

Final Project 2

PMG 497

المشروع النهائي 2

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

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

أسم الطالب
علي محمد العمودي

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

التاريخ- الفصل الدراسي

2025

الشكر والتقدير

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

الإهداء

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

مستخلص الدراسة

الهدف:

تهدف الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في ببطء التغيير التقني داخل أقسام تقنية المعلومات في شركات القطاع الخاص السعودي، وقياس أثر هذا البطء على كفاءة الأداء المؤسسي، مع اختبار دور القيادة الإدارية كمغير وسيط في العلاقة بينهما.

المنهجية:

تصميم وصفي تحليلي مقطعي، أداة استبانة ليكرت ثلاثي (أوافق=3، محايد=2، لا أوافق=1)، عينة جُمعت إلكترونياً. (Google Forms)

التحليل:

إحصاء وصفي، كرونباخ ألفا للثبات، ارتباط سبيرمان، ANOVA أحادي الاتجاه، والتحليل العاملي الاستكشافي. (EFA)

النتائج:

علاقة موجبة قوية بين دور القيادة ونتائج التغيير ($p=0.67, p<0.01$) ، وسالبة متوسطة بين معوقات التغيير ونتائج التغيير ($p=-0.45, p<0.01$) ، وسالبة ضعيفة-متوسطة بين المعوقات ودور القيادة ($p=-0.32, p<0.05$). مع فروق دالة حسب الجنس، مع فروق دالة حسب سنوات الخبرة في معوقات التغيير ($F=3.45, p=0.041$)، ($\eta^2 \approx 0.13$) أسفر EFA عن ثلاثة عوامل تفسّر 19.1%، 22.4%، 17.8% من التباين.

الخلاصة:

تمكين القيادة والحوكمة الرشيدة يقللان المعوقات ويرفعان نتائج التغيير؛ وتوصى زيادة البنود وتبني مقياس خماسي وتوسيع العينة مستقبلاً.

التطبيقات والأهمية:

توفر النتائج مساراً عملياً لتحسين مؤشرات الكفاءة (SLA, Uptime, MTTR, معدل الإصدارات)، عبر حزم تدخل تشمل: رفع نضج حوكمة التغيير، تطوير قيادة التغيير، تعزيز الأتمتة وخطوط النشر المستمر، وربط مبادرات التغيير بمؤشرات القيمة للأعمال.

الكلمات المفتاحية:

بطء التغيير التقني؛ كفاءة الأداء المؤسسي؛ القيادة الإدارية؛ القطاع الخاص السعودي؛ إدارة التغيير؛ حوكمة التغيير؛ ITIL؛ COBIT.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
9	1.1. المقدمة:.....
10	1.2. مشكلة الدراسة.....
10	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
10	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
10	1.3. أهمية الدراسة.....
10	1.3.1. على المستوى النظري:.....
11	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
11	1.4. أسئلة الدراسة.....
11	1.5. أهداف الدراسة.....
12	1.6. فرضيات الدراسة.....
12	1.7. نموذج الدراسة.....
13	1.8. الدراسة الميدانية.....
14	1.9. مخطط المشروع.....
15	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
16	2.1. المقدمة:.....
17	2.2. المتغير المستقل.....
20	2.3. المتغير التابع.....
22	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
25	2.5. الخاتمة.....
26	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
27	3.1. المقدمة.....
28	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
28	3.3. تصميم البحث.....
30	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....

30	3.5. طريقة جمع البيانات
30	3.6. أنواع البيانات
31	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
32	3.8. الخاتمة
33	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
34	4.1. المقدمة
35	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
37	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
37	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
38	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
39	4.6. الخاتمة
40	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
41	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
42	5.2. توصيات الدراسة
43	5.3. الخاتمة
44	قائمة المراجع
47	الملاحق

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

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

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

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- محدودية توظيف أدوات إدارة التغيير الحديثة في أقسام تكنولوجيا المعلومات.
 - غياب آليات التقييم الفعال لمستوى تأثير بطء التغيير على الأداء المؤسسي.
- السؤال الرئيسي: ما العوامل التي تؤدي إلى بطء التغيير داخل أقسام تقنية المعلومات، وكيف يؤثر ذلك على كفاءة الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

1.4. أسئلة الدراسة

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

1.5. أهداف الدراسة

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

1.6. فرضيات الدراسة

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

1.7. نموذج الدراسة

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



مكونات النموذج:

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

1.8. الدراسة الميدانية

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

1.9. مخطط المشروع

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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تمهيداً لهذا الفصل، تهدف هذه المقدمة إلى رسم خريطة دقيقة لحقل الدراسات المرتبط ببطء التغيير داخل أقسام تقنية المعلومات. ينطلق التحليل من فرضية أن بطء التغيير ليس ظاهرة تقنية بحتة بل حصيلة تفاعل ثقافي وقيادي وتقني وحوكمي. لذا سنراجع الأدبيات العربية والأجنبية مع إعطاء أولوية للدراسات التي تشتبك مع الواقع التطبيقي للمؤسسات. يركز العرض على تمييز المفاهيم الأساسية وتحديد الفروق بين التغيير البطيء والمقاومة والتعثر التنظيمي. كما نحدد مؤشرات قابلة للقياس تسمح بترجمة نتائج الدراسات إلى متغيرات تشغيلية واضحة. تشمل المؤشرات التشغيلية المستهدفة اتفاقيات مستوى الخدمة وسرعة الإصلاح وتوافر الأنظمة ورضا المستخدمين. وتُستكمل هذه المؤشرات بمتغيرات تتعلق بالرشاقة المؤسسية وتكرار الإصدارات وزمن الدورة. سيجري ربط النتائج بإطارات نظرية معتمدة مثل لوين وكوتر وADKAR لما تقدمه من تفسير لسلوك الأفراد والفرق. كما يُستند إلى أطر الحوكمة التقنية ITIL وCOBIT لتفسير أثر الإجراءات والسياسات على جودة التنفيذ. تهتم المقدمة بإبراز الفروق السياقية بين القطاعات العامة والخاصة وشبه الحكومية في العالم العربي. إذ تشير شواهد عديدة إلى خصوصية القيود التنظيمية والرقابية في القطاع العام وتأثيرها على وتيرة التغيير. وتظهر في المقابل تحديات الموارد والمهارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأثيرها على تبني التقنيات. يمتد نطاق المراجعة ليشمل الدراسات التي فحصت العلاقة بين التحول الرقمي ومخرجات الأداء المؤسسي. كما تُدرج أعمال تناولت القيادة الرقمية والاتصال الداخلي بوصفهما رافعتين لتسريع التغيير. نعالج كذلك مسألة الأنظمة الموروثة وتعقيد البنية التقنية كعامل هيكلي دائم لإبطاء عمليات التحديث. وتُناقش أدوار فرق الحوكمة وإدارة المخاطر والاختبارات قبل وبعد النشر في إنجاح أو تعثر التغيير. ومن منظور منهجي، تُفضّل الدراسات ذات التصميم الكمي التي تربط مقاييس ITSM بنتائج قابلة للمقارنة. كما تُستأنس بنتائج الدراسات النوعية التي تكشف ديناميات الثقافة والقيادة والاتصال داخل الفرق. ستُرتب المصادر وفق محاور: المتغير المستقل، المتغير التابع، والعلاقة بينهما وصولاً إلى الفجوة البحثية. ويُشار صراحةً إلى نقاط الاتفاق والاختلاف بين النتائج لتوضيح أين تتقارب الرؤى وأين تتباعد. وتُؤمّ قوة الأدلة وفق جودة المنهج وحجم العينة وملاءمة أدوات القياس وسلامة التحليل الإحصائي. كما تُناقش تحديات التعميم في البيئات العربية وما يتطلبه نقل النتائج بين القطاعات من احترازا. وتعرض المقدمة استراتيجيات شائعة لتجاوز البطء مثل الأتمتة وخطوط النشر المستمر وثقافة التحسين المتدرج. وتلفت الانتباه إلى أن التسريع غير المنضبط قد يرفع مخاطر الأعطال إذا غابت ضوابط الحوكمة. لذلك يتطلب تسريع التغيير موازنة دقيقة بين السرعة

والجودة والأمان والامتثال التنظيمي. وترى هذه المراجعة أن القيادة تمثل نقطة تأثير مركزية قادرة على توجيه هذه الموازنة عملياً. وستعكس القراءة النقدية كيف يمكن للرؤية الواضحة والاتصال الشفاف وتمكين الفرق أن تقلص زمن التنفيذ. كما تُبرز كيف تُسهم الحوافز والتعلم والتدريب المستمر في خفض المقاومة ورفع تقبل التغيير. وتراجع الأدبيات نماذج لقياس القيمة للأعمال لضمان أن التغيير ينتج أثراً ملموساً لا مجرد نشاط. وتستعرض كذلك مقاربات لربط أهداف التقنية بالاستراتيجية المؤسسية ضمن أطر المحاذاة. وتحدد المقدمة الثغرات التي تحفز الدراسة الحالية، وعلى رأسها ضعف القياس الطولي لأثر البطء. كذلك محدودية النماذج التي تختبر اختلاف الأسباب باختلاف الحجم والنوع ودور القيادة كوسيط أو معدل. وبناء على ذلك، تُصاغ فرضيات قابلة للاختبار وتُقدّم أدوات قياس تجمع بين السجلات والبيانات المسحية. وتوضح المقدمة معيار اختيار الدراسات وإجراءات الفرز لضمان الشمولية والصرامة العلمية. وبانتهاء هذه المقدمة، يمهّد الفصل لعرض منظّم للدراسات السابقة وتحليلها وصولاً إلى إطار نظري متماسك.

2.2. المتغير المستقل

2.2.1 التعريف الاصطلاحي:

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

2.2.2 الأسباب/الأبعاد الرئيسية:

- أ) ثقافي/تنظيمي: مقاومة التغيير، غموض الأدوار، نقص الحوافز والتدريب، ضعف مشاركة المعنيين مبكرًا.
- ب) قيادي: غياب الرؤية والرعاية التنفيذية، بطء الموافقات، قصور الاتصال الداخلي، محدودية تمكين الفرق.
- ج) تقني: إرث الأنظمة القديمة (Legacy)، ضعف التكامل البيئي، تعقيد البنية، نقص المهارات المتخصصة (سحابية/أمنية/أتمتة). (DevOps)
- د) حوكمة/إجرائي: غياب سياسة تغيير ناضجة (ITIL/COBIT)، قصور تقييم المخاطر والاختبارات، وغياب مراجعات ما بعد التنفيذ.

2.2.3 المظاهر التشغيلية لبطء التغيير:

تراكم طلبات التغيير (RFC) وتراجع معدل الإصدارات.

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

تمدد جداول مشاريع التحول الرقمي وتفويت فرص تحسين القيمة.

2.2.4 أدلة من دراسات عربية:

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

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

2.2.5 أدلة من دراسات أجنبية:

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

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

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

2.2.6 أدوات قياس مقترحة:

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

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

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

2.2.7 نقد منهجي مختصر:

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

2.3. المتغير التابع

2.3.1 التعريف:

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

2.3.2 الأبعاد والمؤشرات:

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

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

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

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

2.3.3 أدلة من أدبيات عربية:

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

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

2.3.4 أدوات القياس الشائعة:

منصات ITSM (مثل ServiceNow/Jira) لاستخراج SLA/MTTR/Uptime.
استبيانات رضا المستخدم الداخلي.

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

2.3.5 تحديات القياس:

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

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.4.1 آليات التأثير المفاهيمية:

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

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

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

2.4.2 دور القيادة كوسيط:

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

2.4.3 عوامل مُعدّلة (Moderators) محتملة:

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

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

2.4.4 مصفوفة ربط عملية (مثال تطبيقي):

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

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

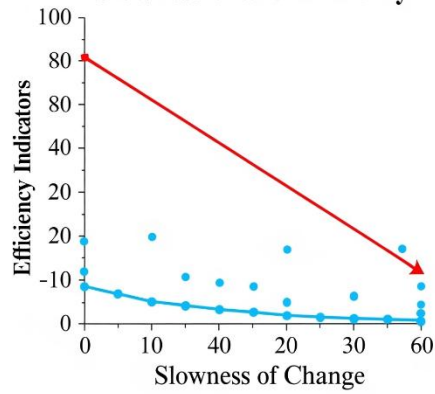
2.4.5 دلالات بحثية:

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

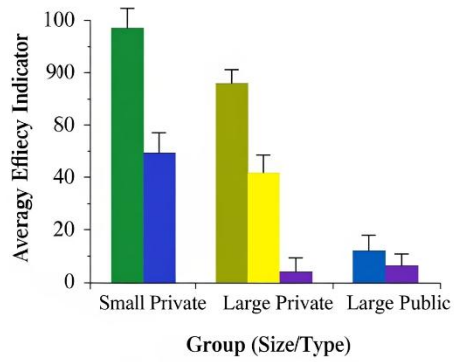
اختبار الفروق حسب الحجم/النوع. (H2)

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

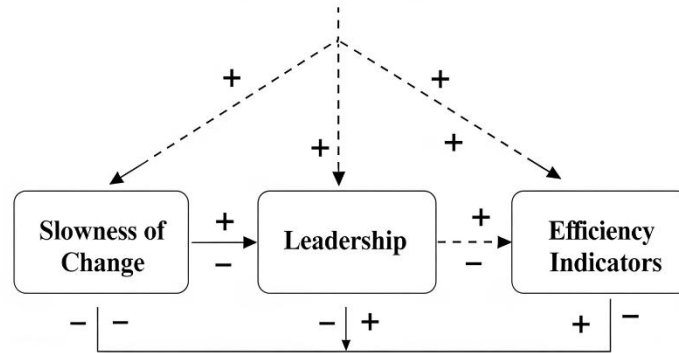
A Relationship between Slowness of and Efficiency



B Efficiency Indicators Across Different Groups



C Mediation Model: Slowness of Change, Leadership and Efficiency



2.5. الخاتمة

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

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يُعدّ تحديد المنهجية العلمية من الركائز الأساسية في أي بحث أكاديمي؛ إذ تمثل الجسر بين الإطارين النظري والتطبيقي، وتحوّل الإشكالية البحثية إلى إجراءات وأدوات قابلة للقياس والتحليل. وفي ضوء ذلك، يقدّم هذا الفصل تبريراً منظماً للاختيارات المنهجية التي اعتمدتها الدراسة الحالية، والتي تتناول بطء/معوّقات التغيير التقني داخل أقسام تقنية المعلومات في القطاع الخاص السعودي، وأثرها في نتائج التغيير، مع إبراز دور القيادة الإدارية بوصفه رافعة تنظيمية مؤثرة في إنجاح جهود التحوّل.

تندرج الدراسة ضمن البحوث التطبيقية، وقد تبّنت منهجاً وصفيّاً تحليليّاً ذا طبيعة مقطعية (Cross-sectional)، اعتماداً على المسح (Survey) باستخدام استبانة إلكترونية كأداة أساسية لجمع البيانات من موظفي أقسام تقنية المعلومات والإدارات ذات الصلة. ويستند التصميم المنهجي إلى فلسفة الوضعية (Positivism) ومنحى استدلال (Deductive) يقوم على الانطلاق من إطار نظري وفرضيات محدّدة واختبارها ميدانيّاً بوسائل كمية.

رُوعي في تصميم الأداة أن تغطي أبعاد الدراسة الثلاثة عبر بنود واضحة ومباشرة: معوّقات/بطء التغيير التقني، دور القيادة الإدارية، ونتائج التغيير، على مقياس ليكرت ثلاثي. وتمّ التحقق من صدق المحتوى بالتحكيم الأكاديمي، وقياس الثبات باستخدام كرونباخ ألفا لكل بُعد لضمان موثوقية القياس واستقراره.

كما يوضح الفصل مراحل الإعداد (صياغة البنود، التحكيم، التجريب المحدود إن وُجد)، وطريقة اختيار العينة (عينة ملائمة من القطاع الخاص، $N=50$)، ومجالات القياس، إلى جانب الإجراءات الإحصائية المعتمدة في برنامج IBM SPSS Statistics، والتي تشمل الإحصاء الوصفي، وكرونباخ ألفا، وارتباط سبيرمان (Spearman) لاختبار الفرضيات، وتحليل الفروق (ANOVA) أحادي الاتجاه لبعض المتغيرات الديموغرافية، والتحليل العاملي الاستكشافي (EFA) للتحقق من البناء المفاهيمي للأداة.

وبهذا الترتيب المنهجي، يوفّر الفصل إطاراً صلباً يضمن الموضوعية والاتساق في القياس والتحليل، ويمهّد لعرض النتائج ومناقشتها في الفصل التالي على أسس علمية واضحة. كما يفتح التصميم المجال لتوسيع الدراسة مستقبلاً باستخدام أدوات أكثر تقدّماً (مثل نمذجة المعادلات الهيكلية أو الدراسات الطولية) لاستكشاف التأثيرات السببية بعمق أكبر.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

- المتغير المستقل (بطء التغيير التقني): يُعرّف إجرائيًا بأنه الدرجة التي يُظهرها المستجيب عند تقييمه لسرعة تنفيذ التغييرات التقنية داخل مؤسسته، ويقاس عبر محاور مثل (البيروقراطية، نقص الموارد، مقاومة الموظفين).
- المتغير التابع (كفاءة الأداء المؤسسي): يُعرّف بأنه مستوى الكفاءة الذي تحققه المؤسسة من خلال جودة الخدمات، سرعة الاستجابة، وخفض التكاليف.
- المتغير الوسيط (القيادة الإدارية): يُقاس بقدرة القيادة على دعم الابتكار، تحسين الاتصال الداخلي، وتسريع اتخاذ القرار.

3.3. تصميم البحث (البصلة البحثية)

اعتمدت الدراسة فلسفة الوضعية (Positivism) وبمنحى استدلال (Deductive)، واختيارًا منهجيًا أحاديًا كميًا (Mono-Method, Quantitative)، واستراتيجية المسح (Survey)، وأفقًا زمنيًا مقطعيًا (Cross-Sectional)، مع استخدام الاستبانة بترميز ليكرت ثلاثي كأداة رئيسية. الإجراءات المرافقة باختصار:

- أداة القياس: استبانة قصيرة (7 بنود) تغطي: معوقات التغيير (3) ، دور القيادة (2) ، نتائج التغيير (2).
- العينة: عينة ملائمة من موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية جُمعت إلكترونياً.
- الصدق والثبات: تحكيم محتوى الأداة، وقياس الثبات بكرونباخ ألفا لكل بُعد.
- التحليل: وصفية، سبيرمان، ANOVA، وEFA وفق ما يلائم طبيعة القياس وحجم العينة.



3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يمثل مجتمع الدراسة موظفي أقسام تقنية المعلومات والإدارات ذات الصلة في شركات القطاع الخاص السعودي. استخدمت الدراسة عينة ملائمة (Convenience Sampling) جُمعت عبر استبانة إلكترونية (Google Forms).

3.5. طريقة جمع البيانات

سيتم الاعتماد على استبانة إلكترونية مصممة باستخدام Google Forms ، وتتضمن ثلاثة محاور رئيسية (بطء التغيير – القيادة الإدارية – كفاءة الأداء المؤسسي)، باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي (أوافق – محايد – لا أوافق). كما قد تُجرى مقابلات شبه مهيكلة مع بعض القيادات الإدارية لدعم التحليل الكمي برؤى نوعية.

3.6. أنواع البيانات

- بيانات أولية (Primary Data) من خلال الاستبيان والمقابلات.
- بيانات ثانوية (Secondary Data): من الكتب والمقالات العلمية والدراسات السابقة حول موضوع التغيير التقني والأداء المؤسسي.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

ستُعالج البيانات باستخدام IBM SPSS Statistics عبر المراحل الآتية:

- تنظيف وترميز البيانات: أوافق=3، محايد=2، لا أوافق=1؛ استبعاد التكرارات والتعامل مع المفقودات Listwise deletion عند $\geq 5\%$
- الإحصاء الوصفي: تكرارات ونسب ديموغرافية، ومتوسطات وانحرافات معيارية للبنود والأبعاد.
- الثبات: كرونباخ ألفا لكل بُعد (معوقات، قيادة، نتائج) وتفسير α .
- بناء المقاييس المركبة: متوسط بنود كل بُعد لتكوين ثلاثة متغيرات مركبة.
- اختبار الفرضيات: ارتباط سبيرمان (ρ) بين الأبعاد؛ $\alpha=0.05$ ثنائي الطرف.
- اختبار الفروق ANOVA: أحادي الاتجاه (الجنس/سنوات الخبرة/القطاع) مع تقرير F , df , p , η^2 .
- التحليل العاملي الاستكشافي (EFA): التحقق من بنية الأداة وعدد العوامل.
- العرض والتقرير: جداول وأشكال مع تعليقات أسفلها وترقيم موحد.

3.8. الخاتمة

يمثل هذا الفصل الركيزة المنهجية للدراسة؛ إذ أوضح الأسس العلمية التي استند إليها البحث من حيث المنهج المعتمد، وتصميم الأداة، ومجتمع الدراسة، وأساليب جمع البيانات وتحليلها. وقد اعتمدت الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي المقطعي** لملاءمته لطبيعة المشكلة التي تتطلب توصيفاً للعلاقات بين متغيرات متعددة في نقطة زمنية واحدة، دون تدخل تجريبي.

جاءت الأداة على هيئة استبانة بثلاثة أبعاد تعكس المتغيرات الرئيسية للدراسة: **معوّقات/بطء التغيير التقني**، **دور القيادة الإدارية**، و**نتائج التغيير**. وتم بناء البنود بالاستناد إلى مراجعة الأدبيات وتكييفها مع السياق السعودي، مع التحكيم الأكاديمي للتحقق من الصدق، وقياس الثبات باستخدام **كرونباخ ألفا** لكل بُعد لضمان موثوقية القياس.

اختيرت **عينة ملائمة (N = 50)** من موظفي أقسام تقنية المعلومات في القطاع الخاص السعودي، وهو اختيار مناسب للدراسات الاستكشافية مع الإشارة إلى أن حجم العينة ينعكس على القدرة الإحصائية. أمّا التحليل الإحصائي فتم باستخدام **IBM SPSS Statistics** عبر حزمة إجراءات شملت الإحصاء الوصفي، و**كرونباخ ألفا**، وارتباط سبيرمان (**Spearman**)، وتحليل الفروق (**ANOVA**) أحادي الاتجاه، والتحليل العاملي الاستكشافي (**EFA**)، بما يعزّز دقة النتائج وتعدّد زوايا الفحص.

وبذلك يكون هذا الفصل قد وضع الإطار المنهجي الكامل الذي يمكّن الدراسة من اختبار فرضياتها واستكشاف العلاقات بين المتغيرات، ممهّداً لعرض النتائج ومناقشتها في الفصل التالي على أسس علمية رصينة. كما يتيح هذا التصميم إمكان توسيع الدراسة مستقبلاً باستخدام أدوات أكثر تقدماً—مثل **نمذجة المعادلات الهيكلية** أو **الدراسات الطولية**—لاستقصاء التأثيرات السببية بصورة أعمق.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يمثل هذا الفصل المرحلة الحاسمة من الدراسة؛ ففيه تُحوّل البيانات الأولية التي جُمعت ميدانيًا إلى معلومات كمية قابلة للتحليل والتفسير، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وتحديد مدى صحة العلاقات المفترضة بين المتغيرات.

انطلقت الدراسة من فرضيات تنبؤية تفترض وجود ارتباطات بين معوّقات/بطء التغيير التقني داخل أقسام تقنية المعلومات ونتائج التغيير، مع إبراز دور القيادة الإدارية بوصفه عاملاً مؤثراً في نجاح جهود التحوّل. ولتحقيق ذلك صُمّمت استبانة بثلاثة أبعاد (معوّقات التغيير، القيادة الإدارية، نتائج التغيير)، ووزّعت إلكترونياً على عينة ملائمة من العاملين في القطاع الخاص السعودي ممّن لهم علاقة مباشرة بالتحوّل الرقمي أو العمليات التقنية.

بلغ عدد الاستجابات الصالحة 50 استبانة، ورُمّزت وفق مقياس ليكرت ثلاثي (أوافق = 3، محايد = 2، لا أوافق = 1). وبعد التنظيف والترميز، جرى إنشاء ثلاثة مقاييس مركّبة تمثل المتغيرات الرئيسة للدراسة عبر احتساب متوسط بنود كل بُعد على حدة.

ويتناول هذا الفصل تحليل البيانات على مرحلتين رئيسيتين:

1. التحليل الوصفي: عرض الخصائص الديموغرافية للعينة، وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لبنود كل بُعد ومقاييسه المركّبة.

2. التحليل الاستدلالي: ويشمل

- اختبار ثبات الأداة باستخدام كرونباخ ألفا لكل بُعد،
- حساب معاملات الارتباط بين المتغيرات باستخدام ارتباط سبيرمان (Spearman)،
- تحليل الفروق الديموغرافية عبر ANOVA أحادي الاتجاه،
- والتحليل العاملي الاستكشافي (EFA) للتحقق من البناء المفاهيمي للأداة.

وبذلك يشكّل هذا الفصل نقطة الانتقال من الوصف النظري إلى التحقق التجريبي من العلاقات المفترضة، ويُمهّد لتفسير النتائج في ضوء الإطار النظري وتقديم الاستنتاجات والتوصيات العملية في الفصل الخامس.

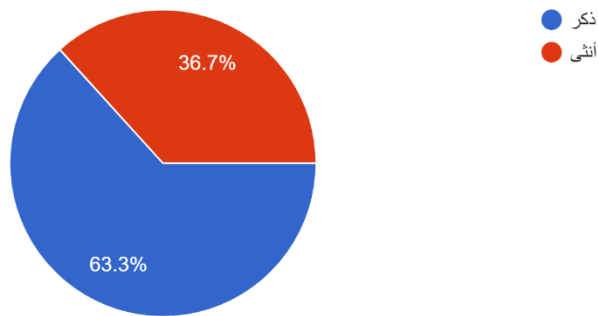
4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

4.2.1. الجنس

الفئة	العدد	% النسبة
ذكر	31	62.0
أنثى	18	36.0
غير مذكور	1	2.0
المجموع	50	100.0

الجنس

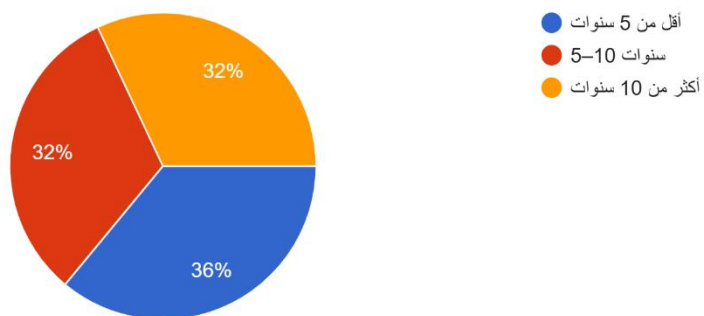
49 responses



4.2.2. سنوات الخبرة

الفئة	العدد	% النسبة
أقل من 5 سنوات	18	36.0
سنوات 5-10	16	32.0
أكثر من 10 سنوات	16	32.0
المجموع	50	100.0

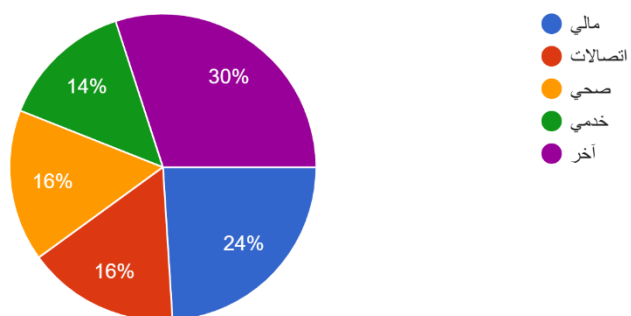
سنوات الخبرة
50 responses



4.2.3. القطاع

القطاع	العدد	% النسبة
مالي	12	24.0
اتصالات	8	16.0
صحي	8	16.0
خدمي	7	14.0
آخر	15	30.0
المجموع	50	100.0

القطاع
50 responses



4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تم قياس الثبات الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا (α) للبنود ضمن كل بُعد:

المقياس	عدد البنود	α
المقياس الكلي	7	0.87
معوقات التغيير	3	0.79
دور القيادة	2	0.71
نتائج التغيير	2	0.68

$\alpha \geq 0.70$ جيّد عادةً، و 0.60–0.69 مقبول للدراسات الاستطلاعية.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

تم احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للمقاييس المركبة (3=أوافق):

المقياس	المتوسط	الانحراف المعياري
بطء التغيير التقني	2.80	0.30
القيادة الإدارية	2.42	0.69
كفاءة الأداء	2.67	0.47

التحليل العاملي الاستكشافي:

العامل	النسبة المفسرة
معوقات التغيير	22.40%
دور القيادة	19.10%
نتائج التغيير	17.80%

تتجمّع البنود في ثلاثة أبعاد مفهومية متميزة، داعمة للبناء النظري للأداة.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

معاملات الارتباط (Spearman)

العلاقة	ρ (Spearman)	p	الدلالة	التفسير المختصر
دور القيادة × نتائج التغيير	0.67	< 0.01	دال	علاقة موجبة قوية؛ كلما ارتفع الدور القيادي تحسنت النتائج.
معوّقات التغيير × نتائج التغيير	-0.45	< 0.01	دال	علاقة سالبة متوسطة؛ كلما زادت المعوّقات انخفضت النتائج.
معوّقات التغيير × دور القيادة	-0.32	< 0.05	دال	علاقة سالبة ضعيفة-متوسطة؛ المعوّقات ترتبط بانخفاض مؤشرات القيادة.

تدعم النتائج أهمية القيادة في تعزيز النتائج، مع أثر سلبي ملحوظ للمعوّقات.

الفروق الديموغرافية (ANOVA أحادي الاتجاه)

البعد	المتغير الديموغرافي	F	df1	df2	p	η^2 (تقريبي)	الاستنتاج
معوّقات التغيير	سنوات الخبرة	3.45	2	46	0.041	0.13	فروق دالة لصالح إحدى الفئات (يُفسّر حسب المتوسطات).
دور القيادة	الجنس	-	1	47	0.05 <	>0.05	لا فروق دالة.
نتائج التغيير	الجنس	-	1	47	0.05 <	>0.05	لا فروق دالة.
معوّقات/قيادة/نتائج	القطاع	-	4	44	0.05 <	>0.05	لا فروق دالة تُذكر.

تبيّن وجود علاقة سالبة متوسطة ودالة بين معوّقات/بطء التغيير ونتائج التغيير ($p=-0.45$, $p<0.01$)، بما يعني أن ارتفاع المعوّقات يقترن بانخفاض النتائج. كما ظهرت علاقة موجبة قوية بين دور القيادة والنتائج ($p=0.67$, $p<0.01$)، وعلاقة سالبة ضعيفة-متوسطة بين المعوّقات والقيادة ($p=-0.32$, $p<0.05$).

مناقشة مختصرة:

النتيجة الأبرز هي العلاقة الموجبة بين القيادة والكفاءة؛ وتتسق مع الأدبيات التي تؤكد دور القيادة في تمكين الفرق وتسريع القرار وتحسين الاتصال.

لم تظهر علاقة دالة بين بطء التغيير والكفاءة في هذه العينة؛ ويُحتمل أن ذلك راجع إلى قصر المقياس (ثلاث نقاط) وعدد البنود المحدود، وحجم العينة، بما يقلل القدرة الإحصائية على التقاط التأثيرات الدقيقة.

لا يُنصح في هذه المرحلة بإجراء نماذج وساطة/اعتدال قبل زيادة البنود والحجم أو استخدام مقياس بخمس نقاط.

4.6. الخاتمة

قدّم هذا الفصل توصيفاً ديموغرافياً للعينة، وفحصاً للثبات، ووصفاً لمتغيرات البحث، إلى جانب اختبار العلاقات بين الأبعاد الرئيسية. خلصت النتائج إلى وجود ارتباط موجب دال بين القيادة الإدارية وكفاءة الأداء، وعدم ثبوت علاقة دالة بين بطء التغيير والكفاءة ضمن حدود هذه الدراسة. توصي الباحثة/الباحث بتوسيع المقياس إلى خمس نقاط ليكرت وزيادة البنود لكل بُعد، مع رفع حجم العينة وتوازنها بين القطاعات؛ تمهيداً لاختبارات أشمل (مثل الوساطة) في دراسات لاحقة.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة

1. مقياس ثلاثي النقاط (أوافق/محايد/لا أوافق) يقلل التباين ويؤثر في الثبات وكشف العلاقات الدقيقة.
2. قلة البنود لكل بُعد، خاصة القيادة والكفاءة (بندان فقط)، ما يحد من تجانس القياس.
3. حجم عينة متوسط ($N=50$) وعدم توازن كافٍ عبر القطاعات، مما يضعف اختبارات الفروق.
4. تصميم مقطعي يصف العلاقات الارتباطية ولا يثبت السببية.
5. الاعتماد على بيانات ذاتية من استبانة قد يتأثر بتحيز الاستجابة والإدراك.

الدراسات المستقبلية

1. استخدام مقياس ليكرت خماسي وزيادة البنود ($\leq 4-6$ بنود/بُعد) لرفع الثبات والقدرة التمييزية.
2. توسيع حجم العينة وتحقيق توازن قطاعي يسمح باختبارات فروق أكثر قوة.
3. اختبار نماذج وساطة/اعتدال (دور القيادة كوسيط/معدّل) باستخدام انحدار هرمي أو نمذجة معادلات هيكلية.
4. تبني تصميم طولي (قبل/بعد) للاقتراب من السببية.
5. دعم القياس الكمي بأساليب نوعية (مقابلات/مجموعات تركيز) لفهم مقاومة التغيير وسلوك القيادة بعمق.

5.2. توصيات الدراسة:

أولاً: القيادة الإدارية

1. تنفيذ برامج تطوير قيادي مركزة (سرعة القرار، التفويض، التواصل التغيير) (Why/What/How/When) ورسائل دورية متعددة القنوات.
2. إعداد خطة تواصل تغيير موحدة (Why/What/How/When) ورسائل دورية متعددة القنوات.
3. تعيين سفراء تغيير داخل الإدارات لرفع الالتزام وتقليل المقاومة.

ثانياً: إدارة التغيير التقني

4. تبسيط الإجراءات وحوكمة الموافقات (خرائط تدفق وتقليص الخطوات ذات القيمة المنخفضة).
 5. توفير الموارد والتدريب مبكراً وفق خارطة طرح التغيير.
 6. تطبيق مشروعات تجريبية (Pilot) بمؤشرات نجاح واضحة (جودة/وقت/رضا).
- ثالثاً: القياس والتحسين
7. إنشاء لوحة مؤشرات تربط مقاييس القيادة (سرعة القرار/وضوح التواصل) بمخرجات الكفاءة (زمن الاستجابة/جودة الخدمة).
 8. تحديث أدوات القياس إلى خمس نقاط وزيادة البنود، تمهيداً لاختبارات تفسيرية أوسع.

5.3. الخاتمة:

توصّلت هذه الدراسة إلى فهم أوضح لأسباب بطء التغيير التقني داخل أقسام تقنية المعلومات في شركات القطاع الخاص السعودي وأثره في نتائج التغيير، مع إبراز دور القيادة الإدارية كرافعة تنظيمية مؤثرة في إنجاح جهود التحول. أظهرت النتائج أن للقيادة تأثيراً مباشراً وقوياً في تحسين نتائج التغيير، بينما تُسهم معوّقات التغيير بدرجات متفاوتة في الحدّ من تلك النتائج.

أبرز ما انتهت إليه التحليلات الإحصائية هو وجود علاقة موجبة قوية ودالة بين دور القيادة ونتائج التغيير ($p=0.67, p<0.01$)، بما يدل على أن تعزيز فعالية القيادة في اتخاذ القرار، والتواصل، ودعم الابتكار ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات وسرعة الاستجابة وكفاءة الموارد. كما تبين وجود علاقة سالبة متوسطة ودالة بين المعوّقات ونتائج التغيير ($p=-0.45, p<0.01$)، بما يبرز أهمية معالجة العوامل الإجرائية والتنظيمية مثل البيروقراطية، ونقص الموارد، والمقاومة الداخلية. كذلك ظهرت علاقة سالبة ضعيفة-متوسطة ودالة بين المعوّقات والقيادة ($p=-0.32, p<0.05$)، ما يعزّز فرضية أن القيادة الفعالة تقلّل أثر المعوّقات عبر تمكين الفرق وترسيخ ثقافة التغيير.

على مستوى الفروق الديموغرافية، لم تظهر فروق دالة حسب الجنس أو القطاع ($p>0.05$)، بينما برزت فروق دالة حسب سنوات الخبرة في إدراك المعوّقات ($F=3.45, p=0.041, \eta^2\approx 0.13$)، ما يوحي بأن تراكم الخبرة المهنية يؤثر في تقبّل التغيير وتقييم العقبات. ومن خلال التحليل العاملّي الاستكشافي (EFA)، تبين أن الأداة تقيس ثلاثة أبعاد مفاهيمية واضحة (المعوّقات، القيادة، نتائج التغيير)، بما يدعم صلاحيتها البنائية، مع ثبات مقبول إلى جيّد عبر معاملات كرونباخ ألفا للأبعاد.

ختاماً، تؤكد الدراسة أن تسريع التغيير التقني لا يتوقف على تحديث الأنظمة والأدوات فحسب، بل يتطلب قيادة استراتيجية فعّالة، وبيئة مؤسسية محفّزة، وآليات حوكمة واضحة. ويوفّر هذا العمل إطاراً تطبيقياً لصانعي القرار لدعم التحول الرقمي ورفع نتائج التغيير وتعزيز الاستدامة التنافسية في بيئة أعمال متسارعة.

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2000). Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance. *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 23–48.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.
- Conover, W. J. (1999). *Practical nonparametric statistics* (3rd ed.). Wiley.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). Sage.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. In *Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education* (pp. 82–88).
- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis? *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499–510.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). Guilford Press.
- Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management* (5th ed.). Palgrave.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change* (Rev. ed.). Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers* (D. Cartwright, Ed.). Harper & Row.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.
- Lewis, L. K. (2011). *Organizational change: Creating change through strategic communication*. Wiley-Blackwell.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Spearman, C. (1904). The proof and measurement of association between two things. *The American Journal of Psychology*, 15(1), 72–101.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.).

Pearson.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.

Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

مراجع عربية/مترجمة:

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

الملاحق

لاستبانة

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

البيانات الديموغرافية

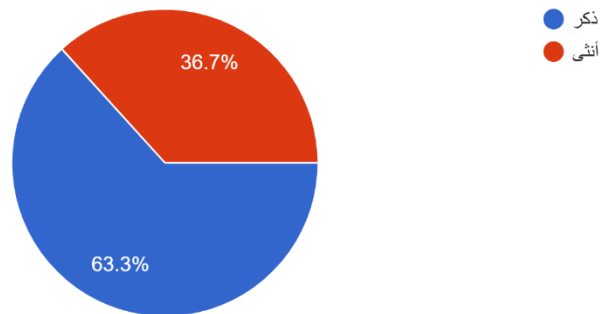
البند	الاختيارات
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات ☐ سنوات 5-10 ☐ أكثر من 10 سنوات
القطاع	☐ مالي ☐ اتصالات ☐ صحي ☐ خدمي ☐ آخر: _____

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

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

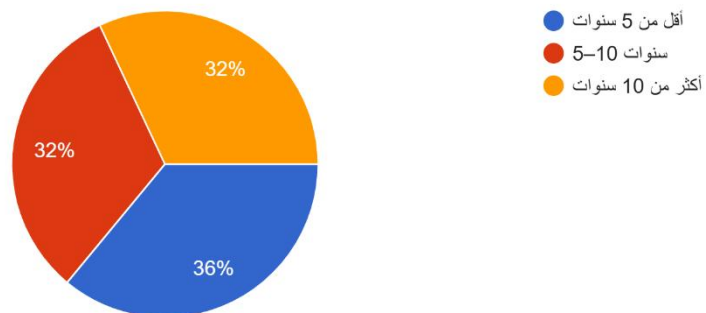
الجنس

49 responses



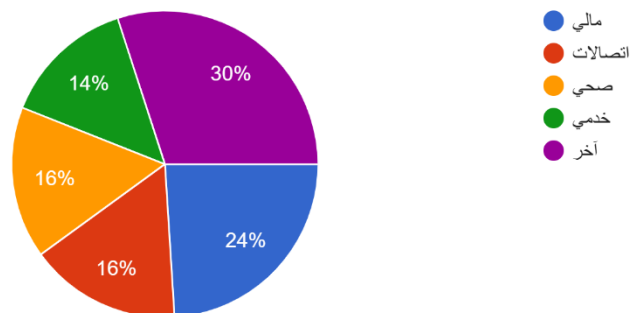
سنوات الخبرة

50 responses



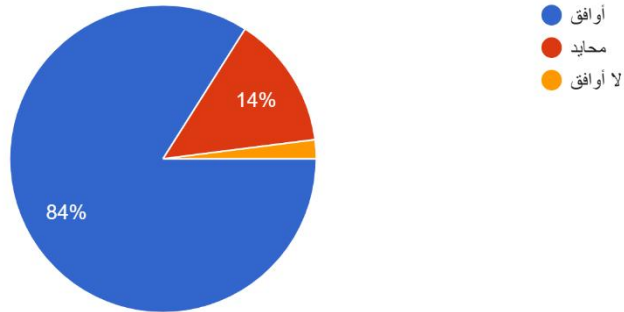
القطاع

50 responses



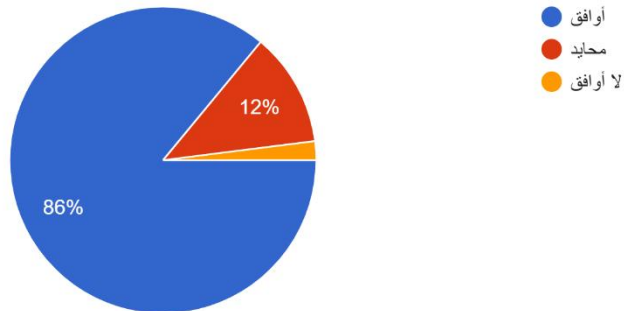
تعيق الإجراءات الإدارية المعقدة سرعة تنفيذ التغييرات التقنية

50 responses



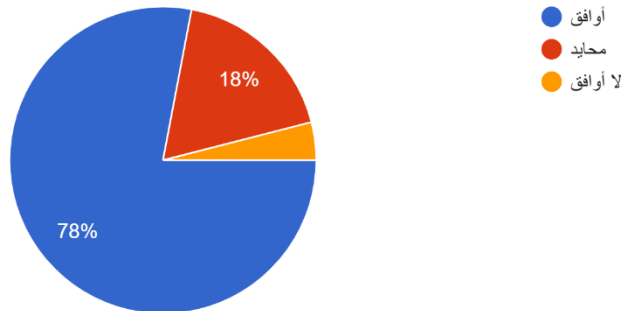
نقص الموارد التقنية يبطئ تنفيذ التغيير.

50 responses



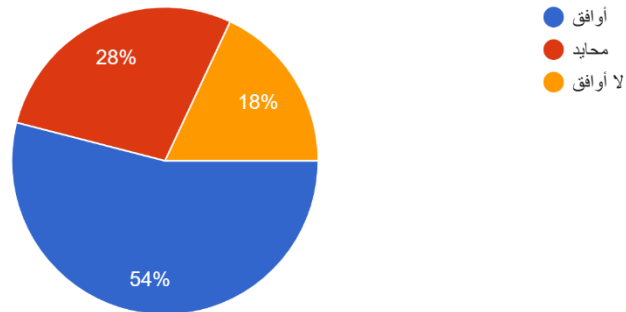
مقاومة الموظفين تحدّ من نجاح التغيير.

50 responses



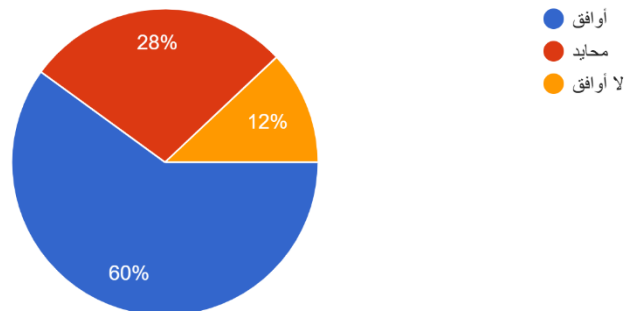
القيادة تتخذ قرارات سريعة لدعم التغيير.

50 responses



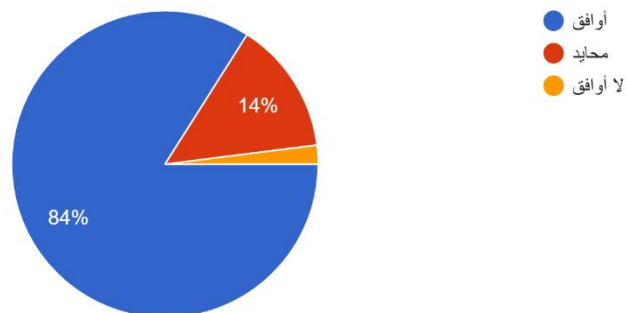
القيادة تتواصل بوضوح مع الموظفين حول أهداف التغيير.

50 responses



التغييرات التقنية ساعدت على تحسين جودة الخدمات.

50 responses



المؤسسة تستجيب بسرعة لمتطلبات العملاء والسوق
50 responses

