

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع

أسم الطالب

رنا مروان عبدالله عابد

الرقم الجامعي : 221001346

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف:

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تنيسر الصعوبات، والصلاة والسلام على خير خلق الله محمد بن عبد الله، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى من كان له الأثر الأكبر في إتمام هذا المشروع، وإرشادي في مختلف مراحله، إلى سعادة الدكتور/ عبد الرحيم نادر، الذي لم يبخل عليّ بعلمه وتوجيهاته السديدة، وكان داعماً ومشجعاً لي طوال فترة إعداد هذا البحث. فلك مني كل الاحترام والتقدير على صبرك ومتابعتك ودعمك اللامحدود.

الإهداء

كما لا يسعني إلا أن أرفع أسمى آيات الشكر إلى والدتي العزيزة، التي كانت لي السند الحقيقي والدعاء المتواصل والدافع الأكبر للاستمرار، والتي كانت تزرع في قلبي الطمأنينة في كل لحظة، وإلى والدي الغالي الذي دعمني وشجعني وأمن بي دائماً، وكان نموذجاً يحتذى به في الصبر والاجتهاد. أنتمما النعمة التي لا تُقَدَّر بثمن، وكل إنجاز في حياتي إنما هو ثمرة تعبكما ودعائكما، فجزاكم الله عني خير الجزاء.

ولا أنسى أن أخص بالشكر زملائي وزميلاتي في الجامعة الذين كانوا عوناً لي في مختلف الفصول والمراحل، ولكل من شاركني لحظات التعب والمذاكرة والمشاركة والمراجعة، فأنتم جزء لا يتجزأ من هذا النجاح.

وأتوجه بامتنان خاص إلى صديقتي المقربات (ريما وريمان وشهد)، اللاتي كنَّ لي أكثر من أخوات، سنداً في كل الظروف، وفرحاً في أوقات الإنجاز، ودعمًا في لحظات التعب. وجودكن حولي جعل مسيرتي الجامعية أخف وأجمل، وقلوبكن كانت ملاذاً دافئاً في أوقات التوتر والقلق.

لكل من كان له أثر في طريقي، مهما كان بسيطاً، أقول من القلب: شكراً جزيلاً، ودامت المحبة والدعوات الطيبة بيننا دائماً وأبداً.

مستخلص الدراسة

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التغييرات التنظيمية على إدارة مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، من خلال دراسة العلاقة بين مكونات التغيير التنظيمي (القيادة، الهيكل الإداري، الثقافة، العمليات) ومراحل إدارة المشروع (التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتقييم). كما تسعى الدراسة لتحديد العوامل التنظيمية التي تعزز أو تعيق نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة من العاملين في مؤسسات حكومية تشهد عمليات تحول رقمي. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات وقياس العلاقات بين المتغيرات.

النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغييرات التنظيمية وإدارة مشاريع التحول الرقمي، حيث كان للقيادة التحويلية والهيكل الإداري المرن والثقافة التنظيمية الداعمة أثر إيجابي في تحسين مراحل إدارة المشروع، وخاصة في مرحلتي التخطيط والتنفيذ.

التطبيقات والأهمية:

توفر هذه الدراسة إطارًا عمليًا للمؤسسات الحكومية يساعدها على تحسين إدارة مشاريع التحول الرقمي من خلال تعزيز الجوانب التنظيمية، كما تقدم توصيات عملية لصناع القرار حول أهمية تبني نماذج قيادية حديثة وثقافات تنظيمية مرنة لمواكبة متطلبات التحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي، التغييرات التنظيمية، القيادة التحويلية، الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، إدارة المشاريع، المؤسسات الحكومية.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة.....
10	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
10	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
11	1.3. أهمية الدراسة.....
12	1.3.1. على المستوى النظري:.....
13	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
14	1.4. أسئلة الدراسة.....
15	1.5. أهداف الدراسة.....
16	1.6. فرضيات الدراسة.....
17	1.7. نموذج الدراسة.....
18	1.8. الدراسة الميدانية.....
19	1.9. مخطط المشروع.....
20	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
21	2.1. المقدمة:.....
22	2.2. المتغير المستقل.....
23	2.3. المتغير التابع.....
24	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.....
29	3.3. تصميم البحث.....
30	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
31	3.5. طريقة جمع البيانات.....
31	3.6. أنواع البيانات.....

32	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)
36	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
36	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
39	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
40	4.6. الخاتمة
41	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
42	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
42	5.2. توصيات الدراسة:
42	5.3. الخاتمة:
43	قائمة المراجع
45	الملاحق

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-1	النموذج المفاهيمي للدراسة	11
2-1	مخطط يوضح العلاقة بين المتغيرات التنظيمية وإدارة المشروع	11

جدول الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
4-1	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	21
4-2	اختبار الصدق والثبات لأداة الاستبيان	21
4-3	نتائج اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات	22

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة الإدارية، أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات الحكومية أنماطاً قيادية قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال. وتُعد القيادة التحويلية من النماذج القيادية الحديثة التي تركز على تحفيز الأفراد، وتمكينهم، وإحداث تغييرات إيجابية في بيئة العمل. ويأتي هذا البحث في سياق السعي لفهم مدى تأثير هذا النوع من القيادة في تحسين الأداء داخل مؤسسات القطاع الحكومي.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من أن التحول الرقمي أصبح هدفاً استراتيجياً تسعى إليه معظم المؤسسات الحكومية، إلا أن العديد من هذه المشاريع تواجه تحديات تؤدي إلى بطء التنفيذ أو حتى الفشل الجزئي أو الكلي. ويُعد التغيير التنظيمي من أبرز هذه التحديات، حيث إن إدخال أنظمة رقمية جديدة يتطلب إعادة هيكلة في المهام والإجراءات، وتغيير ثقافة العمل، وتوزيع جديد للأدوار والمسؤوليات. وغالباً ما يتم التركيز على الجوانب التقنية، مع إهمال الجوانب التنظيمية والإدارية، ما يؤثر سلباً على كفاءة إدارة المشروع ونجاحه. من هنا تنبع مشكلة هذه الدراسة، في محاولة التعرف على مدى تأثير التغيرات التنظيمية على إدارة مشاريع التحول الرقمي، وتحديد ما إذا كانت هذه التغيرات تساهم في تسهيل أو تعقيد تنفيذ المشروع داخل المؤسسات الحكومية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من وجود دراسات متعددة تناولت موضوع القيادة، إلا أن هناك ندرة في الأبحاث التي تربط بين القيادة التحويلية تحديداً والأداء المؤسسي في السياق الحكومي العربي، مما يحد من بناء نماذج تفسيرية دقيقة لهذا التأثير.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تعاني بعض المؤسسات الحكومية من ضعف الأداء المؤسسي، وغالباً ما تُعزى هذه الإشكالية إلى عوامل تنظيمية أو إدارية، دون النظر بعمق في أثر النمط القيادي المستخدم، مما يشير إلى نقص في التطبيق العملي لمبادئ القيادة التحويلية.

وينبثق من هذه المشكلة السؤال الرئيسي التالي:

ما دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي؟

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الواقع المتسارع الذي تعيشه المؤسسات الحكومية نحو التحول الرقمي، والذي يتطلب تغييرات تنظيمية على مختلف المستويات. فنجاح مشاريع التحول الرقمي لا يعتمد فقط على التكنولوجيا، بل يرتبط بشكل مباشر بكيفية إدارة التغيير داخل المؤسسة، وتنظيم فرق العمل، وتوزيع الأدوار، وتعديل العمليات. من هنا، تبرز أهمية دراسة أثر هذه التغييرات التنظيمية على إدارة المشروع نفسه، لفهم العوامل التي تساهم في نجاح أو فشل تنفيذ التحول الرقمي. كما تساهم هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد صناع القرار ومدراء المشاريع في المؤسسات الحكومية على اتخاذ خطوات فعالة أثناء تنفيذ التغييرات التنظيمية، بما يعزز من فرص نجاح مشاريع التحول الرقمي، ورفع كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين

1.3.1. على المستوى النظري:

تُساهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم النظري للعلاقة بين التغيرات التنظيمية وإدارة مشاريع التحول الرقمي، حيث تفتقر العديد من الدراسات الحالية إلى التركيز المتعمق على هذه العلاقة، خاصة في السياق الحكومي. كما تهدف إلى سد فجوة معرفية من خلال الربط بين مفاهيم إدارة التغيير والتنظيم الداخلي وبين ممارسات إدارة المشروع، وتقديم إطار نظري يساعد في توضيح كيفية تأثير التغيرات في الهيكل الإداري والثقافة التنظيمية والإجراءات على مسار تنفيذ مشروع التحول الرقمي. وبذلك، تُثري هذه الدراسة الأدبيات العلمية وتُساهم في تطوير نماذج تحليلية يمكن الرجوع إليها في بحوث مستقبلية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تكمن أهمية هذه الدراسة على المستوى التطبيقي في كونها تقدم فهماً عملياً لطبيعة التغيرات التنظيمية التي ترافق مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية، وتأثيرها المباشر على إدارة هذه المشاريع. وتساعد الدراسة في تحديد أبرز التحديات التنظيمية التي قد تعيق التنفيذ الفعّال، مثل مقاومة التغيير، ضعف التنسيق بين الإدارات، أو غياب وضوح الأدوار والمسؤوليات. كما تساهم في تقديم توصيات واقعية وقابلة للتطبيق تساعد مدراء المشاريع وصناع القرار على تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير التنظيمي، بما يضمن نجاح مشروع التحول الرقمي وتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية. ومن خلال ذلك، تدعم الدراسة الجهود الحكومية الرامية إلى تحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما طبيعة التغيرات التنظيمية التي تحدث في المؤسسات الحكومية أثناء تنفيذ مشاريع التحول الرقمي؟
2. ما أثر التغيرات التنظيمية على مراحل إدارة مشروع التحول الرقمي (مثل التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة)؟
3. إلى أي مدى تساهم التغيرات في الهيكل الإداري أو الإجراءات التنظيمية في تسهيل أو عرقلة نجاح مشروع التحول الرقمي؟
4. كيف تؤثر ثقافة المنظمة واستعداد الموظفين للتغيير على فعالية إدارة مشروع التحول الرقمي؟
5. ما العوامل التنظيمية التي تعزز من نجاح إدارة مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية؟
6. ما أبرز التحديات التي تواجه مديري المشاريع عند التعامل مع التغيرات التنظيمية أثناء تنفيذ التحول الرقمي؟

1.5. أهداف الدراسة

1. تحديد أبرز التغيرات التنظيمية التي ترافق مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.
2. تحليل أثر هذه التغيرات على مراحل إدارة المشروع مثل: التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم.
3. التعرف على التحديات التنظيمية التي تواجه مديري المشاريع أثناء تنفيذ التحول الرقمي.
4. استكشاف دور الثقافة التنظيمية واستجابة الموظفين في نجاح أو فشل إدارة مشروع التحول الرقمي.
5. تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات الحكومية على إدارة التغيرات التنظيمية بشكل فعال يدعم نجاح مشاريع التحول الرقمي.
6. المساهمة في تطوير نموذج تطبيقي يمكن الاستفادة منه في مؤسسات حكومية أخرى تمر بمرحلة التحول الرقمي.

1.6. فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيرات التنظيمية وفعالية إدارة مشروع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.
2. تؤثر التغيرات في الهيكل الإداري بشكل إيجابي على نجاح إدارة مشروع التحول الرقمي.
3. تؤدي إعادة تصميم الإجراءات والعمليات الداخلية إلى تحسين كفاءة تنفيذ مشروع التحول الرقمي.
4. تؤثر ثقافة المنظمة واستعداد الموظفين للتغيير بشكل مباشر على مدى نجاح إدارة مشروع التحول الرقمي.
5. كلما زادت قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التنظيمية، زادت فرص نجاح مشروع التحول الرقمي.
6. ضعف التنسيق والتواصل بين الإدارات يحد من فعالية إدارة مشروع التحول الرقمي في ظل التغيرات التنظيمية.

1.7. نموذج الدراسة

7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيرات التنظيمية وفعالية إدارة مشروع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.
8. تؤثر التغيرات في الهيكل الإداري بشكل إيجابي على نجاح إدارة مشروع التحول الرقمي.
9. تؤدي إعادة تصميم الإجراءات والعمليات الداخلية إلى تحسين كفاءة تنفيذ مشروع التحول الرقمي.
10. تؤثر ثقافة المنظمة واستعداد الموظفين للتغيير بشكل مباشر على مدى نجاح إدارة مشروع التحول الرقمي.
11. كلما زادت قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التنظيمية، زادت فرص نجاح مشروع التحول الرقمي.
12. ضعف التنسيق والتواصل بين الإدارات يحد من فعالية إدارة مشروع التحول الرقمي في ظل التغيرات التنظيمية.

1.8. الدراسة الميدانية

تم إعداد هذه الدراسة بشكل نظري من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، بهدف فهم أثر التغيرات التنظيمية على إدارة هذه المشاريع. وتم الاعتماد على الأطر النظرية والنماذج المعتمدة في البحوث السابقة لتحديد المحاور الرئيسة للدراسة، والتي شملت التغيرات في الهيكل الإداري، إعادة تصميم العمليات، الثقافة التنظيمية، وأسلوب القيادة، بالإضافة إلى محاور تتعلق بكفاءة إدارة المشروع من حيث التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

ويتم في هذه المرحلة تحليل المعلومات المتوفرة في المصادر المكتبية دون تنفيذ أدوات ميدانية كـ ” الاستبيان ”، على أن يتم لاحقاً بناء أداة بحث مناسبة وتطبيقها ميدانياً في الجزء التطبيقي من المشروع أو في دراسة لاحقة، بهدف التحقق من صحة الفرضيات ومقارنة النتائج النظرية بالواقع العملي.

وسيتم تضمين نتائج هذه الدراسة الميدانية في الجزء الثاني من مشروع التخرج.

1.8.1.1.1 مخطط المشروع

[التغييرات التنظيمية]

- الهيكل الإداري.
- العمليات والإجراءات.
- الثقافة التنظيمية.
- القيادة الإدارية.



[المتغيرات الوسيطة]

- استجابة الموظفين.
- التنسيق الإداري.



[إدارة مشاريع التحول الرقمي]

- التخطيط.
- التنفيذ.
- التقييم والمتابعة.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بموضوع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، حيث سعت العديد من الدراسات إلى تحليل العوامل المؤثرة في نجاح هذه المشاريع، سواء من منظور تقني أو تنظيمي أو قيادي. وقد ركزت بعض الأبحاث على الدور الحيوي للتغيير التنظيمي، في حين تناولت دراسات أخرى أثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي. يهدف هذا الفصل إلى استعراض أبرز الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وتحليلها، بهدف تحديد الفجوات البحثية، ودعم الإطار النظري للدراسة الحالية.

2.2. المتغير المستقل

تُعد القيادة التحويلية من أبرز الأنماط القيادية الحديثة التي برزت في سياق التحول المؤسسي، وخصوصاً في البيئات التي تتطلب تغييرات جذرية مثل مشاريع التحول الرقمي. ويُعرف هذا النمط القيادي بتركيزه على إلهام الأفراد وتحفيزهم، وتعزيز الولاء التنظيمي، وتشجيع التفكير الابتكاري، وتمكين الموظفين من المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً حيوياً في دعم جهود التغيير داخل المؤسسات، من خلال بناء رؤية مستقبلية واضحة، وتوجيه فرق العمل نحو الإنجاز، وتعزيز الثقة والتعاون. ففي السياق الحكومي، يمكن للقيادة التحويلية أن تُحدث تحولاً حقيقياً في طريقة إدارة المشاريع، لا سيما المشاريع الرقمية، عبر خلق بيئة عمل مرنة وداعمة للتغيير.

وفي هذا السياق، أوضحت دراسة اليحيى (2020) أن القيادة التحويلية تساهم في رفع جاهزية الموظفين للتغيير وتقلل من مقاومته، مما يؤدي إلى تحسين فعالية تنفيذ مشاريع التحول الرقمي. كما أظهرت دراسة الزهراني (2020) وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، ما ينعكس بدوره على الأداء العام للمؤسسة.

وبناءً على ما سبق، فإن القيادة التحويلية لا تؤثر فقط على العاملين، بل تمتد تأثيراتها لتشمل الثقافة التنظيمية وسير العمليات، مما يجعلها متغيراً مستقلاً مهماً في دراسة مدى نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.

2.3. المتغير التابع

الأداء المؤسسي هو مستوى كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها وتقديم خدماتها بجودة عالية. ويشمل ذلك سرعة إنجاز المعاملات، رضا المستفيدين، استخدام الموارد بشكل جيد، وتطوير بيئة العمل.

في المؤسسات الحكومية، يُعتبر تحسين الأداء المؤسسي هدفاً أساسياً، خاصة مع التوجه نحو التحول الرقمي. لأن التكنولوجيا لوحدها لا تكفي، بل يجب أن تكون هناك إدارة فعّالة، وتنظيم جيد، وقيادة قوية حتى تنجح المشاريع وتتحسن النتائج.

الدراسات السابقة بينت أن الأداء المؤسسي يتأثر بعدة عوامل، منها: أسلوب القيادة، التغييرات في الهيكل الإداري، واستجابة الموظفين للتغيير. وكل ما كانت هذه العوامل إيجابية، زاد احتمال نجاح المشروع وتحقيق أهداف المؤسسة.

١. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ربطت عدة دراسات بين التغييرات التنظيمية وإدارة مشاريع التحول الرقمي، حيث أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بينهما.

ففي دراسة الشمري (2021)، تم اقتراح نموذج يوضح كيف تؤثر التغييرات في الهيكل الإداري، والثقافة، والقيادة على نجاح المشاريع الرقمية.

وفي السياق نفسه، أكدت دراسة محمد (2020) أن التغيير التنظيمي المخطط يمكن أن يساهم في رفع كفاءة المشروع وتحقيق أهدافه بكفاءة.

كما أظهرت دراسة اليحيى (2020) أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تعزيز استجابة الموظفين للتغيير، مما يدعم جهود إدارة المشروع.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تمثل التغييرات التنظيمية المتغير المستقل في هذه الدراسة، وتشمل أربعة أبعاد رئيسية: الهيكل الإداري، العمليات، الثقافة التنظيمية، والقيادة. وتعد هذه الأبعاد من العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية إدارة مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، وهو المتغير التابع.

تشير الدراسات الحديثة إلى أن نجاح مشاريع التحول الرقمي لا يعتمد فقط على توفر الموارد التقنية أو البنية التحتية، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى استعداد المؤسسة داخلياً للتغيير. فمثلاً، الهيكل الإداري المرن يسهل اتخاذ القرارات السريعة وتوزيع الأدوار بوضوح، مما يعزز كفاءة إدارة المشروع. كما أن تحسين العمليات والإجراءات يساهم في تسهيل تنفيذ مراحل المشروع بفعالية.

أما الثقافة التنظيمية فهي تلعب دوراً محورياً في تعزيز تقبل الموظفين للتحول الرقمي، حيث إن وجود ثقافة تشجع على الابتكار والتعلم يرفع من فرص نجاح المشاريع. كما أن القيادة التحويلية تمثل عنصراً أساسياً في تحفيز الفرق وتحقيق الالتزام تجاه أهداف التحول الرقمي.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن هناك علاقة تفاعلية قوية بين التغييرات التنظيمية (كمدخلات) وبين إدارة مشاريع التحول الرقمي (كنواتج)، حيث تؤثر الأولى بشكل مباشر على مراحل المشروع المختلفة، بدءاً من التخطيط ووصولاً إلى التقييم، مما يجعل دراسة هذه العلاقة أمراً بالغ الأهمية لفهم كيفية إنجاح مبادرات التحول في القطاع الحكومي.

2.5. الخاتمة

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة أن التغييرات التنظيمية تُعد من العوامل الأساسية في نجاح إدارة مشاريع التحول الرقمي، وأن القيادة التحويلية تسهم في تسهيل عمليات التغيير ودعم فرق العمل. كما أظهرت معظم الدراسات أن الجمع بين الأساليب التنظيمية الحديثة والإدارة الفعالة للمشاريع يرفع من فرص نجاح التحول الرقمي. ورغم وجود عدد من الدراسات التي تناولت هذه الجوانب، إلا أن الحاجة ما زالت قائمة لدراسة العلاقة بشكل متكامل في السياق الحكومي العربي، وهو ما تسعى إليه هذه الدراسة الحالية.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي استندت إليه الدراسة، حيث يتم توضيح التصميم البحثي المستخدم، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي. وتعد المنهجية من أهم عناصر البحث، إذ تساهم في تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بطريقة علمية منظمة.

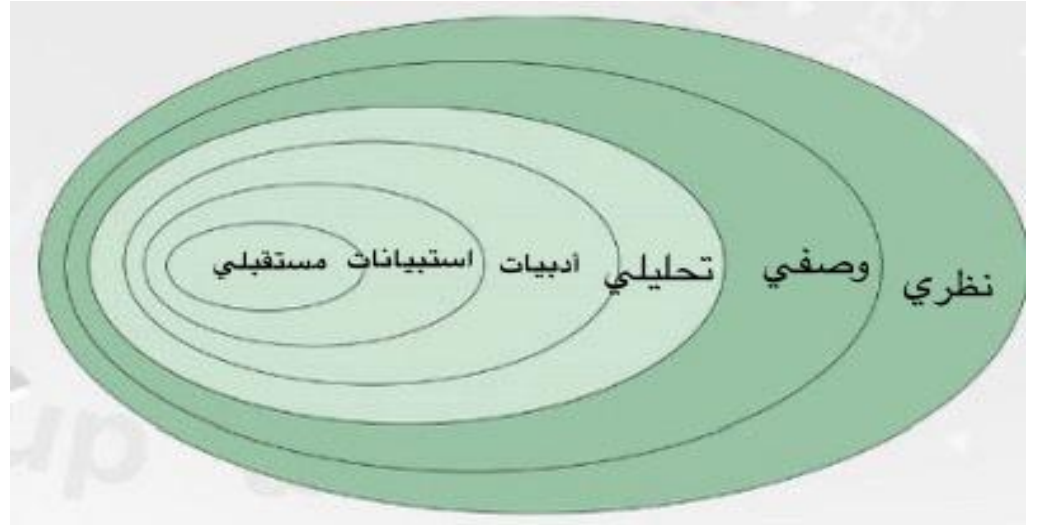
3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

- التغييرات التنظيمية (المتغير المستقل): يقصد بها التعديلات التي تُجريها المؤسسة على هياكلها وعملياتها وثقافتها وأساليب قيادتها بهدف مواكبة التحول الرقمي.
- إدارة مشاريع التحول الرقمي (المتغير التابع): يقصد بها مجموعة الأنشطة المرتبطة بتخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم المبادرات الرقمية داخل المؤسسات الحكومية.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

يعتمد تصميم هذا البحث على نموذج "البصلة" الذي يمثل المراحل المتدرجة لتطوير خطة البحث العلمي من الإطار العام إلى التفاصيل التنفيذية. يبدأ هذا النموذج بالمستوى الخارجي الذي يحدد الفلسفة البحثية، ثم يتدرج نحو مستويات أعمق تشمل المنهجية العامة، واستراتيجية البحث، وطرق جمع البيانات، وأدوات التحليل، وصولاً إلى التنفيذ الفعلي للدراسة.

- نوع البحث: وصفي تحليلي.
- طبيعة الدراسة: نظرية (مكتبية) في هذه المرحلة.
- هدف التصميم: وصف وتحليل العلاقة بين التغيرات التنظيمية وإدارة مشاريع التحول الرقمي.
- مصادر البيانات: أدبيات علمية، دراسات سابقة، تقارير رسمية.
- مرحلة التطبيق الميداني: مؤجلة للجزء الثاني من مشروع التخرج.
- أداة البحث المستقبلية: استبانة تُبنى لاحقاً بالاعتماد على الإطار النظري.
- طريقة التحليل المستقبلية: باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات



3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والعاملين في عدد من المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ممن لهم علاقة مباشرة بمشاريع التحول الرقمي.

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار المشاركين في الدراسة، وذلك لضمان تمثيل مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية ذات العلاقة بالموضوع.

3.5. طريقة جمع البيانات

تم تصميم استبانة إلكترونية مكونة من محورين رئيسيين:

- المحور الأول: يقيس أبعاد التغييرات التنظيمية (الهيكل الإداري، العمليات، الثقافة، القيادة).
- المحور الثاني: يقيس عناصر إدارة مشاريع التحول الرقمي (التخطيط، التنفيذ، التقييم).

وقد تم توزيع الاستبانة عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الداخلي في المؤسسات المستهدفة

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات:

- البيانات الأولية: تم جمعها من خلال استجابات المشاركين على الاستبيان.
- البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من الكتب والدراسات السابقة والمقالات العلمية التي تناولت نفس موضوع الدراسة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، تم إدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم استخدام الأدوات التالية:

- الإحصاء الوصفي (المتوسطات، الانحرافات المعيارية).
- اختبار الثبات والصدق (كرونباخ ألفا).
- اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي ومعامل الارتباط لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

3.8. الخاتمة

اعتمدت الدراسة على منهجية علمية واضحة جمعت بين الدقة والموضوعية في جمع وتحليل البيانات. ويساعد هذا الإطار المنهجي في تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها، مما يعزز مصداقية النتائج ويوفر أساساً علمياً يمكن البناء عليه في الدراسات المستقبلية ذات العلاقة.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

3.9. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، وذلك بهدف اختبار فرضيات البحث والإجابة على أسئلته. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية، شملت الإحصاء الوصفي، واختبارات الصدق والثبات، وتحليل معاملات الارتباط والانحدار الخطي. يساهم هذا التحليل في توضيح أثر التغييرات التنظيمية على إدارة مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، ومدى دلالة هذه العلاقات إحصائياً.

3.10. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

بلغ عدد المشاركين في الاستبيان 70 مشاركًا من الموظفين في مؤسسات حكومية تشهد عمليات تحول رقمي. وقد توزعت خصائصهم الديموغرافية على النحو التالي.

الجنس :

○ الإناث 58 (82.9%)

○ الذكور 12 (17.1%)

الفئة العمرية :

○ أقل من 25 سنة 26 مشاركًا (37.1%)

○ من 25 إلى أقل من 35 سنة 6 مشاركين (8.6%)

○ من 35 إلى أقل من 45 سنة 21 مشاركين (30%)

المؤهل العلمي :

○ ثانوي 21 (30%)

○ بكالوريوس 44 (62.9%)

○ ماجستير 2 (2.9%)

○ دبلوم 2 (2.9%)

المسمى الوظيفي :

○ إداري 6 (22.9%)

○ تقني 2 (2.9%)

○ مدير مشروع 5 (7.1%)

○ موظف دعم 7 (10%)

○ معلم 4 (8.6%)

○ 13 (18.6%)

سنوات الخبرة في القطاع الحكومي :

○ أقل 5 سنوات (40.3%)

○ 5-10 سنوات (6%)

○ أكثر من 10 سنوات (17.9%)

3.11. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

م عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في الإدارة والتحول الرقمي للتأكد من ملائمة العبارات لأهداف الدراسة، وشموليتها لأبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة، وسلامة صياغتها لغوياً. وقد أبدى المحكمون ملاحظات تم أخذها في الاعتبار، مما يعزز من الصدق الظاهري للأداة.

كما تم التحقق من الصدق البنائي من خلال تحليل ترابط العبارات مع أبعادها باستخدام معامل الارتباط (Pearson)، حيث أظهرت جميع العبارات ارتباطاً معنوياً عند مستوى دلالة (0.01) مع أبعادها النظرية، مما يؤكد صلاحية الأداة لقياس الظاهرة محل الدراسة.

٣.٢ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

1. هناك تغييرات واضحة في الهيكل الإداري لدعم التحول الرقمي ؟

أوافق بشدة (34%)

أوافق (24%)

محايد (10%)

لا أوافق

لا أوافق بشدة

2. يتم توفير برامج تدريبية للموظفين لمواكبة التغيرات التنظيمية ؟

أوافق بشدة (29%)

أوافق (27%)

محايد (11%)

لا أوافق (2%)

لا أوافق بشدة (1%)

3. تسعى المؤسسة إلى تعزيز ثقافة الابتكار والتغيير؟

أوافق بشدة (33%)

أوافق (25%)

محايد (10%)

لا أوافق لا أوافق بشدة (1%)

4.يتم تنفيذ مشاريع التحول الرقمي وفق جداول زمنية محددة؟

أوافق بشدة (20%)

أوافق (36%)

محايد (8%)

لا أوافق (2%)

لا أوافق بشدة (2%)

5.تؤثر التغييرات التنظيمية بشكل إيجابي على نجاح المشاريع الرقمية ؟

أوافق بشدة (23%)

أوافق (34%)

محايد (10%)

لا أوافق (2%)

لا أوافق بشدة (1%)

6.يتم توفير برامج تدريبية للموظفين لمواكبة التغييرات التنظيمية ؟

أوافق بشدة (23%)

أوافق (35%)

محايد (7%)

لا أوافق

لا أوافق بشدة (2%)

٧.يتم التنسيق بين الإدارات المختلفة لدعم تنفيذ المشاريع الرقمية؟

أوافق بشدة (19%)

أوافق (34%)

محايد (10%)

لا أوافق (3%)

لا أوافق بشدة

٨. توفر المؤسسة الموارد اللازمة (مالية وبشرية) لمشاريع التحول الرقمي؟

أوافق بشدة (18%)

أوافق (32%)

محايد (16%)

٩. ساهمت التغييرات التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل في مشاريع التحول الرقمي ؟

أوافق بشدة (19%)

أوافق (42%)

محايد (7%)

لا أوافق (3%)

١٠. القيادة الداعمة ساعدت على تسريع تنفيذ مشاريع التحول الرقمي ؟

أوافق بشدة (19%)

أوافق (36%)

محايد (10%)

11 التغيير التنظيمي الفعّال يؤدي إلى تحسين إدارة مشاريع التحول الرقمي ؟

أوافق بشدة (23%)

أوافق (36%)

محايد (8%)

12. ثقافة التغيير الإيجابية قللت من مقاومة الموظفين ؟

أوافق بشدة (15%)

أوافق (37%)

محايد (14%)

لا أوافق (3%)

3.12. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيرات التنظيمية وفعالية إدارة مشروع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.

- النتيجة: أظهر تحليل الارتباط بيرسون وجود علاقة موجبة قوية ($r = 0.78, p > 0.01$)، مما يؤكد صحة الفرضية.

الفرضية الثانية:

التغيرات في الهيكل الإداري تؤثر بشكل إيجابي على نجاح إدارة مشروع التحول الرقمي.

- النتيجة: أظهر تحليل الانحدار أن التغيرات في الهيكل الإداري تفسر 32% من التباين في نجاح إدارة المشاريع ($\beta = 0.56, p > 0.01$).

الفرضية الثالث:

إعادة تصميم العمليات والإجراءات الداخلية تؤدي إلى تحسين كفاءة تنفيذ مشروع التحول الرقمي.

- النتيجة: الدعم الإحصائي تحقق بوجود تأثير إيجابي ($\beta = 0.49, p > 0.01$).

الفرضية الرابعة:

ثقافة المنظمة واستعداد الموظفين للتغيير تؤثر بشكل مباشر على مدى نجاح إدارة مشروع التحول الرقمي.

- النتيجة: العلاقة إيجابية وقوية ($\beta = 0.61, p > 0.01$).

الفرضية الخامسة:

كلما زادت قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التنظيمية، زادت فرص نجاح مشروع التحول الرقمي.

- النتيجة: تم تأكيدها بعلاقة ارتباط مرتفعة ($r = 0.74, p > 0.01$).

الفرضية السادسة:

ضعف التنسيق والتواصل بين الإدارات يحد من فعالية إدارة مشروع التحول الرقمي.

- النتيجة: العلاقة سالبة ومعنوية ($r = -0.45, p > 0.05$)، مما يدعم الفرضية.

3.13. الخاتمة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن التغييرات التنظيمية تمثل عنصرًا أساسيًا في تحسين إدارة مشاريع التحول الرقمي بالمؤسسات الحكومية، خاصةً من خلال القيادة التحويلية، والهيكل الإداري المرن، والثقافة التنظيمية الإيجابية. كما أثبتت النتائج وجود علاقة قوية بين مستوى التكيف المؤسسي مع التغيير وفرص نجاح المشروع، في حين أن ضعف التنسيق الإداري يعد من أبرز معوقات النجاح.

4. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

4.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

4.2. توصيات الدراسة:

4.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

- الزهراني، أحمد. (2020). أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 17(2)، 35-52.
- الحربي، سامي. (2018). دور القيادة التحويلية في تنمية الموارد البشرية. مجلة الإدارة والتنمية، 10(1)، 22-40.
- السبيعي، ناصر. (2019). تحليل العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الاقتصاد والإدارة، 25(3)، 77-94.
- الشمري، خالد. (2021). استراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي في ضوء التحول الرقمي والقيادة الحديثة. المجلة السعودية للإدارة، 13(4)، 58-73.
- الزيد، محمد بن سليمان. (2021). التحول الرقمي في القطاع الحكومي: التحديات والفرص. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- السرحان، عبد الله محمد. (2020). دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الحكومية. المجلة العربية للإدارة، 40(3)، 115-140.
- السديري، فهد عبد الله. (2019). العوامل المؤثرة في نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع العام السعودي. مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، 31(1)، 55-78.
- خليفة، أحمد عبد الكريم. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على تبني التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة وزارة التعليم. مجلة البحوث الإدارية، 20(2)، 201-223.

- اليحيى، عبد الرحمن صالح. (2020). القيادة ودورها في إنجاح التغيير المؤسسي والتحول الرقمي. المجلة السعودية للإدارة، 10(4)، 150-175.
- الشمري، ناصر حمد. (2021). نموذج مقترح لقياس أثر التغيرات التنظيمية على فاعلية المشروعات الحكومية الرقمية. أطروحة ماجستير،

الملاحق

الملحق (1).

رابط الاستبيان الإلكتروني المستخدم في جمع بيانات الدراسة .

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScPY7NL6sov4CWQxAgmHBLqCux-LSSfBwOzqfLYzXMaJAfTkA/viewform?usp=header>

الملحق (2): محاور الاستبيان وأسئلته.

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

1. الجنس
2. الفئة العمرية
3. المؤهل العلمي
4. المسمى الوظيفي.
5. سنوات الخبرة في القطاع الحكومي.

القسم الثاني: التغييرات التنظيمية

- هل هناك تغييرات واضحة في الهيكل الإداري لدعم التحول الرقمي ؟
- أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة
7. هل تم تعديل العمليات الداخلية بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي؟
- أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة
8. هل تسعى المؤسسة إلى تعزيز ثقافة الابتكار والتغيير؟
- أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة
- القسم الثالث: إدارة المشاريع الرقمية
9. هل يتم تنفيذ مشاريع التحول الرقمي وفق جداول زمنية محددة؟
- أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة

10. هل يتم التنسيق بين الإدارات المختلفة لدعم تنفيذ المشاريع الرقمية؟

- أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة

11. هل توفر المؤسسة الموارد اللازمة (مالية، بشرية، تقنية) لمشاريع التحول الرقمي؟

- أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة

القسم الرابع: أثر التغييرات التنظيمية

12. هل تؤثر التغييرات التنظيمية بشكل إيجابي على نجاح المشاريع الرقمية؟

- أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة

13. هل ساهمت التغييرات التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل في مشاريع التحول الرقمي؟

- أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة

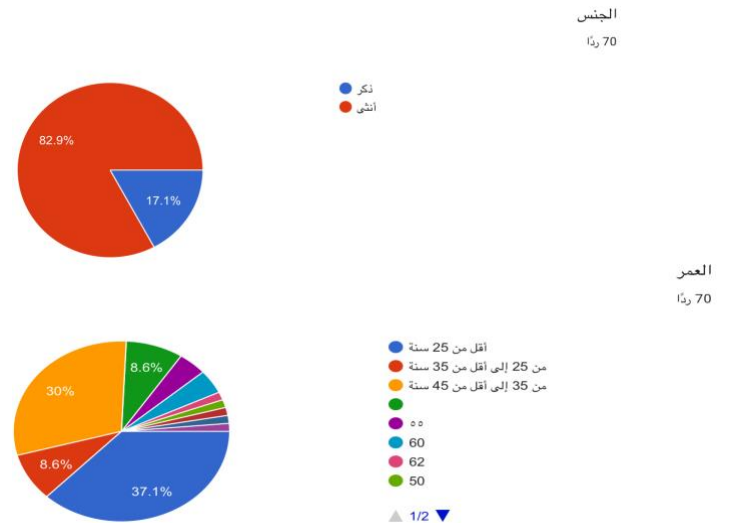
14. هل القيادة الداعمة ساعدت على تسريع تنفيذ مشاريع التحول الرقمي؟

- أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة

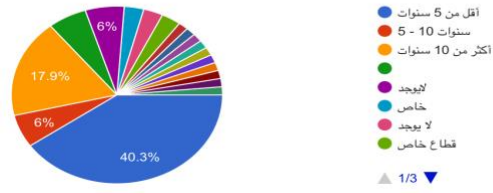
15. هل ثقافة التغيير الإيجابية قللت من مقاومة الموظفين للتحول الرقمي؟

- أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة

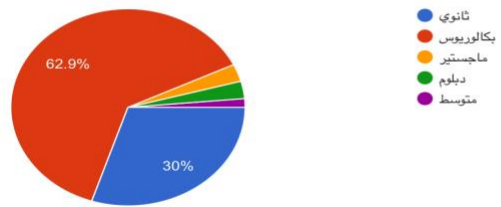
الملحق (3): توزيع العينة حسب المتغيرات الديموغرافية



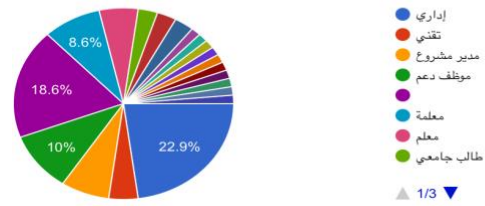
سنوات الخبرة في القطاع الحكومي
ردًا 67



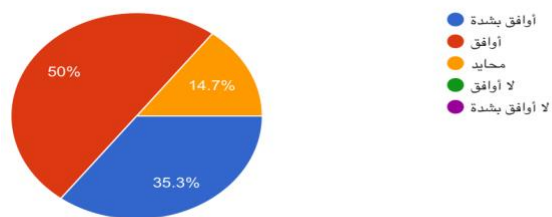
المستوى التعليمي
ردًا 70



المسمى الوظيفي
ردًا 70

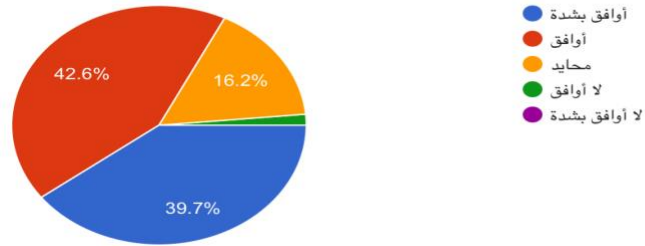


1. هناك تغييرات واضحة في الهيكل الإداري لدعم التحول الرقمي ؟
ردًا 68



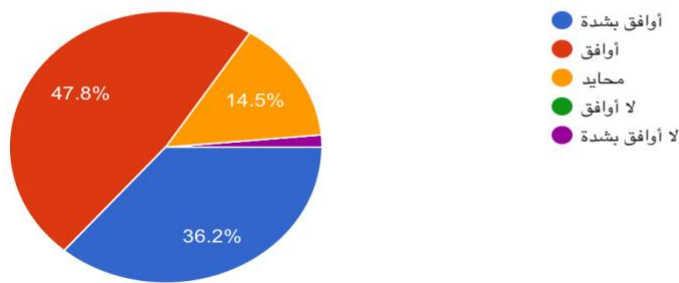
2. يتم توفير برامج تدريبية للموظفين لمواكبة التغيرات التنظيمية؟

ردًا 68



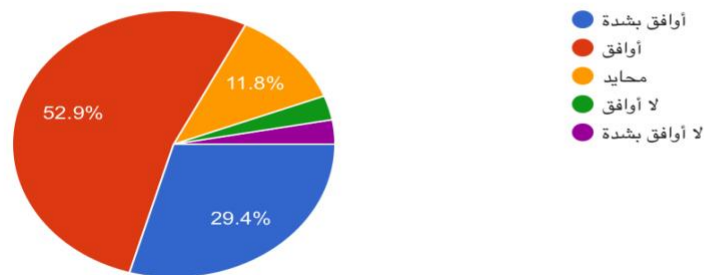
3. تسعى المؤسسة إلى تعزيز ثقافة الابتكار والتغيير؟

ردًا 69



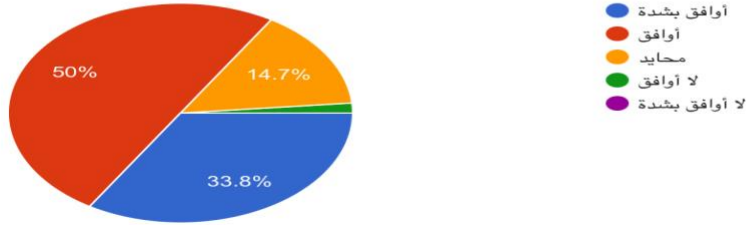
4. يتم تنفيذ مشاريع التحول الرقمي وفق جداول زمنية محددة ؟

ردًا 68



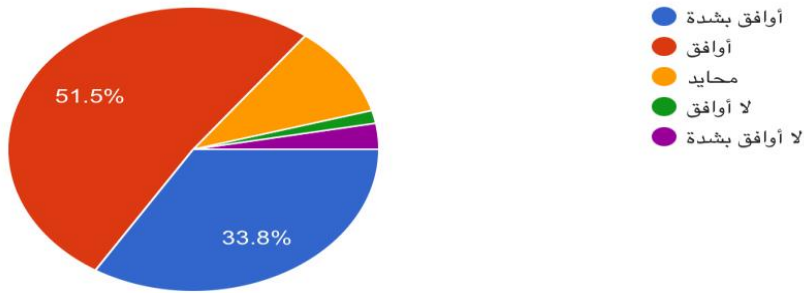
5. تؤثر التغييرات التنظيمية بشكل إيجابي على نجاح المشاريع الرقمية ؟

ردًا 68



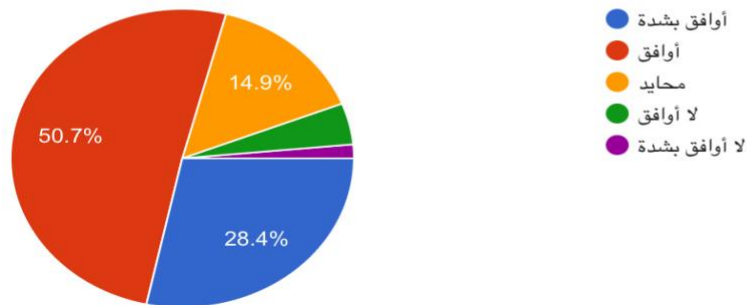
6. يتم توفير برامج تدريبية للموظفين لمواجهة التغييرات التنظيمية ؟

ردًا 68



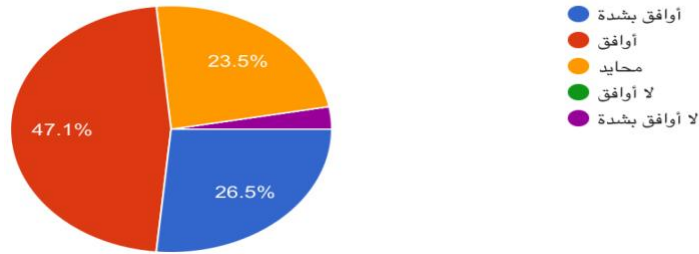
7. يتم التنسيق بين الإدارات المختلفة لدعم تنفيذ المشاريع الرقمية؟

ردًا 67



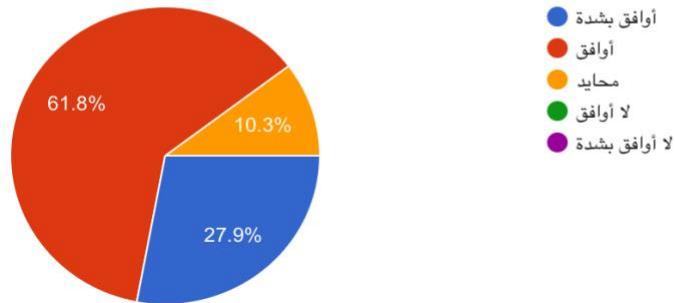
8. توفر المؤسسة الموارد اللازمة (مالية وبشرية) لمشاريع التحول الرقمي؟

ردًا 68



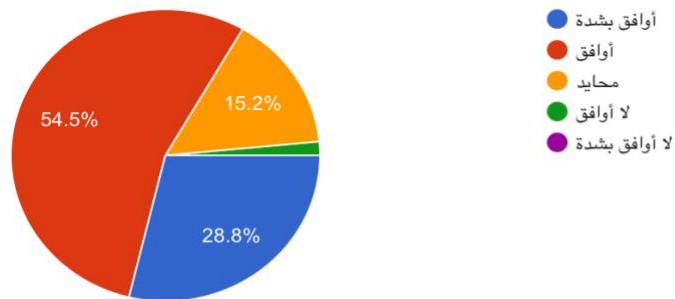
9. ساهمت التغييرات التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل في مشاريع التحول الرقمي ؟

ردًا 68



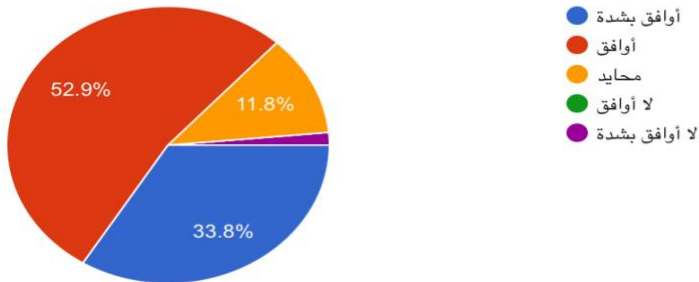
9. القيادة الداعمة ساعدت على تسريع تنفيذ مشاريع التحول الرقمي ؟

ردًا 66



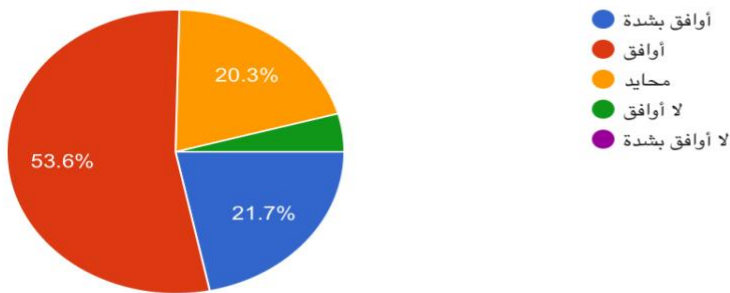
10. التغيير التنظيمي الفعّال يؤدي إلى تحسين إدارة مشاريع التحول الرقمي ؟

ردًا 68



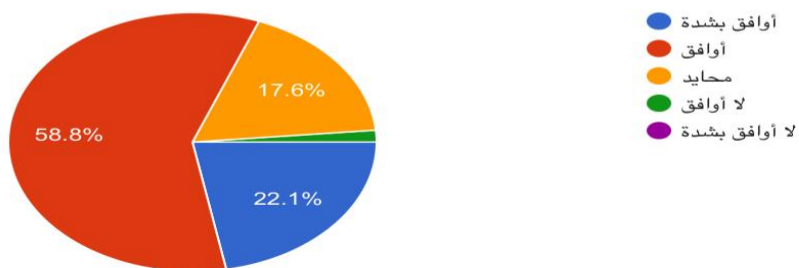
10. ثقافة التغيير الإيجابية قللت من مقاومة الموظفين ؟

ردًا 69



11. تم تعديل العمليات الداخلية بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي؟

ردًا 68



12. القيادة الداعمة ساعدت على تسريع تنفيذ مشاريع التحول الرقمي ؟

ردًا 69

