما يكفي ليستوعب التحولات التكنولوجية السريعة والمستمرة، بحيث يساهم في تحسين العمليات وزيادة كفاءة الأداء التنظيمي.

استقطاب المهارات البشرية: من أهم عوامل نجاح التحويل الرقمي هو استقطاب المهارات والكفاءات البشرية القادرة على قيادة وتنفيذ العملية الرقمية. يجب أن تعتمد المؤسسة على خطة مدروسة لاستقطاب الكفاءات الرقمية المطلوبة، والعمل على تطوير مهارات الموظفين الحاليين بما يتناسب مع متطلبات التحويل الرقمي. إضافة إلى ذلك، يجب أن تسعى المؤسسات إلى إيجاد طرق إبداعية للحفاظ على هذه الكفاءات من خلال تقديم الحوافز المناسبة وضمان بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والتطور المستمر. يتطلب ذلك أيضًا تبادل الكفاءات البشرية بين القطاعات المختلفة لتعزيز التخصص والمهارات المشتركة التي تدعم عملية الرقمنة. **البنية التحتية والمرونة التكنولوجية:** تشكل البنية التحتية الرقمية ومرونة تكنولوجيا المعلومات أساساً هاماً في استراتيجيات التحويل الرقمي؛ فيجب أن تكون المؤسسات مجهزة بتكنولوجيا متطورة تساهم في دعم الابتكار المؤسسي وتسهيل عملية التحويل الرقمي، كما يجب أن تتمتع هذه التكنولوجيا بالقدرة على التطور والتكيف مع الاحتياجات المتغيرة، حيث تعتبر مرونة تكنولوجيا المعلومات عنصراً أساسياً في تحقيق النجاح في التحويل الرقمي.

الجوانب المالية: يعتبر الجانب المالي أحد الأبعاد الرئيسية في التحويل الرقمي؛ حيث تحتاج المؤسسات إلى تخصيص موارد مالية كافية لدعم التحويل الرقمي وضمان نجاحه. يتضمن ذلك الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة، وتدريب الموظفين، وتطوير البنية التحتية اللازمة للتحويل الرقمي، كما يجب أن تدرس المؤسسات التأثير المالي للتحويل الرقمي على عملياتها وأن تسعى لتحقيق عوائد مالية من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية (العازمي وطه، ٢٠٢٢).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

ينقسم البحث إلى جزأين رئيسيين: الجزء النظري والجزء التطبيقي. في الجزء النظري، تم اعتماد المنهج الوصفي الذي يتيح لنا التعرف على ظاهرة البحث ووضعها ضمن الأطر المناسبة، وتحليلها نظرياً من خلال استعراض أهم النظريات المتعلقة بإدارة التغيير والتحول الرقمي.

أما فيما يتعلق بالجزء التطبيقي، فقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، الذي يمكننا من وصف الظاهرة موضوع الدراسة بشكل موضوعي ودون تحيز. هذا المنهج لا يعتمد فقط على جمع المعلومات، بل يتضمن أيضاً تحليلها وفهمها بعمق، بهدف الوصول إلى النتائج والتوصيات التي نسعى من خلالها إلى تحسين الواقع الحالي وتطوير الخدمات المقدمة

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لاستكشاف أثر استراتيجيات إدارة التغيير على نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية. يهدف المنهج الوصفي إلى وصف وتحليل واقع استراتيجيات إدارة التغيير المتبعة في تلك المؤسسات، ودورها في تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لتنفيذ التحول الرقمي. كما يعتمد المنهج التحليلي على تحليل بيانات الاستبيانات والمصادر الأخرى لفهم الآثار والنتائج المحتملة لتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير على نجاح مشاريع التحول الرقمي، بهدف تحسين كفاءة تلك المشاريع وزيادة فرص نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة.

أدوات جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى استخدام مصدرين أساسية لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية: اعتمد الباحث في تناول الإطار النظري للبحث على مصادر ثانوية، حيث تشمل ذلك الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة، إضافة إلى الدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع البحث، وتمثلت هذه المصادر في مراجع منهجية موثوقة، وتمثلت أيضاً في الاطلاع على مواقع الإنترنت المختلفة، مثل دار المنظومة.

المصادر الرئيسية: اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم تصميم الاستبانة بعناية لقياس أثر استراتيجيات إدارة التغيير على نجاح مشاريع التحول الرقمي في وزارة الاتصالات وتقنية

المعلومات السعودية. تم توزيع الاستبانة على عينة من الموظفين والمسؤولين داخل الوزارة، باستخدام أسلوب العينة المريحة للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين. أتاحت هذه الأداة للباحث جمع البيانات المتعلقة بتجربة المشاركين ورؤيتهم حول فعالية استراتيجيات إدارة التغيير المتبعة في الوزارة ومدى تأثيرها على نجاح مشاريع التحول الرقمي وتحقيق أهدافها. وللتأكد من الخصائص السيكومترية للأداة من حيث: الصدق والاتساق والثبات، ستخضع للمعايير الآتية:

- صدق المحتوى: ستعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين؛ لإبداء آراءهم حول صحة مفرداتها من حيث: المناسبة والأهمية والانتماء والوضوح، وتعديل المفردات في ضوء آراءهم.

- الاتساق الداخلي: حساب معامل ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحاور الرئيسة، والتأكد من انتماء كل فقرة للمحور الذي تنتمي إليه.

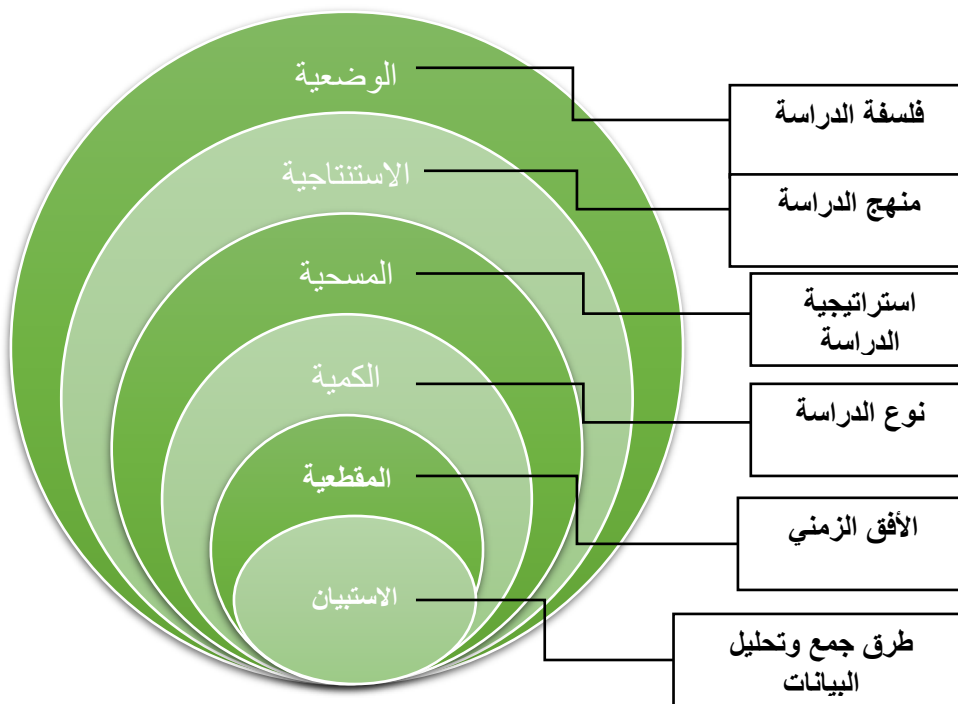
- حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- لأغراض التحليل الإحصائي سوف يتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للقيام بعمليات التحليل الإحصائي وذلك لاختبار فروض الدراسة إحصائياً من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:
- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية: لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المستخدمة في الدراسة الميدانية، حيث يتم ترتيب كل فقرة من فقرات الاستبانة وفقاً لمستوى المتوسطات الحسابية.
 - الانحرافات المعيارية: لقياس مدى انحرافات استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات الاستبانة المستخدمة في الدراسة عن قيم وسطها الحسابي.
 - الأهمية النسبية: لتحديد درجة أهمية كل فقرة من فقرات الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية للمتغيرات.
 - معامل ألفا كرونباخ لتحقيق من ثبات فقرات الاستبانة المستخدمة في الدراسة.

فلسفة الدراسة

- فلسفة الدراسة: تفسيرية
- منهج الدراسة: استنتاجي
- استراتيجية الدراسة: مسحية
- نوع الدراسة: كمي
- الأفق الزمني: مقطعي
- طرق جمع وتحليل البيانات: استبيان



الشكل (١) ملخص منهجية البحث

المصدر: إعداد الباحث

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من موظفي ومسؤولي وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية، والذين يعملون في مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية المرتبطة بتنفيذ وإدارة مشاريع التحول الرقمي داخل الوزارة. يتميز مجتمع البحث بتنوعه حيث يشمل موظفين من مختلف الأقسام والمسؤوليات الإدارية والفنية، مما يوفر قاعدة غنية لدراسة أثر استراتيجيات إدارة التغيير على نجاح مشاريع التحول الرقمي، ونظرًا لكبر حجم مجتمع البحث، قرر الباحث اختيار عينة عشوائية ممثلة من موظفي الوزارة؛ وذلك عن طريق توزيع الاستبيان إلكترونيًا.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تحليل أثر استراتيجيات إدارة التغيير على نجاح مشاريع التحول الرقمي.

الحدود المكانية: سوف يتم تطبيق الدراسة الميدانية في وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية.

الحدود الزمانية: تجرى هذه الدراسة خلال العام الجامعي ١٤٤٦ هـ / ٢٠٢٤ م.

الحدود البشرية: عينة من موظفي ومسؤولي وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية.

المراجع

المراجع العربية

إبراهيم، أحمد حسن. (٢٠١٩). التحول الرقمي (١): نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإداري. الاقتصاد والمحاسبة، ٦٧٦، ٨ - ١١.

جوزة، عبد الله، (٢٠٢١)، نظام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مجلة الراصد العلمي، مج ٧، ع ١.

الدباس، أحمد إبراهيم محمد؛ وأبو جمعة، محمود حسين. (٢٠٢٣). أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

دروزة، أفنان، (٢٠٠٤)، التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، مج ٩، ع ٤، ص ١٦٥ - ١٧٨.

دودين، أحمد، (٢٠١٢)، نظريات منظمات الأعمال، ط ١، مطبعة الصفدي، عمان.

الرواشدة، ساجدة جميل محمد؛ والجعافرة، علي عودة مصطفى. (٢٠٢١). أثر تطبيقات الحكومة الإلكترونية على جودة الخدمات الحكومية من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

الزهراني، عبد الخالق بن سعد؛ و الثقفي، تركي بن عبدالله. (٢٠٢٠). الخدمات الإلكترونية وأثرها في تحسين حياة المجتمع على المستفيدين من خدمات نظام أبشر. المجلة العربية للنشر العلمي، ع ٢٠٦، ٥٧٩ - ٦٠٦.

سالم، فؤاد الشيخ، (٢٠٠٩)، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني عمان، الأردن.

سقاط، أحمد عادل؛ وعزيز الرحمن، ريان عدنان. (٢٠٢٢). التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية ٢٠٣٠: دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة من ٢٠٢١-٢٠٢٢. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٦، ع ٢٥، ٩٤ - ١٢٧.

سينيثيا، سكوت، ودنيس، جافي، (٢٠٠١)، إدارة التغيير في العمل، ترجمة: البرغوثي، بشير، دار المعرفة، الرياض.

الشراري، يوسف سعود؛ أبو زنده، طلال علي؛ الشهراني، أحمد محمد؛ الصغير، علي محمد؛ البلوي، عبدالله عيد؛ و جبلي، نايف محمد يحيى. (٢٠١٩). العوامل المؤثرة في تبني نظام إلكتروني شامل وموحد لجميع الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الهندسية وتكنولوجيا المعلومات، مج ٣، ع ٢، ٥٣ - ٧٤.

الغازمي، فهد زيد عايش؛ وطه، حسنين السيد حسنين. (٢٠٢٢). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج ١٣، ملحق، ١٠٥٩ - ١٠٧٨.

عامر، سعيد، (١٩٩٢)، مراحل عملية التطوير التنظيمي، مادة تدريبية، الخطوط السعودية.

العايد، سري إبراهيم؛ والحمودي، سلوى عبدالله صالح. (٢٠١٩). تقييم تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المستفيدين منها. المجلة العربية للإدارة، مج ٣٩، ع ٤، ٤١ - ٦٣.

عباس، سمير، (٢٠١٢)، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، ط ١، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة قسنطينة، الجزائر.

علي، حمدي بشير محمد. (٢٠١٦). الإعلام الرقمي واقتصاديات صناعته، ورقة عمل للمشاركة في المنتدى الإعلامي السنوي السابع للجمعية السعودية للإعلام والاتصال، تحت عنوان "منتدى الإعلام والاقتصاد ... تكامل الأدوار في خدمة التنمية"، ١١ - ١٢ أبريل ٢٠١٦، الرياض.

عليان، ربحي، (٢٠١٥)، إدارة التغيير، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

الغفيلي، فهد بن عبد العزيز. (٢٠١٧). الإعلام الرقمي: أشكاله ووظائفه وسبل تفعيله وملحق به مشاريع وتطبيقات ميدانية، ط ١، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض.

الكايد، عائشة عبد الله. (٢٠٢١). أهمية إدارة التغيير التنظيمي وأثرها في نجاح عملية التحول الرقمي. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، ع ٤١، ٣٢-١.

يوسف، علاء الدين، (٢٠١٩)، التطوير التنظيمي وآليات إدارة التغيير بالمؤسسة، ط ١، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

المراجع الأجنبية:

- Alfahadi, A. (2021). Evaluating the effect of e-government quality of services on citizens' satisfaction and in Saudi Arabia within 2030 vision: A conceptual perspective. European Online Journal of Natural and Social Sciences, 10(4), pp-491.
- Dib, O., & Rababah, B. (2020). Decentralized identity systems: Architecture, challenges, solutions and future directions. Annals of Emerging Technologies in Computing (AETiC), 4(5), 19-40.
- Ziyadin et al. (2020) Digital Transformation in Business Digital Age: Chances, Challenges and Future, pp.408-415.

**Analyzing the impact of change management
strategies on the success of digital transformation
projects in government institutions**

Prepared by:

Supervised by:

Dr. Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2024