

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة اعمال



عنوان البحث

أثر إدارة التغيير على نجاح مشاريع تقنية المعلومات :- دراسة ميدانية على الشركات في مدينة الرياض

إعداد الطالب/

ريان عبدالله محمد الشهري

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال في القرن الحادي والعشرين، باتت تقنية المعلومات ركيزة أساسية لا غنى عنها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات الحديثة فقد أسهمت موجات التحول الرقمي المتتالية في إعادة تشكيل البنية التنظيمية للشركات وأساليب عملها الجوهرية، مما جعل مشاريع تقنية المعلومات تحتل مكانة محورية في صدارة أولويات المنظمات على المستويين المحلي والدولي، غير أن الواقع الميداني يكشف عن معدلات مقلقة لإخفاق هذه المشاريع أو تجاوزها للميزانيات المرصودة والجداول الزمنية المحددة، إذ تشير تقارير مجموعة ستانديش إلى أن ما يزيد على ستين بالمئة من مشاريع تقنية المعلومات تواجه إخفاقات جزئية أو كلية على مستوى عالمي (Standish Group, 2020)، وتتصدر إدارة التغيير قائمة العوامل البشرية والتنظيمية التي يحدّثها الباحثون مسؤولية بدرجة كبيرة عن هذا الواقع؛ إذ أثبتت الدراسات أن التحديات التقنية البحتة ليست السبب الرئيسي في فشل مشاريع تقنية المعلومات، بل إن مقاومة التغيير والافتقار إلى خطط منهجية لإدارته تُمثّلان العقبتين الأكثر تأثيراً في مآلات هذه المشاريع ونتائجها النهائية (Kotter, 1996) ومن هذا المنطلق، تكتسب إدارة التغيير أهمية بالغة بوصفها منهجية متكاملة تُعنى بإعداد الأفراد والفرق والمنظمات للانتقال من حالة راهنة إلى حالة مستهدفة بأقل قدر ممكن من المقاومة وأعلى درجة من الاستيعاب والتكيف المؤسسي (Hiatt, 2006).

وقد شكّل نموذج لوين للتغيير بمراحله الثلاث المتمثلة في إذابة الجليد والتغيير وإعادة التجميد أحد أبرز الأطر النظرية التي أسست لمفهوم إدارة التغيير المؤسسي الحديث (Lewin, 1951)، فيما جاء نموذج كوتر ذو الخطوات الثماني ليعمّق هذا الفهم بتقديم آليات تطبيقية قابلة للقياس والتقييم الميداني (Kotter, 1996) وعلى صعيد مشاريع تقنية المعلومات تحديداً، يُولي معهد إدارة المشاريع اهتماماً متصاعداً بإدماج إدارة التغيير ضمن معايير إدارة المشاريع الاحترافية، مؤكداً أن نجاح المشروع لا يُقاس بإنجاز المخرجات التقنية وحدها، بل يمتد ليشمل مدى تبني أصحاب المصلحة لهذه المخرجات وتحقيقها للفوائد المرجوة والقيمة الاستراتيجية المأمولة (PMI, 2021)، وعلى المستوى المحلي، تشهد المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030 موجة غير مسبوقة من الاستثمار في مشاريع التحول الرقمي، لا سيما في القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض التي تُمثّل العاصمة الاقتصادية للمملكة وقطبها التجاري الأبرز، ومع تصاعد حجم هذه الاستثمارات وتزايد تعقيد المشاريع الرقمية المنقّدة، تتصاعد في المقابل الحاجة الماسّة إلى فهم علمي دقيق للعوامل التنظيمية المؤثرة في نجاح مشاريع تقنية المعلومات، وفي مقدمتها إدارة التغيير بأبعادها الاستراتيجية والتشغيلية

من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر إدارة التغيير بأبعادها المختلفة على نجاح مشاريع تقنية المعلومات في الشركات العاملة بمدينة الرياض، بما يُسهم في تقديم توصيات علمية وعملية يمكن توظيفها من قِبَل مديري المشاريع وصانعي القرار في تعزيز معدلات نجاح هذه المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبما يُثري الأدبيات العربية في هذا الحقل البحثي المتنامي الذي لا يزال يفتقر إلى دراسات ميدانية بيئية متخصصة تعكس السياق المحلي السعودي بدقة وأمانة علمية.

تُعدّ مشاريع تقنية المعلومات من أكثر أنواع المشاريع تعقيداً وحساسيةً في البيئات التنظيمية المعاصرة، نظراً لما تنطوي عليه من تغييرات جوهرية تمسّ الهياكل التنظيمية وأنظمة العمل وثقافة الأفراد في أيّ واحد وعلى الرغم من الاستثمارات الضخمة التي ترصدها المنظمات لهذه المشاريع ، فإن الواقع الميداني يكشف عن فجوة واسعة بين ما هو مأمول وما يتحقق فعلياً؛ إذ تشير الأدبيات العلمية إلى أن ما يتراوح بين خمسين وسبعين بالمئة من مشاريع تقنية المعلومات تُواجه إخفاقات متفاوتة الدرجة سواء على صعيد الجداول الزمنية أو الميزانيات أو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة لها (Al-Mudimigh et al., 2001؛ Standish Group, 2020) ، وتتباين تفسيرات الباحثين لهذه الظاهرة، إلا أن ثمة توافقاً علمياً متنامياً على أن العوامل التنظيمية والبشرية ، وفي مقدمتها إدارة التغيير ، تحتل مكانةً أكثر أثراً وتأثيراً من العوامل التقنية البحتة في تحديد مصير هذه المشاريع ومآلاتها النهائية (Prosci, 2018) ، فمقاومة الموظفين للتغيير، وضعف التواصل التنظيمي، وغياب قيادة التغيير الفاعلة ، وانعدام خطط التدريب والتأهيل الكافية، تُمثّل جميعها أسباباً موثقة ومتكررة في سجلات إخفاق المشاريع الكبرى حول العالم (Kotter & Cohen, 2002).

وفي السياق السعودي تحديداً، وفي خضمّ التحولات المتسارعة التي تقودها رؤية 2030 نحو بناء اقتصاد رقمي تنافسي ومتنوع، تشهد مدينة الرياض توسعاً ملحوظاً في تبني مشاريع تقنية المعلومات على مستوى القطاعين العام والخاص غير أن الدراسات الميدانية المتخصصة التي تتناول العلاقة بين إدارة التغيير ونجاح هذه المشاريع في البيئة السعودية لا تزال تُعاني من شحّ واضح وقصور بحثي ملموس، مما يُفضي إلى فجوة معرفية جوهرية تستوجب المعالجة العلمية المنهجية (الغامدي ، 2019؛ العمري، 2021) وتزداد هذه الفجوة عمقاً حين يتعلق الأمر بتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في إدارة التغيير كقيادة التغيير، وإدارة مقاومة التغيير ، والتواصل التنظيمي، والتدريب والتمكين المؤسسي ، ومما يُعتمق هذه المشكلة البحثية أن كثيراً من الشركات العاملة في مدينة الرياض لا تزال تتعامل مع إدارة التغيير بوصفها إجراءً ثانوياً مصاحباً للمشروع لا بوصفها ركيزةً استراتيجية متكاملة، مما ينعكس سلباً على جودة التنفيذ ومعدلات تحقيق الأهداف (الزهراني ، 2020) ، ويتمحور هذا هو تساؤل رئيسي للدراسة :- ما أثر إدارة التغيير بأبعادها المختلفة قيادة التغيير، وإدارة مقاومة التغيير ، والتواصل التنظيمي، والتدريب والتمكين على نجاح مشاريع تقنية المعلومات في الشركات العاملة بمدينة الرياض ؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله وحجم الحاجة الفعلية إلى معرفة علمية موثوقة في هذا الحقل البحثي المتنامي، وتتوزع هذه الأهمية على محورين متكاملين: الأهمية العلمية النظرية والأهمية العملية التطبيقية.

أولاً: الأهمية العلمية

تُسهّم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية والمحلية في مجال إدارة التغيير ومشاريع تقنية المعلومات، وهو مجال لا تزال الدراسات الميدانية العربية المتخصصة فيه دون المستوى المأمول مقارنةً بنظيراتها الأجنبية وتبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال المحاور الآتية:

تُعَدّ هذه الدراسة إضافةً نوعيةً للأدبيات المحلية إذ تسعى إلى سدّ الفجوة البحثية المتعلقة بأثر إدارة التغيير على نجاح مشاريع تقنية المعلومات في بيئة الأعمال السعودية، التي تتميز بخصائص ثقافية وتنظيمية ذات طابع خاص يستوجب دراسةً مستقلة بعيداً عن التعميم بنتائج السياقات الغربية (الشهري، 2020) فضلاً عن ذلك، تُقدّم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يجمع بين نماذج إدارة التغيير المعتمدة كنموذج كوتر ونموذج ADKAR وبين معايير نجاح مشاريع تقنية المعلومات، مما يُعزز التكامل المعرفي بين حقلي إدارة التغيير وإدارة المشاريع (Hiatt, 2006؛ Kotter, 1996)، كما تُوفّر الدراسة بيانات ميدانية كمية موثوقة يمكن توظيفها مرجعاً علمياً للباحثين اللاحقين في المجالات ذات الصلة، وتفتح آفاقاً بحثية جديدة قابلة للتطوير والمقارنة بين قطاعات مختلفة داخل المملكة وخارجها.

ثانياً: الأهمية العملية

لا تقلّ الأهمية العملية لهذه الدراسة عن أهميتها العلمية، بل إنها تُمثّل البُعد الأكثر إلحاحاً في ضوء المتطلبات التنموية الراهنة، وتتجلى هذه الأهمية في جوانب عدة، أبرزها أن نتائج الدراسة ستزوّد مديري المشاريع والقيادات التنفيذية في الشركات العاملة بمدينة الرياض بمعطيات علمية دقيقة تُمكنهم من اتخاذ قرارات أكثر رشادةً في ما يتعلق بتخطيط مشاريع تقنية المعلومات وتنفيذها، ولا سيما فيما يخص تبني ممارسات إدارة التغيير وتوظيفها بفاعلية (Prosci, 2018) وتنبع الأهمية العملية أيضاً من ارتباط الدراسة بأهداف رؤية المملكة 2030 الرامية إلى تحقيق التحول الرقمي الشامل، إذ إن فهم محددات نجاح مشاريع تقنية المعلومات يُمثّل ركيزةً تنفيذيةً لا غنى عنها في تحقيق هذه الأهداف الوطنية الكبرى (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2021) يُضاف إلى ذلك أن توصيات الدراسة ستكون ذات قيمة عالية لأقسام الموارد البشرية وإدارة المشاريع في هذه الشركات، من حيث تصميم برامج التدريب على التغيير وتطوير سياسات التواصل التنظيمي وبناء ثقافة مؤسسية قادرة على استيعاب التحولات الرقمية المتسارعة ومواكبتها بكفاءة واقتدار.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية و التطبيقية المتكاملة، والتي يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

الهدف الرئيسي

التعرف على أثر إدارة التغيير بأبعادها المختلفة على نجاح مشاريع تقنية المعلومات في الشركات العاملة بمدينة الرياض وذلك من خلال قياس هذا الأثر بصورة علمية دقيقة وموضوعية.

الأهداف الفرعية

- قياس أثر قيادة التغيير على نجاح مشاريع تقنية المعلومات في الشركات العاملة بمدينة الرياض، من خلال تحديد الدور المحوري الذي تضطلع به القيادة في توجيه فرق العمل نحو استيعاب التغيير والتكيف مع متطلباته التنظيمية.
- قياس أثر إدارة مقاومة التغيير على نجاح مشاريع تقنية المعلومات ، وتحديد الأساليب والآليات التي تعتمد عليها الشركات في التعامل مع مقاومة الموظفين وتحويلها من عائق تنظيمي إلى طاقة إيجابية داعمة لأهداف المشروع.
- قياس أثر التواصل التنظيمي على نجاح مشاريع تقنية المعلومات، وتحليل مدى فاعلية قنوات التواصل الداخلية في نقل رسائل التغيير بوضوح وشفافية إلى جميع المستويات التنظيمية المعنية
- قياس أثر التدريب والتمكين المؤسسي على نجاح مشاريع تقنية المعلومات، وتقييم مدى كفاءة البرامج التدريبية المصاحبة للمشاريع في رفع كفاءة الكوادر البشرية وتعزيز قدرتها على التعامل مع الأنظمة والتقنيات الجديدة.
- الكشف عن مستوى وعي الشركات العاملة في مدينة الرياض بأهمية إدارة التغيير وتحديد مدى تبنيها لممارساتها المنهجية ضمن دورة حياة مشاريع تقنية المعلومات
- تقديم توصيات علمية وعملية مستندة إلى نتائج الدراسة الميدانية ، تُسهم في رفع معدلات نجاح مشاريع تقنية المعلومات وتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد المرصودة لها في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030.
- إثراء الأدبيات العربية والمحلية في مجال إدارة التغيير ومشاريع تقنية المعلومات ، وتوفير بيانات ميدانية موثوقة تُشكّل مرجعاً علمياً للباحثين اللاحقين في هذا الحقل البحثي.

تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي وما يتفرع عنه من تساؤلات فرعية:

التساؤل الرئيسي

ما أثر إدارة التغيير بأبعادها المختلفة على نجاح مشاريع تقنية المعلومات في الشركات العاملة بمدينة الرياض ؟

التساؤلات الفرعية

- التساؤل الفرعي الأول: ما أثر قيادة التغيير على نجاح مشاريع تقنية المعلومات في الشركات العاملة بمدينة الرياض ؟ وهل تُسهم القيادة الفاعلة للتغيير في رفع معدلات نجاح هذه المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية ؟
- التساؤل الفرعي الثاني: ما أثر إدارة مقاومة التغيير على نجاح مشاريع تقنية المعلومات في الشركات العاملة بمدينة الرياض ؟ وما الآليات التي تتبعها هذه الشركات في التعامل مع مقاومة الموظفين للتغيير والحدّ من تداعياتها السلبية على سير المشاريع ؟
- التساؤل الفرعي الثالث: ما أثر التواصل التنظيمي على نجاح مشاريع تقنية المعلومات في الشركات العاملة بمدينة الرياض ؟ وهل يُسهم وضوح الرسائل التواصلية المتعلقة بأهداف التغيير ومتطلباته في تعزيز مستوى التزام الموظفين وانخراطهم الفعّال ؟
- التساؤل الفرعي الرابع: ما أثر التدريب والتمكين المؤسسي على نجاح مشاريع تقنية المعلومات في الشركات العاملة بمدينة الرياض ؟ وهل تُعزز برامج التدريب المصاحبة للمشاريع قدرة الكوادر البشرية على استيعاب التغيير والتعامل مع متطلباته التقنية والتنظيمية ؟
- التساؤل الفرعي الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق ممارسات إدارة التغيير في الشركات العاملة بمدينة الرياض تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية كحجم الشركة وقطاع النشاط وعدد سنوات الخبرة ؟
- التساؤل الفرعي السادس: ما مستوى وعي القيادات التنفيذية ومديري المشاريع في الشركات العاملة بمدينة الرياض بأهمية إدارة التغيير بوصفها عاملاً محورياً في تحقيق نجاح مشاريع تقنية المعلومات ؟

فروض الدراسة

استنادًا إلى الإطار النظري للدراسة وتساؤلاتها البحثية، تصوغ الدراسة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة التغيير بأبعادها المختلفة على نجاح مشاريع تقنية المعلومات في الشركات العاملة بمدينة الرياض

الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لقيادة التغيير على نجاح مشاريع تقنية المعلومات في الشركات العاملة بمدينة الرياض؛ إذ يُفترض أن القيادة الفاعلة للتغيير تُسهم بصورة مباشرة وإيجابية في رفع معدلات نجاح هذه المشاريع وتحقيق أهدافها المرسومة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة مقاومة التغيير على نجاح مشاريع تقنية المعلومات في الشركات العاملة بمدينة الرياض؛ إذ يُفترض أن كفاءة الشركات في التعامل مع مقاومة الموظفين للتغيير وتخفيفها تُسهم إسهامًا ملموسًا في تحسين مخرجات المشاريع وتقليص معدلات الإخفاق
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتواصل التنظيمي على نجاح مشاريع تقنية المعلومات في الشركات العاملة بمدينة الرياض؛ إذ يُفترض أن جودة التواصل الداخلي ووضوح الرسائل المتعلقة بأهداف التغيير ومتطلباته تُعزز الالتزام التنظيمي وتدعم نجاح المشروع.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتدريب والتمكين المؤسسي على نجاح مشاريع تقنية المعلومات في الشركات العاملة بمدينة الرياض؛ إذ يُفترض أن البرامج التدريبية المصاحبة للمشاريع تُحسن قدرة الكوادر البشرية على التكيف مع التغيير وتُعزز مستوى أدائها
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى تطبيق ممارسات إدارة التغيير في الشركات العاملة بمدينة الرياض تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية كحجم الشركة وقطاع النشاط وسنوات الخبرة.

تمهيد

يستعرض هذا المحور أبرز الدراسات العلمية السابقة التي تناولت موضوع إدارة التغيير ونجاح مشاريع تقنية المعلومات ، وذلك من خلال تصنيفها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، ثم يُقدّم تعقيباً تحليلياً ناقداً يستعرض أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسات ويُبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها ، وقد استهدفت المراجعة الشاملة للأدبيات تغطية أعمق الدراسات أثراً وأكثرها صلةً بموضوع البحث خلال العقدين الأخيرين ، مع الحرص على التوازن بين الإسهامات العربية والأجنبية لاستيعاب أوسع منظور علمي ممكن.

أولاً: الدراسات العربية

الدراسة الأولى

الغامدي، محمد سعيد (2019) "أثر ممارسات إدارة التغيير على الأداء التنظيمي في الشركات السعودية: دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الخاص في مدينة جدة." مجلة الإدارة العامة، المعهد الإداري، المملكة العربية السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة التغيير بأبعادها المتعددة على مستوى الأداء التنظيمي في شركات القطاع الخاص السعودي، مع التركيز على المنشآت التي شهدت تحولات تقنية وتنظيمية خلال الفترة الممتدة بين عامي 2015 و2018 ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وطُبِّقت أداة الاستبانة على عينة مكونة من (210) موظفاً ومديراً من مختلف المستويات الإدارية في الشركات المستهدفة بمدينة جدة وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج الجوهرية، أبرزها وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة التغيير على الأداء التنظيمي، وأن بُعد التواصل التنظيمي حقق أعلى معاملات الارتباط والأثر بين الأبعاد المدروسة، فيما جاء بُعد التدريب والتأهيل في المرتبة الثانية من حيث قوة الأثر كما أشارت النتائج إلى أن ما نسبته (58%) من الشركات المشمولة بالدراسة لا تمتلك خططاً رسمية لإدارة التغيير ، مما ينعكس سلباً على كفاءة التنفيذ وجودة المخرجات التنظيمية ، وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات السعودية لأطر منهجية معتمدة في إدارة التغيير كنموذج ADKAR وإدماجها ضمن الخطط الاستراتيجية للمنظمة وتتقاطع هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها لأبعاد إدارة التغيير ذاتها وتأكيداً على أهمية التواصل التنظيمي والتدريب بوصفهما عاملين محوريين، غير أنها تختلف عنه في كونها لم تُركّز تحديداً على مشاريع تقنية المعلومات ومعايير نجاحها كمتغير تابع مستقل، إضافةً إلى اقتصرها على مدينة جدة دون الرياض ، مما يُبرر إجراء البحث الحالي في سياق جغرافي مختلف يتمتع بخصائص بيئة أعمال متميزة ومتفردة.

الدراسة الثانية

العمري، سلطان ناصر (2021). "العوامل التنظيمية المؤثرة في نجاح مشاريع تقنية المعلومات في القطاع الخاص السعودي: دراسة ميدانية." مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الملك سعود، الرياض.

تناولت هذه الدراسة العوامل التنظيمية الحاسمة في تحديد نتائج مشاريع تقنية المعلومات في الشركات السعودية الخاصة، وسعت إلى ترتيب هذه العوامل وفق درجة تأثيرها وأهميتها النسبية في مسار المشروع واستخدمت الدراسة المنهج الكمي عبر الاستبانة، وشملت عينتها (185) مدير مشروع ومتخصصًا في تقنية المعلومات في شركات متنوعة القطاعات بمنطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة ، وكشفت نتائج الدراسة أن إدارة التغيير التنظيمي احتلت المرتبة الثانية في قائمة العوامل التنظيمية الأكثر تأثيرًا في نجاح مشاريع تقنية المعلومات ، متقدمةً على عوامل الجودة التقنية والموارد المالية، في حين جاء دعم الإدارة العليا في المرتبة الأولى كما أظهرت النتائج أن (65%) من المشاريع التي فشلت في تحقيق أهدافها كانت تفتقر إلى خطة واضحة لإدارة التغيير المصاحب لها، مما يؤكد الدور المحوري لهذه الممارسة في مسار المشروع ومآلاته ، فضلاً عن ذلك ، أكدت الدراسة أن مستوى مشاركة أصحاب المصلحة ودرجة وضوح رسائل التغيير يرتبطان ارتباطاً إيجابياً قوياً بمعدلات إتمام المشاريع ضمن الأطر الزمنية والمالية المحددة مسبقاً ويتقاطع البحث الحالي مع دراسة العمري تقاطعاً واضحاً في موضوعه الجوهرى وسياقه الجغرافى الإقليمى، غير أن الدراسة الحالية تتميز بتركيزها الحصرى على مدينة الرياض وتناولها التفصيلى لأبعاد إدارة التغيير بوصفها متغيرات مستقلة قائمة بذاتها يمكن قياس أثر كل منها على حدة دون دمجها ضمن قائمة أوسع من العوامل التنظيمية.

الدراسة الثالثة

الشهري، عبدالله أحمد (2020). "دور القيادة التحولية في إدارة مقاومة التغيير خلال مشاريع التحول التقني: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السعودية." مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.

استهدفت هذه الدراسة استكشاف الدور الذي تضطلع به القيادة التحولية في إدارة مقاومة الموظفين للتغيير خلال تنفيذ مشاريع التحول التقني في شركات الاتصالات السعودية، وذلك في ظل ما تشهده هذه الشركات من موجات متسارعة لتبني تقنيات الجيل الخامس والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي وأداة الاستبانة الإلكترونية التي طُبِّقَت على عينة مقصودة بلغت (240) موظفًا ومُشرفًا من ثلاث شركات اتصالات كبرى تعمل في المملكة العربية السعودية وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين أسلوب القيادة التحولية ومستوى تقبل الموظفين للتغيير وتراجع مقاومتهم له ، إذ أثبتت النتائج أن القادة الذين يتبنون نمطاً تحويلياً يُحققون معدلات نجاح في مشاريع التحول التقني تفوق نظيراتها في المؤسسات ذات القيادات التقليدية بنسبة تصل إلى (40%). كما بيّنت الدراسة أن شفافية التواصل بين القيادة والموظفين وانخراط الموظفين في مراحل التخطيط للتغيير يُقلّصان بشكل ملموس من حدة المقاومة التنظيمية ومدتها الزمنية ، وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في

تأكيداً على محورية القيادة وإدارة المقاومة بوصفهما بُعدين أساسيين في إدارة التغيير يؤثران تأثيراً مباشراً في نجاح مشاريع التقنية، بيد أنها اقتصرَت على قطاع الاتصالات دون غيره من القطاعات، في حين يتبنّى البحث الحالي نظرةً أشمل تستوعب مختلف قطاعات الأعمال العاملة في مدينة الرياض مما يُعزز قابلية تعميم نتائجه.

الدراسة الرابعة

الزهراني، خالد محمد (2020). "إدارة التغيير ودورها في تعزيز نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع المصرفي السعودي". المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

سعت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي تؤديه ممارسات إدارة التغيير في دعم نجاح مشاريع التحول الرقمي في البنوك والمؤسسات المالية السعودية ، في ظل التحولات الهيكلية العميقة التي يشهدها القطاع المصرفي في إطار رؤية 2030 ومتطلبات الشمول المالي الرقمي المتصاعدة ، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية طبقية بلغت (178) موظفاً وقيادياً في ثمانية بنوك تجارية سعودية وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة التغيير في القطاع المصرفي السعودي جاء بدرجة متوسطة وفق المقياس المستخدم، وأن هناك قصوراً واضحاً في التخطيط المسبق لإدارة التغيير قبل إطلاق مشاريع التحول الرقمي رغم توافر الموارد المالية اللازمة كما أظهرت النتائج أن أكثر المشكلات شيوعاً في هذه المشاريع تتمحور حول ضعف التواصل بين فرق المشروع والمستخدمين النهائيين وغياب برامج التدريب الكافية على الأنظمة الجديدة ، وعلى صعيد الفروق الديموغرافية ، أثبتت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الوعي بإدارة التغيير تُعزى إلى المسمى الوظيفي والخبرة المهنية ويستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة في تعزيز إطاره النظري المتعلق بأبعاد إدارة التغيير ومؤشرات نجاح المشاريع، غير أنه يتجاوز حدودها القطاعية المصرفية الضيقة ليشمل قطاعات أعمال متعددة ومتنوعة، ويتجاوز كذلك الاكتفاء بقياس مستوى التطبيق إلى قياس الأثر الفعلي الكمي على مؤشرات نجاح المشروع.

الدراسة الخامسة

حجازي، هيثم علي (2018). "إدارة التغيير وأثرها على فاعلية تطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في الشركات المصرية: دراسة ميدانية". مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، مصر.

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة التغيير وفاعلية تطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في الشركات الصناعية والخدمات المصرية، بهدف تحديد الأبعاد التي تُحقق أكبر قدر من التأثير على جودة التطبيق ودرجة قبول المستخدم النهائي للأنظمة الجديدة ، اعتمدت الدراسة منهجاً كمياً مدعوماً بعناصر نوعية، وشملت عينتها (220) موظفاً ومدير مشروع من (15) شركة مصرية مدرجة في البورصة المصرية ضمن قطاعات الصناعة والخدمات والاتصالات وأثبتت نتائج الدراسة أن إدارة مقاومة التغيير والتواصل التنظيمي يُمثلان المتنبئين الأقوى بنجاح تطبيق نظام ERP، وأن الشركات التي اعتمدت نموذج ADKAR في إدارة التغيير حققت معدلات رضا للمستخدم النهائي أعلى بمقدار ملحوظ مقارنةً بالشركات التي لم تتبنَّ أي نموذج منهجي معتمد كما أشارت النتائج إلى أن مرحلة ما قبل التطبيق تُمثل الفترة الأكثر حساسيةً من حيث الحاجة إلى ممارسات إدارة التغيير الفاعلة، وأن الإهمال في هذه المرحلة تحديداً يرتبط ارتباطاً وثيقاً بارتفاع معدلات مقاومة التغيير لاحقاً وتعاود تكاليف المشروع بصورة غير مخططة ، وعلى الرغم من اختلاف السياق الجغرافي والاقتصادي بين مصر والمملكة العربية السعودية ، تُعدّ هذه الدراسة من أكثر الدراسات العربية صلةً بموضوع البحث الحالي من حيث تناولها المباشر لأثر إدارة التغيير على تطبيق أنظمة تقنية المعلومات، مما يجعلها مرجعاً نظرياً وتطبيقياً ثميناً في بناء إطار البحث الحالي واختبار فرضياته.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى

Prosci Inc. (2018). Best Practices in Change Management: 10th Edition. Fort Collins, CO: Prosci Research.

تُعدّ هذه الدراسة البحثية المرجعية من أوسع الدراسات التطبيقية في مجال إدارة التغيير على مستوى عالمي، إذ جمعت بيانات من أكثر من (4500) منظمة في (75) دولة حول العالم، بهدف رصد الممارسات الفضلى في إدارة التغيير وتحديد العوامل الأكثر تأثيراً في نجاح مبادرات التغيير المؤسسي عبر قطاعات متعددة اعتمدت الدراسة على منهجية المسح الشامل وتحليل الحالات ، وشملت مشاريع من قطاعات متنوعة من بينها تقنية المعلومات والتصنيع والخدمات المالية والرعاية الصحية والقطاع الحكومي ، وخلصت الدراسة إلى أن (88%) من المنظمات التي حققت نتائج ممتازة في مشاريع تغييرها أفادت بأن إدارة التغيير الفاعلة كانت العامل الحاسم الأول في نجاحها، كما أثبتت أن المشاريع التي تعتمد ممارسات إدارة التغيير المنهجية تحقق أهدافها بمعدل يفوق نظيراتها التي لا تعتمد هذه الممارسات بنسبة تصل إلى ستة أضعاف ، كذلك كشفت الدراسة عن أن دعم الإدارة العليا وقيادة التغيير الفاعلة يُشكّلان أقوى مؤشر مفرد على نجاح مشاريع التغيير في مختلف أنواع المنظمات ، وتُعدّ هذه الدراسة ركيزةً نظريةً وتطبيقيةً محوريةً في البحث الحالي لكونها

تُوفر أدلة كمية شاملة على الصلة الوثيقة بين ممارسات إدارة التغيير ونجاح المشاريع، مع الإشارة إلى أن البحث الحالي يُثري هذه النتائج العالمية بتطبيق ميداني في السياق السعودي الخاص الذي يتمتع بخصائص ثقافية وتنظيمية مميزة.

الدراسة الثانية

Kotter, J. P., & Cohen, D. S (2002). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

جاءت هذه الدراسة امتدادًا تطبيقيًا للنموذج النظري ذي الخطوات الثماني الذي طوّره كوتر عام 1996، وقد اشتملت على تحليل معمّق لأكثر من (130) حالة حقيقية من منظمات كبرى حول العالم مرّت بعمليات تغيير شاملة، بهدف فهم الديناميات الإنسانية والتنظيمية التي تحكم نجاح التغيير أو إخفاقه في بيئات العمل المتنوعة، وكشفت الدراسة من خلال تحليل هذه الحالات التفصيلية أن المشكلة الجوهرية في مشاريع التغيير ليست مشكلةً تحليلية بل هي مشكلة سلوكية بامتياز، وأن المنظمات التي تنجح في التغيير هي تلك التي تعمل بجدية على تغيير سلوك موظفيها ومشاعرهم تجاه التغيير لا مجرد تفكيرهم وقناعاتهم العقلانية، كما أكدت الدراسة أن الخطوة الأولى في نموذج كوتر المتمثلة في خلق إحساس حقيقي بالإلحاح هي الخطوة الأكثر تأثيرًا والأصعب تنفيذًا في أي واحد وأثبتت الحالات المستعرضة أن المنظمات التي تُخطئ في تقدير مستوى التعلق بالوضع الراهن لدى موظفيها كثيرًا ما تجد مشاريع التغيير لديها تتعثر في مرحلة التنفيذ على الرغم من صحة الاستراتيجية وكفاءة التخطيط المبدي، وتستند الدراسة الحالية إلى هذا العمل الرائد في بناء إطارها النظري المتعلق بقيادة التغيير وإدارة مقاومة التغيير باعتباره من أكثر الأعمال البحثية توثيقًا ورسوخًا في الأدبيات العلمية لهذا الحقل.

الدراسة الثالثة

Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693.

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير مقياس نفسي موثوق لقياس الفروق الفردية في الميل نحو مقاومة التغيير، وذلك من خلال سلسلة من الدراسات التحقيقية التي شملت مجتمعات متعددة في الولايات المتحدة الأمريكية وإسرائيل وهولندا، بهدف التوصل إلى أداة قياسية موحدة قابلة للتطبيق عبر الثقافات المختلفة، طوّر الباحث مقياسًا من (17) فقرة

أُطلق عليه مقياس الميل نحو مقاومة التغيير (RTC)، وتحقق من خصائصه السيكومترية من حيث الصدق والثبات والقدرة التنبؤية على عينات متعددة وكشفت نتائج الدراسة أن مقاومة التغيير تتشكّل من أربعة عوامل جوهرية هي: الإلحاح بالاستجابة الروتينية، والميل العاطفي نحو الاستقرار، والتركيز على المدى القصير، والصلابة المعرفية إزاء الأفكار الجديدة. كما أثبتت الدراسة أن مستوى الميل نحو مقاومة التغيير يُبنى بدرجة عالية من الدقة بسلوك الأفراد في بيئات التغيير التنظيمي، وأن هذا المقياس يتمتع بعلاقات ارتباطية دالة إحصائية مع متغيرات الشخصية كالانفتاح على الخبرة والضمير والعصابية، وتُوظّف الدراسة الحالية النتائج النظرية لهذه الدراسة في فهم الأسس النفسية لظاهرة مقاومة التغيير في بيئة العمل السعودية، إذ تُمثّل مرجعاً جوهرياً في تفسير سلوك الموظفين إزاء تغييرات تقنية المعلومات ومساعدة المنظمات في تصميم استراتيجيات فاعلة للتعامل معها.

الدراسة الرابعة

Sirkin, H. L., Keenan, P., & Jackson, A. (2005) The Hard Side of Change Management. Harvard Business Review, 83(10), 108 - 118.

استندت هذه الدراسة إلى تحليل بيانات من أكثر من (225) مشروع تغيير في شركات متعددة الجنسيات حول العالم، بهدف التحقق من العوامل الكمية القابلة للقياس الموضوعي التي تُفرّق بين مشاريع التغيير الناجحة والفاشلة بعيداً عن الأحكام الانطباعية والتقديرية الذاتية، طوّر الباحثون إطاراً تحليلياً أطلقوا عليه نموذج DICE يتضمن أربعة متغيرات كمية هي: مدة المشروع، وسلامة الأداء، والتزام القيادة بالتغيير، وجهد العمل الإضافي المطلوب من الموظفين وكشفت النتائج أن هذه المتغيرات الأربعة مجتمعةً يمكنها التنبؤ بنجاح أو إخفاق مشروع التغيير بدقة تصل إلى (70%)، مما يُعطي مديري المشاريع أداةً تشخيصيةً عملية قابلة للتطبيق الميداني المبكر قبل وقوع الإخفاق كما أثبتت الدراسة أن المنظمات كثيراً ما تُخفق في مشاريع التغيير لأنها تُركّز على الجانب الاستراتيجي وتهمل العوامل التنفيذية القابلة للقياس، وأن التزام الإدارة الوسطى بالتغيير أكثر أهمية في مرحلة التنفيذ الفعلي من التزام الإدارة العليا وحدها وتستفيد الدراسة الحالية من هذا الإطار في صياغة مؤشرات قياسية واضحة لنجاح مشاريع تقنية المعلومات بوصفه متغيراً تابعاً، كما تستند إليه في تعزيز الجانب الكمي من منهجيتها البحثية وتصميم أداة القياس المستخدمة.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تتقاطع الدراسات السابقة المستعرضة مع البحث الحالي في عدد من المحاور الجوهرية التي تُشكّل نقاط توافق علي موثّق ومستقر. فعلى صعيد الموضوع والمتغيرات المدروسة، يتضح أن جميع الدراسات تقريباً تُقرّ بالدور المحوري لإدارة التغيير في تحديد مآلات مشاريع التغيير التنظيمي سواء أكانت هذه المشاريع ذات طابع تقني صرف أم تنظيمي أم مختلطاً، وهو ما يتوافق تماماً مع المنطلق الرئيسي للبحث الحالي ومبرر إجرائه (الغامدي، 2019؛ Prosci, 2018) كذلك تتفق معظم الدراسات على أن أبعاد إدارة التغيير المتمثلة في القيادة والتواصل التنظيمي وإدارة مقاومة التغيير والتدريب والتمكين هي الأبعاد الأكثر أثراً ودلالةً في نتائج المشاريع، وهي الأبعاد ذاتها التي اعتمدها البحث الحالي متغيراتٍ مستقلةً رئيسيةً لقياسها وتحليلها (Kotter & Cohen, 2002؛ العمري، 2021)، وعلى صعيد المنهجية البحثية، تشابه معظم الدراسات العربية مع البحث الحالي في اعتمادها المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة الكمية لجمع البيانات الميدانية، مما يُوفر قاعدة منهجية مشتركة تُتيح المقارنة الموضوعية والاستناد المنطقي وعلى صعيد السياق العام، تتقاطع الدراسات في الاعتراف بأن مشاريع تقنية المعلومات تُمثّل بيئةً خصبةً بامتياز لدراسة ظاهرة إدارة التغيير نظراً لما ترافقها من متطلبات تحوّل تنظيمي وبشري عميقة، وهو ما يُشكّل الأرضية المفاهيمية المشتركة لجميع الدراسات المستعرضة والبحث الحالي على حدٍّ سواء.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

على الرغم من نقاط الاتفاق المُشار إليها آنفاً، فإن الدراسات السابقة تختلف عن البحث الحالي من حيث النطاق الجغرافي والقطاعي والمنهجي اختلافاً يستوجب الإشارة والتأمل فعلى صعيد النطاق القطاعي، اقتصر بعض الدراسات العربية على قطاعات بعينها كالاتصالات (الشهري، 2020) أو القطاع المصرفي (الزهراني، 2020) دون الأخذ بعين الاعتبار تباين ديناميات إدارة التغيير وتنوع تحدياتها عبر قطاعات أعمال متعددة ومختلفة الطبيعة، وعلى صعيد السياق الثقافي، فإن الدراسات الأجنبية كدراسة Prosci ودراسة Sirkin et al أُجريت في سياقات ثقافية وتنظيمية غربية تختلف جوهرياً عن السياق السعودي من حيث ثقافة العمل ودور القيادة وطبيعة العلاقات التنظيمية وأنماط صنع القرار ومن الناحية المنهجية، تناولت دراسة Oreg المقاومة من منظور نفسي فردي بينما يتناولها البحث الحالي من منظور تنظيمي كلي يركّز على أثرها المؤسسي المجمع لا على خصائص الفرد المقاوم منفرداً، كما أن دراسة حجازي (2018) وإن كانت الأقرب موضوعياً إلا أنها اقتصرَت على نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) فقط بينما يتناول البحث الحالي مشاريع تقنية المعلومات بمفهومها الأشمل والأوسع يُضاف إلى ذلك أن بعض الدراسات العربية اكتفت

بقياس مستوى الوعي بإدارة التغيير أو درجة تطبيقها دون الوصول إلى قياس الأثر التفصيلي المباشر على مؤشرات نجاح المشروع، وهو المستوى الأعمق الذي يسعى البحث الحالي إلى بلوغه.

الفجوة البحثية التي يسدها البحث الحالي

يتبين من خلال المراجعة التحليلية النقدية للدراسات السابقة أن ثمة فجوة بحثية واضحة متعددة الأبعاد تبرز في عدة محاور متكاملة، يسعى البحث الحالي إلى معالجتها بأسلوب علمي منهجي دقيق فعلى صعيد الفجوة الجغرافية المحلية، لا تزال الدراسات الميدانية التي تتناول تحديدًا علاقة إدارة التغيير بنجاح مشاريع تقنية المعلومات في شركات مدينة الرياض شحيحةً بدرجة ملموسة ، على الرغم من أن هذه المدينة تُمثل المركز الاقتصادي والتجاري الأبرز للمشاريع الرقمية في المملكة والمنطقة وتحتضن أكبر تركّز للشركات الكبرى والمتوسطة المنخرطة في مسيرة التحول الرقمي وعلى صعيد الفجوة القطاعية الشاملة، يتميز البحث الحالي بتناوله لمختلف قطاعات الأعمال معًا دون قصر الدراسة على قطاع واحد، مما يُتيح نتائج أكثر شموليةً وقابليةً للتعميم تعكس التنوع الحقيقي لبيئة الأعمال السعودية وعلى صعيد الفجوة التحليلية التفصيلية، يتجاوز البحث الحالي الاكتفاء بقياس مستوى الوعي بإدارة التغيير أو درجة تطبيقها إلى قياس أثر كل بُعد من أبعادها الأربعة على مؤشرات نجاح المشروع بصورة تفصيلية ومستقلة ، وهو مستوى من التحليل الدقيق تفتقر إليه أغلب الدراسات السابقة المستعرضة ، وتُشكّل هذه الفجوة الثلاثية الأبعاد . الجغرافية والقطاعية والتحليلية . المسوّغ العلمي الجوهرى لإجراء البحث الحالي، وتمنحه قيمةً مضافةً فريدةً تُعزز أصالته البحثية وتُرسّخ إسهامه في إثراء الأدبيات العلمية المحلية والعربية في هذا الحقل المعرفي المتنامي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تنبثق هذه الدراسة من منظومة متكاملة من المنطلقات النظرية الراسخة التي تُشكّل في مجموعها الإطارَ الفكري الحاكم لفهم العلاقة الجوهرية بين إدارة التغيير ونجاح مشاريع تقنية المعلومات، وتُمدّد الدراسة بالأدوات المفاهيمية اللازمة لتفسير ظواهرها الميدانية وتحليل نتائجها بعمقٍ علميٍ رصينٍ وتتوزع هذه المنطلقات على ثلاثة نماذج نظرية رئيسية تكمل بعضها بعضًا وتُغطّي مستويات التحليل المختلفة من المنظور التنظيمي الكلي وصولاً إلى المنظور الفردي الجزئي

أولاً: نظرية التغيير المخطط - نموذج لوين (1951)

يُمثّل نموذج كيرت لوين للتغيير المخطط الأساسَ النظري الأول لهذه الدراسة وحجر الزاوية في بناء مفهوم التغيير التنظيمي الحديث، إذ قدّم لوين تصوّرًا علميًا رائدًا يقوم على ثلاث مراحل متتالية ومتكاملة لا يمكن تجاوز أي منها دون التأثير السلبي على مسار التغيير بأكمله تبدأ هذه المراحل بإذابة الجليد وتمثل في تهيئة المنظمة وأفرادها نفسيًا وتنظيميًا للتخلي عن الأنماط السلوكية والتشغيلية السائدة وكسر حالة الاستقرار الوهمي التي يستأنس بها الموظفون، تليها مرحلة التغيير وتتجلى في تطبيق التحولات المنشودة فعليًا على أرض الواقع وتحريك المنظمة من حالتها الراهنة نحو الحالة المستهدفة، ثم تأتي مرحلة إعادة التجميد وتعني ترسيخ الأنماط الجديدة وتحويلها إلى ثقافة مؤسسية مستقرة ومستدامة تصبح جزءًا لا يتجزأ من هوية المنظمة وأسلوب عملها (Lewin, 1951)، وتستند الدراسة الحالية إلى هذا النموذج في تحليل مسار إدارة التغيير في مشاريع تقنية المعلومات، والتحقق من مدى التزام الشركات العاملة في مدينة الرياض بمنطق التسلسل المرحلي الذي يُرسيه النموذج، ومدى انعكاس ذلك على جودة مخرجات المشاريع ومعدلات نجاحها.

ثانيًا: نموذج كوتر ذو الخطوات الثماني (1996)

يُشكّل نموذج جون كوتر للتغيير المؤسسي المرتكزَ النظري الثاني والأكثر توظيفًا وحضورًا في هذه الدراسة من حيث التشغيل الإجرائي لمتغيراتها المستقلة، إذ يُقدّم هذا النموذج خارطةً تفصيليةً للتغيير الناجح تنطلق من خلق إحساس حقيقي بالإلحاح لدى الأفراد والقيادات معًا، مرورًا ببناء تحالف قيادي فاعل قادر على قيادة التغيير وتجاوز عقباته، وصياغة رؤية واضحة ومُلهمّة للتغيير تُحرّك المشاعر قبل العقول، وتمكين الموظفين من العمل بمرونة وإزالة العوائق التنظيمية التي تعترض طريقهم، وصولًا إلى تحقيق انتصارات قصيرة المدى تُعزز الزخم وتُبقي روح الفريق متقدّةً، ثم ترسيخ التغيير وإدماجه في الثقافة المؤسسية بصورة دائمة لا رجعة عنها (Kotter, 1996) وتوظّف الدراسة الحالية

هذا النموذج مرجعًا نظريًا أساسيًا في بناء أداة القياس وتحديد أبعاد قيادة التغيير وإدارة مقاومته، بما يتلاءم مع السياق التطبيقي لمشاريع تقنية المعلومات في بيئة الأعمال السعودية ومتطلباتها الخاصة.

ثالثًا: نموذج ADKAR للتغيير الفردي - هياط (2006)

يُمثل نموذج ADKAR الذي طوّره جيف هياط المنطلق النظري الثالث لهذه الدراسة، وهو نموذج يتميز عن سابقه بتركيزه على الفرد بوصفه الوحدة الأساسية الحقيقية للتغيير المؤسسي المستدام، إذ يُجزئ مسار التغيير الناجح إلى خمسة عناصر متسلسلة تشمل: الوعي بالحاجة إلى التغيير ومبرراته، والرغبة الحقيقية في دعمه والمشاركة فيه بإيجابية وانخراط، والمعرفة الكافية بكيفية تحقيقه وإتقان مهاراته، والقدرة العملية على تطبيقه فعليًا في بيئة العمل اليومية، والتعزيز المستمر للحفاظ على مكتسباته ومنع الارتداد إلى الأنماط القديمة (Hiatt, 2006)، وتستفيد الدراسة الحالية من هذا النموذج تحديدًا في تحليل أثر بُعدي التدريب والتمكين المؤسسي والتواصل التنظيمي على استيعاب موظفي الشركات للتغييرات التقنية المرافقة لمشاريع تقنية المعلومات، وفي فهم الأسباب الجذرية لمقاومة التغيير على المستوى الفردي قبل الانتقال إلى معالجتها على المستوى التنظيمي الأشمل.

وتتكامل هذه النماذج النظرية الثلاثة لتُشكّل إطارًا مرجعيًا متوازنًا يجمع بين أبعاد التحليل المختلفة، ويمنح الدراسة الحالية أسسًا علمية متينة تُمكنها من تفسير نتائجها الميدانية وبناء استنتاجاتها ضمن منظومة نظرية متماسكة ومعتمدة على الصعيد الأكاديمي الدولي، مع مراعاة خصوصية السياق الثقافي والتنظيمي للبيئة السعودية.

المنهجية وطرق البحث:

تمهيد

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية المقترحة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك من خلال عرض المنهج البحثي المزمع اتبعه، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها المستهدفة، وأداة جمع البيانات المقترحة، وأساليب التحليل الإحصائي التي ستوظف لمعالجة البيانات، وصولاً إلى بيان حدود الدراسة بأنواعها المختلفة ويحرص الباحث في هذا الفصل على الالتزام التام بمعايير الدقة العلمية والشفافية المنهجية بما يُتيح تقييم مسار البحث والتحقق من ملاءمته لأهدافه المرسومة.

أولاً: منهج الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة مشكلتها البحثية وأهدافها المرسومة، إذ يُتيح هذا المنهج وصفَ الظاهرة المدروسة وتحليلها كمياً بدقة عالية، والكشف عن العلاقات الارتباطية بين متغيراتها المستقلة والتابعة، وقياس درجة الأثر بين هذه المتغيرات بأسلوب إحصائي موثوق، ويُعدّ هذا المنهج الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات التنظيمية والإدارية التي تسعى إلى استكشاف العلاقة بين الممارسات المؤسسية ومؤشرات الأداء، وهو ما يتوافق تماماً مع طبيعة هذه الدراسة التي تسعى إلى قياس أثر إدارة التغيير على نجاح مشاريع تقنية المعلومات في شركات مدينة الرياض (العمري، 2021؛ Creswell, 2014) وسيستعان بالمنهج الكمي عبر توزيع الاستبانة الإلكترونية بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية، ثم تحليلها بالأساليب الإحصائية الملائمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

ثانياً: مجتمع الدراسة

سيتمكّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية والتقنية المختلفة في الشركات العاملة بمدينة الرياض، التي نقّدت مشروعاً واحداً على الأقل في مجال تقنية المعلومات خلال السنوات الثلاث الماضية وتشمل هذه الشركات منشآت القطاعين العام والخاص من مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي كالمال والأعمال والاتصالات والتجزئة والخدمات اللوجستية والتقنية ونظراً لصعوبة تحديد حجم المجتمع الأصلي بدقة تامة بسبب تشعب القطاعات وتنوعها وعدم توافر إحصاءات شاملة محدّثة عنها، فإن هذه الدراسة تُصنّف ضمن الدراسات ذات المجتمع غير المحدود، مما يستوجب توظيف معادلة كوكران (Cochran) الإحصائية المعتمدة لتحديد حجم العينة الممثلة.

ثالثاً: عينة الدراسة

أ. حجم العينة

لتحديد الحجم الأمثل للعينة في المجتمعات غير المحدودة ، ستُوظف معادلة كوكران (Cochran, 1977) وفق الصيغة الآتية:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{e^2}$$

حيث إن:

- Z = درجة الثقة عند مستوى (95%) وتساوي (1.96)
- p = نسبة توافر الظاهرة المدروسة وتُقدَّر بـ (0.50) لتحقيق أقصى حجم للعينة
- $q = (1 - p)$ = وتساوي (0.50)
- e = هامش الخطأ المقبول ويُحدَّد بـ (0.07) أي 7%

وبتطبيق المعادلة:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}{(0.07)^2} = \frac{3.8416 \times 0.25}{0.0049} = \frac{0.9604}{0.0049} \approx 196$$

وعليه يبلغ الحجم المستهدف للعينة (196) مفردة، وستستهدف الدراسة توزيع الاستبانة على (220) مفردة استيعاباً للاستبانات غير المكتملة أو المستبعدة وفق معايير الفحص والتدقيق المنهجي.

ب. أسلوب أخذ العينة

ستعتمد الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية، إذ سيُقسَّم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفق معيار قطاع النشاط الاقتصادي، ثم ستوزع العينة توزيعاً نسبياً على هذه الطبقات وفق الجدول الآتي:

الطبقة	القطاع	النسبة التقديرية	الحجم التقديري من العينة
الطبقة الأولى	قطاع التقنية والمعلومات	25%	49 مفردة
الطبقة الثانية	القطاع المالي والمصرفي	20%	39 مفردة
الطبقة الثالثة	قطاع الاتصالات	18%	35 مفردة
الطبقة الرابعة	قطاع التجزئة والخدمات	20%	39 مفردة
الطبقة الخامسة	الجهات الحكومية وشبه الحكومية	17%	34 مفردة

المجموع	100%	196 مفردة
---------	------	-----------

وسُطِّبَ كل طبقة أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار المشاركين، بما يضمن تكافؤ فرص الاختيار ويُعزز تمثيلية العينة وموضوعيتها.

ج. معايير الاختيار

ستتضمن معايير اختيار مفردات العينة الشروط الآتية:

- أن يكون المشارك موظفًا في شركة تعمل رسميًا في مدينة الرياض
- أن تكون الشركة قد نفذت مشروعًا واحدًا على الأقل في مجال تقنية المعلومات خلال السنوات الثلاث الأخيرة
- أن يشغل المشارك مستوى وظيفيًا إداريًا أو تقنيًا يتيح له التعامل المباشر مع مشاريع تقنية المعلومات.
- أن لا تقل مدة خبرة المشارك في مؤسسته الحالية عن سنة ميلادية كاملة.

رابعًا: أداة الدراسة

الاستبانة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة الإلكترونية بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية ، وسيتم تصميمها في ضوء الأدبيات النظرية المراجعة والدراسات السابقة ذات الصلة، ولا سيما نماذج إدارة التغيير المعتمدة كنموذج كوتر (1996) ونموذج ADKAR هياط (2006) وستألف الاستبانة في صورتها المقترحة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول :- البيانات الديموغرافية: وسيشمل المتغيرات الوصفية للمشاركين كالجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي وقطاع نشاط الشركة وحجمها

القسم الثاني :- محاور الدراسة الرئيسية: وسيكون من خمسة محاور وفق التفصيل الآتي:

- المحور الأول :- قيادة التغيير: ويتضمن (8) فقرات ستقيس مدى فاعلية القيادة في توجيه عمليات التغيير المرافقة لمشاريع تقنية المعلومات ودعمها
- المحور الثاني :- إدارة مقاومة التغيير: ويتضمن (8) فقرات ستقيس الأساليب المتبعة في التعامل مع مقاومة الموظفين للتغيير والحد من تداعياتها.
- المحور الثالث :- التواصل التنظيمي: ويتضمن (7) فقرات ستقيس جودة قنوات التواصل الداخلي ووضوح رسائل التغيير وانتظامها
- المحور الرابع :- التدريب والتمكين المؤسسي: ويتضمن (7) فقرات ستقيس كفاءة برامج التدريب المصاحبة للمشاريع ومدى تمكين الموظفين من مهارات التكيف مع التغيير.

- المحور الخامس :- نجاح مشاريع تقنية المعلومات (المتغير التابع): ويتضمن (10) فقرات ستقيس مستوى نجاح المشاريع وفق معايير الجودة والوقت والتكلفة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ورضا أصحاب المصلحة

مقياس الإجابة

سيُعمد مقياس ليكرت الخماسي في قياس استجابات المشاركين على جميع فقرات الاستبانة، وذلك وفق التدرج الآتي: (1) لا أوافق بشدة، (2) لا أوافق، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة.

صدق الأداة وثباتها

أولاً:- الصدق: سيتم التحقق من صدق الاستبانة عبر عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال وتقنية المعلومات، وستُجرى التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم العلمية وتوجيهاتهم المنهجية قبل توزيع النسخة النهائية على عينة الدراسة.

ثانياً :- الثبات: سيتم احتساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة القياس وموثوقيتها الداخلية، إذ يُشترط ألا تقل قيمته عن (0.70) ليُعد الثبات مقبولاً من الناحية الإحصائية والمنهجية.

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي

سيتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) عبر مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات وتساؤلات الدراسة، وتشمل هذه الأساليب:

- سيتم توظيف الإحصاء الوصفي من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة
- سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
- سيتم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات وقياس الأثر التفسيري لكل بُعد من أبعاد إدارة التغيير على نجاح المشاريع.
- سيتم توظيف اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق الديموغرافية بين المجموعات.
- سيتم احتساب معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة القياس قبل الشروع في التحليل الرئيسي.

سادساً: حدود الدراسة

ستلتزم هذه الدراسة بحدود واضحة ومحددة تُقيّد نطاقها وتُحكم إطارها الميداني، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الحدود الموضوعية

ستقتصر هذه الدراسة على قياس أثر إدارة التغيير بأبعادها الأربعة المحددة وهي قيادة التغيير وإدارة مقاومة التغيير والتواصل التنظيمي والتدريب والتمكين المؤسسي على نجاح مشاريع تقنية المعلومات، دون التطرق إلى العوامل التقنية أو المالية أو البنية التحتية التي قد تؤثر في نجاح هذه المشاريع، كما ستقتصر على المشاريع المنفّذة في السنوات الثلاث الأخيرة.

ثانياً: الحدود المكانية

ستقتصر الدراسة الميدانية على الشركات العاملة في مدينة الرياض حصراً دون غيرها من مناطق المملكة العربية السعودية ، نظراً لكون الرياض المركز الاقتصادي والتجاري الأبرز للمملكة، والحاضنة لأكبر كثافة من الشركات المنخرطة في مشاريع تقنية المعلومات

ثالثاً: الحدود البشرية

ستقتصر الدراسة على مديري المشاريع والقيادات التنفيذية والموظفين الذين شاركوا أو يشاركون فعلياً في تنفيذ مشاريع تقنية المعلومات في الشركات المستهدفة بمدينة الرياض، سواء أكانوا من أصحاب المصلحة المباشرين أم المستخدمين النهائيين

رابعاً: الحدود الزمنية

ستمتد فترة تطبيق الدراسة الميدانية من 18 يوليو 2026 إلى 14 أكتوبر 2026، وفق الجدول الزمني المفصّل الآتي:

المرحلة	الإجراء	الفترة الزمنية
المرحلة الأولى	مراجعة الأدبيات وبناء الإطار النظري	18 يوليو — 5 أغسطس 2026
المرحلة الثانية	تصميم الاستبانة وتحكيمها وتعديلها	6 أغسطس — 22 أغسطس 2026
المرحلة الثالثة	توزيع الاستبانة وجمع البيانات الميدانية	23 أغسطس — 17 سبتمبر 2026
المرحلة الرابعة	تفريغ البيانات وتحليلها إحصائياً	18 سبتمبر — 1 أكتوبر 2026
المرحلة الخامسة	كتابة النتائج والتوصيات والمراجعة النهائية	2 أكتوبر — 14 أكتوبر 2026

أولاً: المراجع العربية

- الحربي، سعد بن عبدالله (2020) إدارة مشاريع تقنية المعلومات في القطاع الحكومي السعودي: تحديات وفرص. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية ، 7(1)، 45-78.
- حجازي، هيثم علي (2018) إدارة التغيير وأثرها على فاعلية تطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في الشركات المصرية: دراسة ميدانية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، 55(2)، 45-89.
- الزهراني، خالد محمد (2020) إدارة التغيير ودورها في تعزيز نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع المصرفي السعودي. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 40(3)، 123-158.
- الشهري، عبدالله أحمد (2020) دور القيادة التحويلية في إدارة مقاومة التغيير خلال مشاريع التحول التقني: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السعودية. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبدالعزيز، 33(1)، 67-102.
- العمرى، سلطان ناصر (2021) العوامل التنظيمية المؤثرة في نجاح مشاريع تقنية المعلومات في القطاع الخاص السعودي: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الملك سعود، 28(4)، 211-248.
- الغامدي ، محمد سعيد (2019). أثر ممارسات إدارة التغيير على الأداء التنظيمي في الشركات السعودية: دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الخاص في مدينة جدة. مجلة الإدارة العامة، المعهد الإداري، 59(2)، 78-115.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط (2021). رؤية المملكة العربية السعودية 2030: التقرير السنوي للتحول الرقمي. الرياض: المملكة العربية السعودية.

- Al-Mudimigh, A , Zairi, M., & Al-Mashari, M (2001) ERP software implementation: An integrative framework. *European Journal of Information Systems*, 10(4), 216–226.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000381>
- Cochran, W. G. (1977) *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Creswell, J. W (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Hiatt, J. M (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Learning Center Publications.
- Kotter, J. P (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P, & Cohen, D. S (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Project Management Institute. (2021) *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Prosci Inc. (2018) *Best practices in change management* (10th ed.). Prosci Research.
- Sirkin, H. L, Keenan, P., & Jackson, A (2005). The hard side of change management. *Harvard Business Review*, 83(10), 108 - 118.
- Standish Group. (2020) *CHAOS report 2020: Beyond infinity*. The Standish Group International.