

أثر إدارات التغيير في إنجاح المشاريع الرقمية دراسة تطبيقية على  
شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف

إعداد الطالب/

العنود عوض المطيري

233000557

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

وُجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر

وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقون منا الشكر

وأولى الناس بالشكر هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان  
السماء؛

فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.

إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرفقاء في جميع الأمور..

أهديكم بحثي المتواضع

# شكر وتقدير

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

نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا،

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

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

## مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة التغيير بأبعاده المختلفة (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) على نجاح المشاريع الرقمية في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف. شمل مجتمع الدراسة جميع شركات تكنولوجيا المعلومات في مدينة الطائف، وتم اختيار عينة عشوائية ملائمة تتكون من 280 مديراً من المديرين العاملين في الإدارات العليا لهذه الشركات.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أبرزها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعادها المختلفة (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) على نجاح المشاريع الرقمية في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف.

قدمت الدراسة عدداً من التوصيات، منها: ضرورة تركيز الشركات على تعزيز القيم والمعتقدات التي تدعم التغيير، وتطوير برامج تدريبية تهدف إلى رفع الوعي بثقافة التغيير بين الموظفين. يجب أن تكون هذه الثقافة متجذرة في جميع مستويات المنظمة، لتشجيع الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التكنولوجية. كما يتعين على الشركات مراجعة وتحديث هياكلها التنظيمية بشكل دوري لمواكبة التطورات في البيئة التكنولوجية وضمان المرونة في الاستجابة للتغيرات.

الكلمات الافتتاحية: إدارة التغيير، نجاح المشاريع الرقمية، شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف.

## قائمة المحتويات

|         |                                                           |
|---------|-----------------------------------------------------------|
| ب.....  | بسم الله الرحمن الرحيم.....                               |
| ج.....  | إهداء.....                                                |
| د.....  | شكرو وتقدير.....                                          |
| ه.....  | مستخلص الدراسة.....                                       |
| و.....  | قائمة المحتويات.....                                      |
| ي.....  | قائمة الجداول.....                                        |
| ك.....  | قائمة الأشكال.....                                        |
| 1.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....                    |
| 1.....  | 1.1 مقدمة:.....                                           |
| 2.....  | 2.1 مشكلة الدراسة:.....                                   |
| 4.....  | 3.1 أهمية الدراسة:.....                                   |
| 4.....  | 1.3.1 الأهمية العلمية.....                                |
| 5.....  | 2.3.1 الأهمية العملية.....                                |
| 6.....  | 4.1 أهداف الدراسة:.....                                   |
| 6.....  | 5.1 تساؤلات الدراسة.....                                  |
| 7.....  | 6.1 فروض الدراسة:.....                                    |
| 8.....  | 7.1 الدراسات السابقة:.....                                |
| 18..... | 8.1 تعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية..... |

|       |                                   |    |
|-------|-----------------------------------|----|
| 9.1   | المنطلقات النظرية للدراسة:        | 20 |
| 10.1  | المنهجية وطرق البحث:              | 21 |
| 11.1  | مصادر جمع البيانات:               | 21 |
| 12.1  | أدوات الدراسة:                    | 22 |
| 13.1  | حدود الدراسة:                     | 22 |
| 24    | الفصل الثاني: الإطار النظري       | 24 |
| 24    | المبحث الأول: إدارة التغيير       | 24 |
| 1.1.2 | مقدمة:                            | 24 |
| 2.1.2 | مفهوم إدارة التغيير:              | 24 |
| 2.1.2 | خصائص إدارة التغيير:              | 25 |
| 3.1.2 | أسباب التغيير:                    | 27 |
| 4.1.2 | استراتيجيات كيفية إحداث التغيير:  | 29 |
| 5.1.2 | أبعاد التغيير التنظيمي:           | 29 |
| 32    | المبحث الثاني: نجاح المشاريع      | 32 |
| 1.2.2 | تمهيد:                            | 32 |
| 1.2.2 | مفهوم المشروع:                    | 32 |
| 2.2.2 | مفهوم نجاح المشاريع:              | 33 |
| 3.2.2 | دورة حياة المشروع:                | 34 |
| 4.2.2 | الأهداف الرئيسية لإدارة المشاريع: | 35 |
| 5.2.2 | أهمية نجاح المشاريع الرقمية:      | 37 |

|         |                                                                              |
|---------|------------------------------------------------------------------------------|
| 39..... | 6.2.2 أنواع المشاريع الرقمية.....                                            |
| 40..... | 7.2.2 أثر إدارات التغيير في إنجاح المشاريع الرقمية في المؤسسات الحكومية..... |
| 42..... | الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                                            |
| 42..... | 1.3 تمهيد.....                                                               |
| 42..... | 2.3 منهج الدراسة.....                                                        |
| 42..... | 3.3 مجتمع الدراسة والعينة.....                                               |
| 43..... | 4.3 وحدة المعاينة.....                                                       |
| 43..... | 5.3 أدوات الدراسة وقياس المتغيرات.....                                       |
| 45..... | 6.3 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات.....                                    |
| 46..... | 7.3 أساليب جمع البيانات والمعلومات.....                                      |
| 47..... | الفصل الرابع: اختبار الفرضيات.....                                           |
| 47..... | 1.4 خصائص أفراد العينة.....                                                  |
| 51..... | 2.4 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.....                               |
| 59..... | 3.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....                                         |
| 68..... | الفصل الخامس : النتائج والتوصيات.....                                        |
| 68..... | 1.5 تمهيد.....                                                               |
| 68..... | 2.5 النتائج.....                                                             |
| 71..... | 3.5 التوصيات.....                                                            |
| 73..... | Abstract.....                                                                |
| 74..... | المراجع.....                                                                 |

|         |                              |
|---------|------------------------------|
| 74..... | أولا : المراجع العربية.....  |
| 78..... | ثانيا :المراجع الأجنبية..... |
| 80..... | الملاحق.....                 |
| 81..... | استمارة استبيان.....         |
| 82..... | أولا: البيانات الشخصية.....  |
| 83..... | ثانيا محاور الاستبيان.....   |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | اسم الجدول                                                                                                                                                               | رقم الجدول |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 43         | مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل                                                                                                                      | 1          |
| 44         | قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة                                                                                                                                     | 2          |
| 47         | توزيع عينة الدراسة من المديرين في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف                                                                                                | 3          |
| 50         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التغيير في الثقافة                                                                                                       | 4          |
| 51         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في الهيكل التنظيمي                                                                                                      | 5          |
| 53         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في التكنولوجيا                                                                                                          | 6          |
| 54         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في المهام                                                                                                               | 7          |
| 56         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر تحقيق الأهداف                                                                                                             | 8          |
| 57         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر جودة المنتجات                                                                                                             | 9          |
| 58         | اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirno test) للمتغير المستقل (إدارة التغيير)                                                                                               | 10         |
| 59         | نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير متغيرات إدارة التغيير (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز الفعالية | 11         |

|    |                                                                                                                                                                               |    |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 60 | نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير متغيرات إدارة التغيير<br>(التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في<br>التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز الفعالية | 12 |
| 62 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Regression<br>لاختبار أثر الأبعاد الفرعية لإدارة التغيير في الفعالية                                                           | 13 |
| 63 | نتائج تحليل التباين One Way nova للفروقات في إجابات عينة<br>الدراسة تعزى لخصائص المستجيبين                                                                                    | 14 |

## قائمة الأشكال

| رقم الشكل | اسم الشكل                                      | رقم الصفحة |
|-----------|------------------------------------------------|------------|
| 1         | شكل رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس       | 48         |
| 2         | شكل (2) توزيع عينة الدراسة حسب العمر           | 49         |
| 3         | شكل (3) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي | 50         |
| 4         | شكل (4) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة    | 50         |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 مقدمة:

في العصر الحديث، يشهد العالم تطورات متسارعة في مجال التكنولوجيا والتحول الرقمي، مما يفرض على الشركات ضرورة التكيف مع هذه التغيرات لتحقيق النجاح والاستدامة، تُعدُّ إدارة التغيير من الأدوات الحيوية التي تمكن الشركات من مواجهة التحديات الناجمة عن هذا التحول الرقمي.

يعتبر التغيير من أهم العمليات الإدارية التي يجب على القادة الإداريين والمديرين، والمشرفين فهمها وإدراكها، فهو يمثل خطة تطويرية إيجابية تسعى للرقى بأداء الجهاز الإداري في المنظمة وتحسينه ونقله من مرحلة إلى مرحلة أكثر فعالية ونجاحاً وملائمة لحياة المنظمة واستمراريتها وتلبية لبيئتها المتجددة.

وهذا يتفق مع ما أكدته (اندرقيري والادريسي، 2022) أن المدخل للتحويل من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع باتجاه التغيير الكامل والشامل لا يسلم بأن مفتاح النجاح يكمن فقط في القيل القيادي الذي يميل للتغيير والتحول الذي تسانده آليات التحول والتغيير الفعالة ينفذه العاملون لتحقيق الالتزام بالتحول والتغيير والتقدم إلى الأمام دون تراجع أو تردد.

ويرى بوغازي (2015) التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو الشركة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى كي تعود بالنفع على الفرد أو الشركة أو كليهما معاً.

أما جسين (2019) فقد عرف التغيير بأنه العملية المنظمة في الانتقال من الحالة الراهنة أو القائمة إلى الحالة المرغوبة المستهدفة، وهو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

تسعى الشركات إلى تحقيق النجاح في مشاريعها وأنشطتها وتكافح باستمرار أبناء مركز تنافسي متميز، ليضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في إطار بيئتها التي تعمل بها، ولغرض الوصول لهذه الأهداف فإنه يتطلب من إدارة الشركات أن تمتلك توجهات استراتيجية ورؤية بعيدة المدى والتفكير بعمق وشمولية لكافة الأنشطة والأعمال خاصة إذا أرادت تحقيق النجاح والتميز في مشاريعها. (محمد ودعامي، 2019)

فالتطورات المعاصرة التي تواجه منظمات الأعمال وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم، تبين بأن هناك العديد من التحديات التي تواجه الشركات في العصر الحالي، ويتطلب ذلك الأمر البحث عن الفرص وقدرات المنافسين والمعلومات عن الحاجات والرغبات لزيائن، وتطوير رؤى إدارية واضحة ومتكاملة تستند إلى إستراتيجيات محددة تساهم في زيادة الكفاءة والفعالية للإدارة الشركات (أبو حسين وآخرون، 2012).

وإن نجاح المشاريع يتعلق بمدى إمكانية تحقيق المخرجات الأهداف المشروع العامة ومدى إمكانية الاستفادة من هذه المدرجات المحققة في تحقيق الغايات من هذه المشاريع، ويأتي ذلك عن طريق اهتمام إدارة المشاريع بالعناصر التي يمكن أن تحقق النجاح. (بن جامع ومهري، 2019)

تلعب شركات تكنولوجيا المعلومات دورًا محوريًا في دعم الاقتصاد المحلي لمدينة الطائف وتعزيز التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية. تساهم هذه الشركات في تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030، التي تهدف إلى تنوع الاقتصاد، تطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز الابتكار. من خلال تقديم حلول تكنولوجية متقدمة وخدمات مبتكرة، تساهم شركات تكنولوجيا المعلومات في تحسين كفاءة العمليات في مختلف القطاعات، مثل التعليم، الصحة، التجارة، والقطاع المالي (Saudi Vision 2030, 2016).

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تعتبر شركات تكنولوجيا المعلومات من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والابتكار في المملكة العربية السعودية. في مدينة الطائف، تلعب هذه الشركات دوراً محورياً في دعم الاقتصاد المحلي من خلال توفير حلول تكنولوجية مبتكرة وتحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات.

وتساهم شركات تكنولوجيا المعلومات في الطائف بشكل كبير في تحقيق رؤية السعودية 2030، التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتطوير البنية التحتية الرقمية، من خلال تقديم خدمات تقنية متقدمة، مثل تطوير البرمجيات، والأمن السيبراني، والتحليل البياني، تلعب هذه الشركات دوراً حاسماً في دفع عجلة التحول الرقمي في المملكة.

كما تساهم شركات تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التقدم التقني والتنموي من خلال دعم القطاعات الحيوية مثل التعليم، الصحة، التجارة، والقطاع المالي. تساعد هذه الشركات في تحسين جودة الخدمات، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الاستدامة الاقتصادية. بالإضافة إلى ذلك، تلعب هذه الشركات دوراً في تطوير الكوادر الوطنية من خلال برامج التدريب والتطوير المهني، مما يعزز من كفاءة القوى العاملة السعودية.

رغم الفرص الكبيرة التي توفرها التكنولوجيا، تواجه شركات تكنولوجيا المعلومات في الطائف تحديات متعددة تتعلق بتبني وتنفيذ التغييرات اللازمة لتحقيق النجاح في مشاريعها الرقمية. من بين هذه التحديات مقاومة التغيير من قبل الموظفين، نقص التخطيط الفعال، وصعوبة في تثبيت التغييرات بعد تنفيذها. لذا، يصبح من الضروري تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير لضمان استدامة النمو والابتكار.

تشير الدراسات إلى أهمية إدارة التغيير في إنجاح المشاريع الرقمية، حيث تختلف النتائج المتعلقة بتأثيرها على الأداء المؤسسي للشركات. بعض الدراسات، مثل دراسة (Al-Husseini & Elbeltagi, 2020) ودراسة (Phillips & Klein, 2023)، أوضحت أن لإدارة التغيير تأثير إيجابي كبير على الأداء المؤسسي ونجاح المشاريع الرقمية. في المقابل، أظهرت دراسات أخرى، مثل دراسة (Ewenstein, Smith, & Sologar, 2015) ودراسة (Hayes, 2018)، أن التأثير قد يكون جزئياً أو غير ملحوظ في بعض الحالات.

ركزت بعض الدراسات على مدى تطبيق ممارسات إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء المالي للمشاريع الرقمية، مثل دراسة (Ewenstein, Smith, & Sologar, 2015). في حين تناولت دراسات أخرى، مثل دراسة

(Phillips & Klein, 2023) ودراسة (Al-Husseini & Elbeltagi, 2020)، العلاقة بين تطبيق إدارة التغيير وأداء عناصر محددة مثل الأداء المالي والتشغيلي وأداء الموظفين.

كذلك، اهتمت بعض الدراسات بفحص العلاقة بين إدارة التغيير والابتكار المؤسسي بصفة عامة، مثل دراسة (Hayes, 2018) التي استعرضت كيفية تأثير إدارة التغيير على أداء شركات تكنولوجيا المعلومات. وأيضًا، بحثت دراسات أخرى مثل (Phillips & Klein, 2023) و (Al-Husseini & Elbeltagi, 2020) في كيفية تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي من خلال جوانب وأبعاد متعددة.

وتتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم أعمق لأثر إدارة التغيير بأبعادها المختلفة (التهئية للتغيير، التخطيط للتغيير، تطبيق/مقاومة التغيير، تقييم وثبيت التغيير) على نجاح المشاريع الرقمية في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف.

### 3.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في محاولة دمج الجوانب العلمية والعملية، و تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق تأثير إيجابي ملموس على كل من مستوى البحث الأكاديمي ومستوى التطبيق العملي في مجال إدارة المخاطر والتميز المؤسسي، ويمكن استعراضها ذلك كالتالي:

#### 1.3.1 الأهمية العلمية

تسهم الدراسة في تعزيز الفهم النظري لمفهوم إدارة التغيير وأثره على نجاح المشاريع الرقمية، مما يضيف إلى الأدبيات الحالية ويوفر قاعدة علمية قوية لمزيد من البحوث في هذا المجال، من خلال تحليل شامل للأبعاد المختلفة لإدارة التغيير (التهئية للتغيير، التخطيط للتغيير، تطبيق/مقاومة التغيير، تقييم وثبيت التغيير)، و تقدم الدراسة رؤى جديدة حول كيفية تأثير هذه الأبعاد على نجاح المشاريع الرقمية. هذا التحليل يساهم في تطوير فهم أعمق وأكثر شمولية لمفاهيم إدارة التغيير، مما يساهم في بناء نظريات أكثر دقة وكفاءة.

تساهم الدراسة في تطوير نماذج نظرية يمكن استخدامها لفهم العلاقة بين أبعاد إدارة التغيير ونجاح المشاريع الرقمية. من خلال تحليل البيانات والنتائج، يمكن استخراج نماذج نظرية جديدة أو تعديل النماذج القائمة لتناسب مع السياقات الجديدة التي تم دراستها، و توفر إطار عمل يمكن للباحثين المستقبليين اعتماده واختباره في سياقات مختلفة، مما يساهم في تطوير علم إدارة التغيير وتطبيقاته.

تساعد الدراسة في تحديد الفجوات البحثية القائمة في مجال إدارة التغيير، مما يوفر توجيهاً للباحثين المستقبليين حول المجالات التي تحتاج إلى مزيد من البحث والاستكشاف من خلال تحليل النتائج وتحديد النقاط التي لم تتم دراستها بشكل كافٍ أو التي تظهر تبايناً كبيراً في النتائج، يمكن تحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من البحث، ويمكن أن يشمل استكشاف أبعاد جديدة لإدارة التغيير، تحليل تأثير العوامل الخارجية مثل التغيرات الاقتصادية أو التكنولوجية، أو اختبار النماذج النظرية الجديدة في سياقات مختلفة.

### 2.3.1 الأهمية العملية

- تساهم التوصيات العملية في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تقديم استراتيجيات محددة لتطبيق إدارة التغيير، ويمكن للشركات استخدام هذه التوصيات لتحديد نقاط القوة والضعف في عملياتها وتطوير خطط لتحسين الأداء الكلي. هذا يشمل تحسين كفاءة العمليات، زيادة الإنتاجية، وتعزيز رضا العملاء.
- توجيه الإدارات التنفيذية حول كيفية تطبيق إدارة التغيير بشكل فعال يمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. تقدم الدراسة إرشادات واضحة ومبنية على الأدلة لمساعدة القادة في تطبيق أفضل الممارسات وتوجيه فرقهم نحو تحقيق النجاح. هذا يشمل كيفية التواصل الفعال مع الموظفين، تحفيز الفرق، وإدارة المقاومة للتغيير.
- تساعد الدراسة الشركات على مواجهة العقبات التي قد تعترض طريقها أثناء تطبيق إدارة التغيير. هذا يمكن أن يشمل مشاكل تتعلق بالمقاومة الداخلية، نقص الموارد، أو التحديات التقنية، من خلال تقديم حلول مدروسة، يمكن للشركات التغلب على هذه التحديات بنجاح.

## 4.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة التغيير بأبعادها المختلفة على نجاح المشاريع الرقمية في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف وتفرع منها عدة أهداف فرعية منها :

- دراسة كيفية تهيئة الشركات للتغيير وتأثير ذلك على نجاح المشاريع الرقمية في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف.
- تقييم مدى فعالية التخطيط للتغيير في تحسين نجاح المشاريع الرقمية في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف.
- دراسة كيفية تأثير تطبيق التغيير أو مقاومته على نجاح المشاريع الرقمية في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف.
- فهم كيفية تأثير عمليات تقييم وثبيت التغيير على نجاح المشاريع الرقمية في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف.
- تقديم توصيات لتعزيز نجاح المشاريع الرقمية من خلال إدارة التغيير في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف.

## 5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسى الأول : ما هو أثر الإدارة التغيير بأبعادها (التهيئة للتغيير- التخطيط للتغيير - تطبيق/مقاومة التغيير- تقييم وثبيت التغيير) فى نجاح المشروعات الرقمية في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف ؟ وتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالى :

- ما هو أثر تهيئة التغيير على نجاح المشاريع الرقمية في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف ؟
- كيف يؤثر التخطيط للتغيير على نجاح المشاريع الرقمية في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف ؟
- ما هو تأثير تطبيق التغيير أو مقاومته على نجاح المشاريع الرقمية في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف ؟

– كيف يؤثر تقييم وثبتت التغيير على نجاح المشاريع الرقمية في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف؟

– ما هي التوصيات العملية لتعزيز نجاح المشاريع الرقمية من خلال إدارة التغيير في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف؟

## 6.1 فروض الدراسة:

ليتم الإجابة عن أسئلة الدراسة، تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية منها كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة التغيير بأبعادها (التهيئة للتغيير- التخطيط للتغيير - تطبيق/مقاومة التغيير- تقييم وثبتت التغيير) في نجاح المشروعات الرقمية في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف ، يخرج من الفرضية الأولى عدد من الفرضيات الفرعية التالية:

– الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لتهيئة التغيير في نجاح المشروعات الرقمية في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف.

– الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للتخطيط للتغيير في نجاح المشروعات الرقمية في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف.

– الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لتطبيق/مقاومة التغيير في نجاح المشروعات الرقمية في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف.

– الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لتقييم وثبتت التغيير في نجاح المشروعات الرقمية في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف.

## 7.1 الدراسات السابقة:

### الدراسات المتعلقة

دراسة (Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I., 2020) بعنوان "القيادة التحويلية والابتكار: دراسة مقارنة بين مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة في العراق"

تسعى الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية على التغيير في المنظمات التعليمية وتحليل أثرها على الأداء الأكاديمي. تسلط الضوء على كيفية استخدام القيادة التحويلية لتعزيز الابتكار والتطوير المستمر، وبالتالي تحسين النتائج الأكاديمية. تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية خاصة في سياق التعليم العالي في العراق، حيث تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحسين جودة التعليم والأداء الأكاديمي في ظل التحديات المتعددة.

تركز الدراسة على تحليل ممارسات القيادة التحويلية وكيفية تأثيرها على عملية التغيير داخل المنظمات التعليمية. تشمل هذه الممارسات تحفيز الموظفين وتشجيعهم على الابتكار وتبني التغييرات اللازمة لتحقيق التقدم الأكاديمي. تستعرض الدراسة الأساليب التي تتبناها القيادة التحويلية لإدارة التغيير في المؤسسات التعليمية، مع التركيز على كيفية تطبيق هذه الاستراتيجيات بفعالية لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة. يتم أيضاً تقييم تأثير القيادة التحويلية على الأداء الأكاديمي، من خلال تحليل نتائج الطلاب والأداء العام للمؤسسة التعليمية. تهدف الدراسة إلى قياس مدى تأثير الابتكارات والتحسينات المستمرة التي تتبناها القيادة التحويلية على الأداء الأكاديمي.

استخدمت الدراسة تحليلاً موضوعياً لمقالات إخبارية وبيانات من مواقع وتقارير متعلقة بممارسات القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي في العراق. تم جمع البيانات من مجموعة متنوعة من المصادر الأكاديمية والميدانية لضمان شمولية ودقة النتائج.

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تحسن الأداء الأكاديمي بشكل كبير من خلال تشجيع الابتكار والتطوير المستمر. أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى أساليب القيادة التحويلية تظهر تحسناً ملحوظاً في الأداء الأكاديمي مقارنة بتلك التي تفتقر إلى هذا النوع من القيادة. تعزز القيادة التحويلية من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات والتحديات، مما يساهم في تحقيق أهداف التعليم العالي بشكل أكثر فعالية.

بناءً على النتائج المستخلصة، توصي الدراسة بضرورة تبني المؤسسات التعليمية لأساليب القيادة التحويلية كوسيلة لتعزيز الأداء الأكاديمي. يجب على القيادات التعليمية التركيز على تحفيز وتشجيع الموظفين على الابتكار وتبني التغيرات اللازمة لتحقيق التقدم الأكاديمي. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي على المؤسسات تطوير استراتيجيات إدارة التغيير التي تتماشى مع أهدافها التعليمية لتعزيز القدرة على التكيف والاستجابة للتحديات المتغيرة في بيئة التعليم العالي.

دراسة (Phillips, J., & Klein, J. D., 2023) بعنوان "تغيير إدارة التغيير: التحول من النظرية إلى التطبيق"

هدفت الدراسة إلى جسر الفجوة بين النظريات الأكاديمية والتطبيقات العملية في مجال إدارة التغيير، واستعرضت الدراسة الأبعاد المختلفة لاستراتيجيات إدارة التغيير مثل التواصل، إشراك الأطراف المعنية، التشجيع، الثقافة التنظيمية، الرؤية، والمهمة. كما تناولت النماذج النظرية الشائعة في إدارة التغيير مثل نموذج كوتر، نموذج لوين، ونموذج أدكار، وكيفية تطبيق هذه النظريات في الممارسات العملية. اعتمدت الدراسة على تحليل البيانات المجمعة من مقابلات مع ممارسي إدارة التغيير، واستطلاعات رأي، ومراجعة الأدبيات. تم تحليل هذه البيانات لتحديد الاستراتيجيات الأكثر فعالية وشيوعاً في التطبيق العملي.

أظهرت النتائج أن استراتيجيات التواصل وإشراك الأطراف المعنية والتشجيع هي الأكثر شيوعاً وتكراراً في التطبيق العملي. أكدت الدراسة أن التواصل الفعال يعد عنصراً حاسماً في نجاح عمليات التغيير،

حيث يساهم في توضيح الرؤية والأهداف ويضمن مشاركة جميع الأطراف المعنية. كما أن إشراك الأطراف المعنية يلعب دورًا كبيرًا في تعزيز قبول التغيير وتقليل المقاومة.

توصي الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة والمجربة في الواقع العملي، مع التركيز على أهمية التواصل وإشراك الأطراف المعنية والتشجيع. كما توصي بتطوير خطط اتصال شاملة تضمن نقل الرؤية والأهداف بوضوح لجميع المعنيين، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.

دراسة (Ewenstein, B., Smith, W., & Sologar, A., 2015) بعنوان "تغيير إدارة التغيير" كيفية استخدام الأدوات الرقمية لتعزيز إدارة التغيير في المؤسسات الكبيرة.

تهدف الدراسة إلى تحليل فعالية الأدوات الرقمية في تحسين استراتيجيات إدارة التغيير وزيادة استدامة جهود التغيير الداخلي، وتركز الدراسة على خمسة أبعاد رئيسية: التغذية الراجعة الفورية، تخصيص التجربة، تجاوز التسلسل الهرمي، بناء التعاطف والمجتمع والهدف المشترك، وإظهار التقدم.

أظهرت الدراسة أن التغذية الراجعة الفورية تمكن المستفيدين من تعديل سلوكهم ورؤية تأثير التعديلات على الأداء بشكل فوري، مما يحسن الاستجابة السريعة للتغيرات. تخصيص التجربة يسمح بتقديم معلومات ذات صلة فريدة لكل مستخدم، مما يعزز قبول الموظفين وتبنيهم للإجراءات الجديدة. تجاوز التسلسل الهرمي يتيح اتصالات مباشرة بين الأفراد عبر المنظمة، مما يسرع من إنجاز المهام ويحسن كفاءة العمل الجماعي. بناء التعاطف والمجتمع والهدف المشترك عبر منصات التواصل والتعاون يعزز الروح الجماعية. وأخيرًا، إظهار التقدم باستخدام الأدوات الرقمية لعرض التقدم المحرز في الوقت الحقيقي يعزز الشفافية ويشجع على الاستمرارية في جهود التغيير.

خلصت الدراسة إلى أن استخدام الأدوات الرقمية يمكن أن يزيد من فعالية واستدامة جهود التغيير الداخلي في المؤسسات الكبيرة. توصي الدراسة بتبني هذه الأدوات لتعزيز إدارة التغيير وتحقيق نتائج أفضل في عمليات التغيير التنظيمي.

دراسة (Hayes, 2018) بعنوان "نظرية وممارسة إدارة التغيير" كيفية تطبيق النظريات المختلفة لإدارة التغيير في الواقع العملي داخل المؤسسات.

تهدف الدراسة إلى تقديم استراتيجيات عملية مستخلصة من نماذج وإطارات عمل متعددة في إدارة التغيير، وتحليل مدى تكرار وفعالية تطبيق هذه الاستراتيجيات من قبل ممارسي إدارة التغيير في المؤسسات المختلفة.

ركزت الدراسة على عدة أبعاد أساسية في إدارة التغيير، منها أساليب التواصل، إشراك الأطراف المعنية، التشجيع، الثقافة التنظيمية، الرؤية، والمهمة. استعرض الكتاب النماذج النظرية الشائعة مثل نموذج كوتر، نموذج لوين، ونموذج أدكار، وكيفية تطبيق هذه النظريات في الممارسات العملية لتحقيق التغيير الفعال والمستدام.

أظهرت النتائج أن استراتيجيات التواصل الفعال، إشراك الأطراف المعنية، والتشجيع هي الأكثر شيوعًا وتكرارًا في التطبيق العملي، وتعتبر من العوامل الحاسمة في نجاح عمليات التغيير. كما أكدت الدراسة أن الجمع بين النظرية والتطبيق يعزز من قدرة المنظمات على التكيف مع التغييرات وتحقيق الأداء المرجو.

توصي الدراسة بضرورة تبني المنظمات لاستراتيجيات إدارة التغيير الفعالة والمجربة في الواقع العملي، مع التركيز على تحسين أساليب التواصل، إشراك الأطراف المعنية، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.

دراسة (Abbas, 2023) بعنوان "دراسة حالة إدارة التغيير في شركة ستاربكس"

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية تطبيق إدارة التغيير في شركة عالمية مثل ستاربكس لتحقيق تحسينات ملموسة في الأداء المالي ورضا العملاء، وركزت الدراسة على أربعة أبعاد رئيسية: إغلاق المتاجر غير المربحة، برامج تغذية راجعة للعملاء، تصميمات جديدة للمتاجر، واستثمار في تدريب الموظفين. تم تحليل كيفية إغلاق المتاجر غير المربحة لتقليل التكاليف وتحسين الجودة، وتطبيق برامج تغذية راجعة

لفهم احتياجات وتفضيلات العملاء بشكل أفضل. كما تناولت الدراسة تصميمات جديدة للمتاجر لتحسين تجربة العملاء، والاستثمار في تدريب الموظفين لتحسين خدمة العملاء.

أظهرت النتائج أن استراتيجيات إدارة التغيير التي اتبعتها ستاريكس أدت إلى تحسن كبير في الأداء المالي ورضا العملاء. من خلال إغلاق المتاجر غير المربحة، تمكنت الشركة من تقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمة في المواقع المتبقية. ساعدت برامج تغذية راجعة العملاء في توفير فهم أعمق لاحتياجات العملاء، مما أدى إلى تحسين الخدمات المقدمة. كما أن التصميمات الجديدة للمتاجر أسهمت في تحسين تجربة العملاء بشكل عام. وأخيرًا، أدى الاستثمار في تدريب الموظفين إلى رفع مستوى خدمة العملاء، مما عزز من رضا العملاء وزاد من ولائهم للعلامة التجارية.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بأن تستمر الشركات في تبني استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة التي تركز على تقليل التكاليف، تحسين الجودة، وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل. تؤكد الدراسة على أهمية التواصل المستمر مع العملاء والاستثمار في تدريب الموظفين لضمان تحقيق الأداء المستدام والنجاح في السوق.

#### دراسة (Ewenstein, B., Smith, W., & Sologar, A., 2015) بعنوان "تغيير إدارة التغيير"

هدفت الدراسة إلى فهم كيفية تطبيق الأدوات الرقمية لزيادة فعالية واستدامة جهود التغيير الداخلي، وركزت الدراسة على عدة أبعاد رئيسية تشمل التغذية الراجعة الفورية، تخصيص التجربة، تجاوز التسلسل الهرمي، بناء التعاطف والمجتمع والهدف المشترك، وإظهار التقدم. التغذية الراجعة الفورية تهدف إلى تقديم المعلومات في الوقت المناسب للمستفيدين، مما يمكنهم من تعديل سلوكهم ورؤية تأثير التعديلات على الأداء بشكل فوري. تخصيص التجربة يتعلق بتقديم معلومات ذات صلة فريدة لكل مستخدم، مما يزيد من التفاعل الشخصي والقبول للتغييرات المقترحة. تجاوز التسلسل الهرمي يسهل إنشاء اتصالات مباشرة بين الأفراد عبر المنظمة لتسريع إنجاز المهام وتحسين كفاءة العمل الجماعي. بناء التعاطف والمجتمع والهدف المشترك يتم من خلال توفير منصات للتواصل والتعاون، مما يحسن الروح

الجماعية ويعزز التعاون بين الموظفين. وأخيراً، إظهار التقدم يستخدم الأدوات الرقمية لعرض التقدم المحرز في الوقت الحقيقي، مما يعزز الشفافية ويشجع على الاستمرارية في جهود التغيير.

أظهرت النتائج أن استخدام الأدوات الرقمية يمكن أن يزيد من فعالية واستدامة جهود التغيير الداخلي في المؤسسات الكبيرة. تساهم هذه الأدوات في تحسين التواصل، تعزيز التفاعل الشخصي، تسريع إنجاز المهام، تعزيز التعاون الجماعي، وزيادة الشفافية في عرض التقدم المحرز.

توصي الدراسة بأن تتبنى المؤسسات الكبيرة الأدوات الرقمية لتعزيز إدارة التغيير، مع التركيز على تقديم تغذية راجعة فورية، تخصيص التجربة، تجاوز التسلسل الهرمي، بناء التعاطف والمجتمع، وإظهار التقدم بشكل مستمر وفعال.

دراسة (اندرقيري، وآخرون، 2022) دور استراتيجيات إدارة التغيير في تحول مؤسسات أرباب الطوائف إلى شركات مساهمة (دراسة تطبيقية على مطوفي مؤسسة حجاج جنوب شرق آسيا).

هدفت الدراسة إلى فهم كيفية استخدام استراتيجيات إدارة التغيير في تحويل المؤسسات التقليدية إلى كيانات حديثة تساهم في تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة دور استراتيجيات إدارة التغيير في هذا التحول. تم جمع البيانات من مطوفي مؤسسة حجاج جنوب شرق آسيا من خلال المقابلات الشخصية والاستبيانات، ومن ثم تحليلها باستخدام التحليل الإحصائي لاستخلاص النتائج المتعلقة بدور استراتيجيات إدارة التغيير وأهميتها في تحسين أداء هذه المؤسسات.

أظهرت النتائج أن استراتيجيات إدارة التغيير لعبت دوراً حاسماً في تحويل مؤسسات أرباب الطوائف إلى شركات مساهمة. وقد أسهمت هذه الاستراتيجيات في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تبني ممارسات حديثة وإجراءات تنظيمية أكثر كفاءة. كما بينت الدراسة أن تجربة مطوفي مؤسسة حجاج جنوب شرق آسيا كانت نموذجية في هذا التحول، حيث أثبتت فعالية استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق الأهداف المرجوة.

قدمت الدراسة توصيات لتطوير استراتيجيات إدارة التغيير المستخدمة في تحول مؤسسات أرباب الطوائف إلى شركات مساهمة، مشددة على أهمية تحسين الأداء المؤسسي عبر تبني ممارسات إدارية حديثة وتعزيز القدرات التنظيمية. توصي الدراسة بضرورة توفير التدريب والدعم اللازم للموظفين لضمان نجاح عملية التحول، إضافة إلى تعزيز التواصل الداخلي وتبني تقنيات حديثة لتسهيل عمليات التغيير.

دراسة (عواد، وآخرون، 2019) فاعلية تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير في إقامة المشروعات كمدخل لتوجه الشباب نحو العمل الحر.

هدفت الدراسة إلى فهم كيفية استخدام استراتيجيات إدارة التغيير لدعم وإقامة المشروعات الشبابية وتعزيز التوجه نحو العمل الحر، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة فاعلية تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في إقامة المشروعات كمدخل لتوجه الشباب نحو العمل الحر. تم جمع البيانات من عينة من الشباب المهتمين بالعمل الحر من خلال استبيانات ومقابلات شخصية، ثم تم تحليلها باستخدام التحليل الإحصائي لاستخلاص النتائج المتعلقة بدور استراتيجيات إدارة التغيير في تعزيز التوجه نحو العمل الحر.

أظهرت النتائج أن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في إقامة المشروعات يعد فعالاً في تعزيز توجه الشباب نحو العمل الحر. تبين أن العوامل المؤثرة في تحسين هذا التوجه تشمل توفير التدريب والدعم اللازم، وتحسين البيئة التنظيمية، وتعزيز القدرات الابتكارية لدى الشباب. أكدت الدراسة أن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يسهم بشكل كبير في تمكين الشباب من إقامة مشروعات ناجحة والتحول إلى العمل الحر.

قدمت الدراسة توصيات لتحسين توجه الشباب نحو العمل الحر وتطوير استراتيجيات إدارة التغيير المستخدمة في إقامة المشروعات. تضمنت التوصيات ضرورة توفير برامج تدريبية متخصصة لدعم المهارات الريادية، وتحفيز الابتكار، وتقديم الدعم المالي والاستشاري للشباب. كما شددت على أهمية تبني سياسات تنظيمية مشجعة للعمل الحر وخلق بيئة داعمة تتيح للشباب الفرصة للابتكار والنمو.

دراسة (الناظر، 2019) أثر إدارة التغيير على نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، مع تحليل أهمية إدارة التغيير في تحسين أداء هذه المشاريع.

هدفت الدراسة إلى فهم كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدعم وتنفيذ مشاريع الحكومة الإلكترونية بنجاح، وضمان تحقيق الأهداف المرجوة، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة أثر إدارة التغيير على نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية. تم جمع البيانات من مشاريع الحكومة الإلكترونية المختلفة وتحليلها باستخدام التحليل الإحصائي لاستخلاص النتائج المتعلقة بدور إدارة التغيير في تعزيز نجاح هذه المشاريع.

أظهرت النتائج أن إدارة التغيير تلعب دورًا حاسمًا في نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية. تبين أن العوامل المؤثرة في تحسين أداء هذه المشاريع تشمل تطوير القدرات التقنية والبشرية، وتوفير الدعم اللازم، وتحفيز الابتكار والتطوير المستمر. أكدت الدراسة أن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يسهم بشكل كبير في تمكين المشاريع من تحقيق أهدافها بنجاح.

قدمت الدراسة توصيات لتحسين أداء مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية وتحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال. تضمنت التوصيات ضرورة تبني سياسات تنظيمية مشجعة للتغيير، وتوفير التدريب والدعم المستمر للموظفين، وتعزيز الابتكار والتطوير التقني. كما شددت على أهمية التواصل الفعال بين جميع الأطراف المعنية لضمان استجابة سريعة وفعالة للتحديات التي تواجه المشاريع.

دراسة (Amoah, 2021) بعنوان "جعل إدارة المشروع ناجحة: حالة مشاريع البناء في الدول النامية"

هدفت الدراسة إلى فهم التحديات والفرص التي تواجه إدارة المشاريع في هذا القطاع، وتقديم توصيات لتحسين فعالية وكفاءة إدارة المشاريع، و استخدمت الدراسة منهجية تحليلية تعتمد على جمع البيانات من مشاريع بناء مختلفة في الدول النامية، وتحليل هذه البيانات لتحديد العوامل التي تؤثر على نجاح إدارة المشاريع. تم جمع البيانات من مصادر متعددة بما في ذلك مقابلات مع مديري المشاريع، واستبيانات للمشاركين في المشاريع، وتحليل التقارير والمستندات ذات الصلة.

أظهرت النتائج أن هناك عدة عوامل حاسمة تؤثر على نجاح إدارة المشاريع في قطاع البناء في الدول النامية. من بين هذه العوامل التخطيط الجيد، والتواصل الفعال، وتوافر الموارد المالية والبشرية، والقدرة على إدارة المخاطر، والتكيف مع التغيرات. كما أظهرت الدراسة أن البيئة التنظيمية والدعم الحكومي يلعبان دورًا مهمًا في تسهيل أو تعقيد عملية إدارة المشاريع.

توصي الدراسة بتبني مجموعة من الاستراتيجيات لتحسين إدارة المشاريع في قطاع البناء في الدول النامية. من بين هذه الاستراتيجيات تعزيز مهارات التخطيط والتنظيم لدى مديري المشاريع، وتحسين آليات التواصل بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع، وضمان توفير الموارد اللازمة بشكل مستمر ومنظم، وتطوير أنظمة فعالة لإدارة المخاطر والاستجابة للتغيرات.

دراسة (Shamim, I., & Gopinath, S., 2020) بعنوان "استكشاف العوامل التي تؤدي إلى نجاح إدارة المشاريع"

هدفت الدراسة إلى تقديم فهم شامل للعوامل المؤثرة في نجاح المشاريع وتقديم توصيات لتحسين إدارة المشاريع.

استخدمت الدراسة منهجية تحليلية شاملة، حيث تم جمع البيانات من مجموعة متنوعة من المشاريع في مجالات مختلفة وتحليلها لتحديد العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على نجاح المشاريع. تم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع مديري المشاريع والمشاركين في المشاريع، بالإضافة إلى تحليل الأدبيات السابقة.

أظهرت النتائج أن هناك عدة عوامل حاسمة تسهم في نجاح إدارة المشاريع، من بينها التخطيط الجيد، والقيادة الفعالة، والتواصل المستمر، وإدارة المخاطر، وتوافر الموارد اللازمة. أكدت الدراسة أن التخطيط الجيد يعد من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح المشاريع، حيث يساهم في تحديد الأهداف والمهام بوضوح. كما أن القيادة الفعالة تلعب دورًا كبيرًا في توجيه الفريق وتحفيزه لتحقيق الأهداف المرجوة.

التواصل المستمر بين جميع الأطراف المعنية يعتبر من العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح المشاريع، حيث يساعد في حل المشكلات وتجنب الصراعات. بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من عملية إدارة المشاريع، حيث تساهم في تحديد التحديات المحتملة ووضع استراتيجيات للتعامل معها. وأخيراً، يعتبر توافر الموارد المالية والبشرية من العوامل الضرورية لتحقيق النجاح في المشاريع.

توصي الدراسة بضرورة التركيز على تحسين مهارات التخطيط والتنظيم لدى مديري المشاريع، وتعزيز القيادة الفعالة، وتطوير آليات التواصل المستمر بين جميع الأطراف المعنية. كما توصي بتطبيق أنظمة فعالة لإدارة المخاطر وضمان توافر الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المشاريع بنجاح.

#### دراسة (Durmic, 2020) بعنوان "العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع: بحث نوعي

تناولت هذه الدراسة تحليل العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع في سياق مشاريع تكنولوجيا المعلومات (IT). هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسية التي تسهم في الأداء الناجح للمشاريع وتحقيق نتائج مرضية، وذلك من خلال تحليل محتوى نوعي للبيانات التي تم جمعها عبر استبيان شمل 108 من محترفي تكنولوجيا المعلومات، باستخدام سؤال مفتوح واحد.

تم تحديد إجمالي 38 عاملاً مؤثراً على نجاح المشاريع، وقسمت هذه العوامل إلى خمس فئات رئيسية هي: فريق المشروع، العميل، التخطيط، التنفيذ، والرقابة على المشروع. أظهرت النتائج أن فريق المشروع وأنشطة الرقابة على المشروع هما العاملان الأكثر أهمية لتحقيق نتائج ناجحة في المشاريع.

أكدت هذه النتائج ودعمت ما توصلت إليه الدراسات الكمية السابقة، ونموذج نجاح المشروع الناتج عنها. أظهرت الدراسة أن تعزيز فعالية فريق المشروع وتحسين أنشطة الرقابة يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين أداء المشاريع ونتائجها.

توصي الدراسة بتركيز جهود إدارة المشاريع على تحسين مهارات وأداء فرق المشروع، وكذلك على تطوير آليات رقابة فعالة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. تعزيز التواصل والتخطيط والتنفيذ الجيد من بين الاستراتيجيات الأساسية التي يمكن أن تدعم نجاح المشاريع في مجال تكنولوجيا المعلومات.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير منهجيات إدارة المشاريع المختلفة، سواء كانت تقليدية أو رشيقة أو هجينة، على نجاح المشاريع، مع اعتبار أن نجاح المشروع هو ظاهرة متعددة الأبعاد. بالإضافة إلى ذلك، سعى الباحثون إلى فهم ما إذا كانت خصائص المشروع المحددة تلعب دورًا في تعديل هذه التأثيرات.

استخدم الباحثون منهجية تجريبية، حيث قاموا بجمع البيانات من عينة تضم 227 من محترفي المشاريع من مختلف أنحاء العالم. لتحديد أبعاد نجاح المشروع والتحقق من صحتها، أجرى الباحثون تحليل العوامل الاستكشافي (EFA). كما استخدموا طريقة تجميع K-means لتمييز ملفات تعريف المستجيبين بين منهجيات إدارة المشاريع التقليدية والرشيقة والهجينة. لاختبار فرضيات البحث وتحديد الأهمية بين مجموعات البحث، تم استخدام اختبارات ANOVA.

أظهرت النتائج أن المنهجية الرشيقة لها تأثير إيجابي أكبر على اثنين من أصل خمسة أبعاد لنجاح المشروع التي تم تحليلها في هذه الدراسة، وهما تأثير المشروع على الفريق والاستعداد للمستقبل، مقارنة بالمنهجية التقليدية.

تعتبر هذه النتائج ذات أهمية عملية للممارسين في مجال إدارة المشاريع، حيث توفر توجيهات حول كيفية اختيار منهجية إدارة المشاريع التي تركز على النجاح. كما أنها ذات قيمة أكاديمية، حيث تساهم في تطوير نظرية الطوارئ في إدارة المشاريع.

## 8.1 تعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

تشير الدراسات السابقة إلى أهمية القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة التغيير في تحسين الأداء الأكاديمي والتنظيمي للمنظمات المختلفة. على سبيل المثال، دراسة (Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I., 2020) أكدت على دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار وتحفيز الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين النتائج الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي بالعراق. بينما تناولت دراسة (Phillips, J., & Klein, J. D., 2023)

الفجوة بين النظرية والتطبيق في إدارة التغيير، وأبرزت أهمية التواصل الفعال وإشراك الأطراف المعنية في نجاح عمليات التغيير.

### الفجوة البحثية

على الرغم من أن الدراسات السابقة قدمت رؤى قيمة حول أهمية القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة التغيير، إلا أن هناك فجوات بحثية ملحوظة تتطلب المزيد من الاستكشاف، وخاصة في سياق المشاريع الرقمية في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف:

فمعظم الدراسات تركز على السياقات الأكاديمية والتنظيمية في دول معينة مثل العراق والولايات المتحدة. هناك حاجة لدراسات تستكشف تأثير القيادة التحويلية في بيئات ثقافية وتنظيمية متنوعة، خصوصًا في الدول النامية، مثل شركات تكنولوجيا المعلومات في مدينة الطائف.

على رغم تناول دراسة (Phillips, J., & Klein, J. D., 2023) الفجوة بين النظرية والتطبيق، إلا أن هناك حاجة لمزيد من البحث حول كيفية تكييف استراتيجيات إدارة التغيير لتكون أكثر فعالية في المشاريع الرقمية التي تتسم بالتغير السريع والتعقيد.

بعض الدراسات مثل (Ewenstein, B., Smith, W., & Sologar, A., 2015) تناولت دور الأدوات الرقمية في تعزيز إدارة التغيير، لكن هناك حاجة لمزيد من البحث حول كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل متكامل ومستدام في عمليات إدارة التغيير، وخاصة في سياق المشاريع الرقمية في شركات تكنولوجيا المعلومات.

ركزت الدراسات على الأداء الأكاديمي والتحفيز الوظيفي، ولكن هناك فجوة في البحث حول تأثير القيادة التحويلية على الأداء المالي والكفاءة التشغيلية للمشاريع الرقمية.

1. تقدم الدراسات السابقة استراتيجيات وتوصيات، ولكنها غالبًا لا تتناول بالتفصيل التحديات العملية التي قد تواجه المؤسسات أثناء تنفيذ هذه الاستراتيجيات في سياق المشاريع الرقمية وكيفية التغلب عليها.

## 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

- إدارة التغيير هي مجموعة من العمليات والأدوات والأساليب التي تهدف إلى إدارة الجوانب البشرية للتغيير داخل الشركة لضمان نجاح تطبيقه وتحقيق الأهداف المرجوة. في سياق هذه الدراسة، تتضمن إدارة التغيير الأبعاد التالية:
- تهيئة التغيير: يشمل هذا المتغير الأنشطة والإجراءات التي تتخذها الشركة لإعداد الموظفين والمنظمة ككل للتغيير. يتضمن بناء الوعي حول الحاجة إلى التغيير، توضيح الفوائد المحتملة، وإشراك الموظفين في عملية التغيير من البداية.
- التخطيط للتغيير: يتضمن هذا المتغير وضع خطط مفصلة لعملية التغيير، بما في ذلك تحديد الأهداف، الموارد اللازمة، الجدول الزمني، وتحديد الأدوار والمسؤوليات. يشمل أيضاً تحليل المخاطر ووضع خطط الطوارئ للتعامل مع أي تحديات قد تظهر.
- تطبيق/مقاومة التغيير: يشمل هذا المتغير تنفيذ خطط التغيير ومواجهة أي مقاومة قد تظهر من الموظفين أو الأفراد المتأثرين بالتغيير. يتضمن تحديد استراتيجيات لإدارة المقاومة، وتقديم الدعم والتدريب اللازمين، وتحفيز الموظفين لقبول التغيير.
- تقييم وتثبيت التغيير: يتضمن هذا المتغير تقييم فعالية التغيير بعد تطبيقه، من خلال قياس الأداء وتحليل النتائج. يشمل أيضاً تثبيت التغييرات الناجحة وضمان استمراريتها من خلال دمجها في العمليات اليومية والسياسات التنظيمية.
- نجاح المشاريع الرقمية في هذه الدراسة يُعرّف بتحقيق الأهداف المحددة للمشاريع الرقمية من خلال الأداء المالي، جودة المنتج، الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء، والابتكار والتكيف. هذه الأبعاد تمثل جوانب مختلفة لنجاح المشاريع الرقمية، وتحدد مدى فعالية تنفيذ وإدارة هذه المشاريع في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف.

## 10.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج التحليلي والمنهج الوصفي، بهدف فحص واستكشاف جميع جوانب الموضوع المدروس. استند المنهج التحليلي إلى جمع وتحليل البيانات والمعلومات لوصف وتحليل المشكلة المعيّنة، بهدف الوصول إلى استنتاجات محددة استنادًا إلى الفرضيات الموضوعية. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام الأساليب الإحصائية، مثل استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، لتحويل البيانات من شكل نوعي إلى كمي لتسهيل التحليل الإحصائي.

أما المنهج الوصفي، فقد استند إلى جمع البيانات والمعلومات التي توفر وصفًا دقيقًا للمشكلة أو الظاهرة المدروسة. وقد تم اعتماد منهج دراسة الحالة بواسطة إجراء استبيانات وتحليلها بعناية، بهدف استخلاص توصيات وافرة تساهم في فهم أعمق للموضوع.

## 11.1 مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي.

## 12.1 أدوات الدراسة :

تعريف أداة البحث بأنها الوسيلة التي يتم من خلالها جمع البيانات للإجابة عن تساؤلات البحث صحيح تمامًا. والاستبانة هي نوع معين من هذه الأدوات، وتُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث." وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

### القسم الأول (المتغيرات الديمغرافية):

يتضمن معلومات عن خصائص الأفراد المشمولين في الدراسة مثل النوع (ذكر/أنثى)، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي أو الوظيفة التي يشغلونها. هذه المتغيرات تساعد في تحليل النتائج بناءً على خصائص العينة المدروسة.

### القسم الثاني (متغيرات الدراسة المستقل والتابع):

يتضمن فقرات وأبعاد تقيس المتغيرات التي يدرسها البحث، وتتمثل في المتغير المستقل (المتغير المفسر أو المؤثر) والمتغير التابع (المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل). يتم تصميم هذا القسم بدقة لضمان أنه يغطي كافة جوانب المتغيرات المهمة للبحث ويساهم في تحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى الاستنتاجات المناسبة.

باستخدام هذه الاستبانة، يمكن للباحثين جمع البيانات اللازمة لتحليلها واستنتاج العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات المختلفة في دراستهم.

## 13.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية : تركز الدراسة على تحليل أثر إدارة التغيير بأبعادها المختلفة (الهيئة للتغيير، التخطيط للتغيير، تطبيق/مقاومة التغيير، تقييم وثبتت التغيير) على نجاح المشاريع الرقمية..
- حدود مكانية: تقتصر الدراسة على شركات تكنولوجيا المعلومات في مدينة الطائف.

- حدود زمنية : يتم إجراء الدراسة خلال عام 2024.
- حدود بشرية : تعتمد الدراسة على بيانات تم جمعها من عينة محددة من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف. قد تؤثر خصائص هذه العينة (مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) على النتائج

## الفصل الثاني: الاطار النظري

### المبحث الأول: إدارة التغيير

#### 1.1.2 مقدمة

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

#### 2.1.2 مفهوم إدارة التغيير:

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

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

وعرف إدارة التغيير على أنها "عملية توجيه، والتنقل، والرعاية، والتدريب، وتفسير ورعاية التغيير التنظيمي من أجل تحقيق نتيجة التغيير المرجوة، والحفاظ على الوضع الراهن أو التكيف مع النتائج

الناشئة" (Agbim, Omarewo & Omattah, 2013, 2)

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

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

- مجال الممارسة المهنية: إدارة التغيير هو مجال الممارسة المهنية حيث أن المنظمة تقوم بإدارة عملية التغيير العامة التي يتم المطالبة بها من قبل وكلاء التغيير.
- مجموعة من المعارف: إدارة التغيير هي مجموعة المعرفة التي تتكون من النماذج والأساليب والتقنيات والأدوات والمهارات وغيرها من أشكال المعرفة التي تقوم بممارسة التغيير.
- آلية التحكم: تتعلق بقيام إدارة التغيير على وشك بالرقابة على المعايير والمتطلبات اللازمة لتنفيذ العمليات والإجراءات التي من خلالها يمكن تحقيق التغيير العمال في المنظمة .

## 2.1.2 خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها بفعالية. ووفقاً لـ (هملان وآخرون، 2020)، يمكن تلخيص هذه الخصائص بشكل مقالي على النحو التالي:

الاستراتيجية والتخطيط: إدارة التغيير تعتمد بشكل كبير على وضع خطط استراتيجية محكمة ومدروسة. هذه الخطط تتضمن أهدافاً واضحة ووسائل محددة لتحقيق تلك الأهداف. التخطيط الجيد هو الأساس الذي يقوم عليه نجاح أي عملية تغيير، حيث يساعد على تحديد الخطوات اللازمة لإحداث التغيير وإدارة الموارد بشكل فعال. من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمنظمة توقع التحديات المحتملة ووضع استراتيجيات للتغلب عليها، مما يضمن أن التغيير يتم بسلاسة وبدون تعطيل للعمليات اليومية.

الشمولية: تتصف إدارة التغيير بالشمولية، حيث تشمل كافة جوانب المنظمة، بدءاً من الأفراد والفرق إلى العمليات والأنظمة. الشمولية تضمن أن التغيير يحقق تأثيراً متكاملاً ويعزز من كفاءة المنظمة بشكل عام. التغيير الشامل يأخذ في الاعتبار التفاعل بين مختلف أجزاء المنظمة، مما يضمن أن التغيير في جزء معين

لا يسبب اضطرابات غير متوقعة في أجزاء أخرى. هذا النهج الشامل يساعد في تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة.

**التواصل الفعال:** يعتبر التواصل الفعال من الخصائص الأساسية لإدارة التغيير. التواصل الجيد يضمن أن جميع أفراد المنظمة على علم بالتغييرات المخطط لها وفهم أسبابها وأهدافها. من خلال تواصل واضح وشفاف، يمكن تقليل المقاومة للتغيير وزيادة قبول الأفراد له. التواصل الفعال يشمل أيضاً الاستماع إلى مخاوف وآراء الموظفين، مما يعزز من مشاركتهم ويجعلهم يشعرون بأنهم جزء من عملية التغيير، وليس مجرد متلقين للتوجيهات.

**المرونة والتكيف:** إدارة التغيير تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. التغيير في بيئة العمل قد يواجه تحديات غير متوقعة، وبالتالي يجب أن تكون إدارة التغيير قادرة على تعديل الخطط والاستراتيجيات بسرعة للتعامل مع هذه التحديات. المرونة تسمح للمنظمة بالاستفادة من الفرص الجديدة والتكيف مع التحديات بطريقة فعالة، مما يعزز من قدرتها على النجاح في بيئة عمل ديناميكية.

**القيادة الرشيدة:** تلعب القيادة دوراً محورياً في إدارة التغيير. القادة الفعالون قادرون على توجيه المنظمة خلال فترة التغيير بشكل يضمن تحقيق الأهداف المرجوة. القيادة الرشيدة تشمل القدرة على تحفيز الموظفين، تقديم الدعم اللازم لهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. القادة الناجحون يمتلكون رؤية واضحة للتغيير ويستطيعون توصيل هذه الرؤية بفعالية للجميع.

**المراقبة والتقييم:** إدارة التغيير تتطلب نظاماً دقيقاً للمراقبة والتقييم المستمر. من خلال متابعة التقدم وتقييم النتائج بانتظام، يمكن تحديد ما إذا كانت التغييرات تحقق الأهداف المرجوة أم لا. المراقبة والتقييم تساعد في اكتشاف المشكلات في مراحل مبكرة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. هذا النهج الاستباقي يضمن أن التغيير يسير في الاتجاه الصحيح ويمكن من تحسين العمليات بمرور الوقت.

### 3.1.2 أسباب التغير:

على الرغم من تعقيد إدارة التغير، فقد تم طرح عدد من مجالات التركيز الأساسية لإدارة عملية

إدارة التغير بشكل صحيح. وهي: (Thomas, 2014)

- القيادة الفعالة: هي عامل تمكين رئيسي لأنها توفر الرؤية والأساس المنطقي للتغير. وقد تم تحديد أساليب مختلفة من القيادة على سبيل المثال، التشاور القسري والتعاونية. قد تكون كل من هذه الأساليب المختلفة مناسبة وفقاً لنوع التغير ونوعه الذي يتم إجراؤه، على سبيل المثال، عندما يكون هناك تغيير واسع النطاق للمؤسسة، فقد تم تحديد أسلوب التوجيه على أنه الأكثر فاعلية.
- غالباً ما يتم تحديد التوقيت المناسب والمناسب كمفتاح للتغير الفعال.
- التطوير التنظيمي هو أحد المقاربات أو التدخلات المستخدمة عند محاولة إحداث التغير الموجه نحو تحسين الفعالية التنظيمية.
- تم تحديد التواصل ثنائي الاتجاه مع الموظفين ومشاركتهم النشطة في التنفيذ كعنصر تمكين رئيسي لتغير الإدارة، وتواجه معظم المنظمات حالات عدم يقين مرادفة للعالم الحديث الذي أحدثته العولمة والتكنولوجيا الحديثة.

وصف ستة عوامل مسؤولة عن التغيرات التي تحدث في العالم الحديث والمنظمات على حد سواء، وهي (حسين، 2019):

- 1- التكنولوجيا الجديدة التي حولت الاتصالات والإلكترونيات والأسواق الاستهلاكية والصناعات السريعة.
- 2- العولمة التي أسفرت عن عالم أكثر ترابطاً وثباتاً مع تنقل المعلومات والأموال والسلع في جميع أنحاء العالم.
- 3- العولمة والتكنولوجيات الجديدة، التي ساهمت في زيادة حدة المنافسة وأدت إلى صعود وهبوط قادة السوق.

- 4- عمليات وممارسات التغيير الجديدة، والتي تحدث الآن أسرع من أي وقت مضى في تاريخنا المعروف.
- 5- السرعة - تتم مطابقة الزيادة المذهلة في السرعة التكنولوجية في الأعمال (تقاس دورات حياة المنتج بالأشهر وليس بالسنوات) وفي حياة الناس (يشعر معظمنا أننا نركض بأسرع ما يمكن فقط للبقاء في مكانه).
- 6- التعقيد والتناقض اللذان يتزايدان نتيجة لكل هذه التغييرات ويزيدان من صعوبة الطلبات على المديرين الذين يستخدمون السعي إلى الحصول على ضمانات و/أو حلول من النوع الواحد من أجل تحقيق المثل العليا للاستقرار والنظام .

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

- الحفاظ على الحيوية داخل المنظمة ونشر التفاؤل فيها والتخلص من السلبيات فيها
  - تنمية قدرة الفرد في المنظمة على الابتكار والتفكير الإيجابي.
  - زيادة الرغبة في التطوير والتحسين والتقدم في العمل
  - التناغم مع متغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة
  - و تحقيق أعلى مستويات الأداء في المنظمة .
- كما تتمثل أهداف المنظمة من التغيير فيما يلي:
- الارتقاء بمستوى الأداء.
  - تقليل معدلات الدوران الوظيفي.
  - تطوير الموارد البشرية والمادية.
  - ترشيد النقاط.
  - تحديد وتطوير أنماط السلوك.
  - تحقق درجة عالية من التعاون .
  - التجديد في مكان العمل

## 4.1.2 استراتيجيات كيفية إحداث التغيير

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

- (1) استراتيجية الطرف الواحد Unilateral: تركز على دور المدير في موقع السلطة لإحداث عملية التغيير .
- (2) استراتيجية المشاركة في القوة Power- Sharing: يستخدم هذا النوع في صورتين هما: عملية اتخاذ القرارات بالمشاركة بين أفراد الجماعة ، وحل المشكلات بواسطة الجماعة.
- (3) استراتيجية السلطة المفوضة Delegative authority: ويتم فيها تفويض مسؤولية تحديد المشاكل ومعالجتها لمجموعة من الأفراد المختصين في هذا المجال.

ويمكن تصنيف استراتيجيات التعبير إلى ثلاث فئات رئيسية وهي:

- (1) استراتيجيات هيكلية: حيث تهتم بالهيكل التنظيمي وطرق التصميم والعلاقات بين الوحدات.
- (2) استراتيجيات تكنولوجية: تركز على التصورات والعمليات الجديدة المرتكزة على الاختراعات والإبداعات التكنولوجية.
- (3) الاستراتيجيات السلوكية تعنى بالقيم والتوجهات الجديدة والتي تهدف إلى تحسين أداء الموارد البشرية كتفويض اتخاذ القرار الإدارية الإشرافية دول الموافقة من مستوى الإداري الأعلى .

## 5.1.2 أبعاد التغيير التنظيمي

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

## أولاً: التغيير في الثقافة:

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

## ثانياً: التغيير في الهيكل التنظيمي

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

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

### ثالثا: التغيير في التكنولوجيا:

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

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

### رابعا: التغيير في المهام:

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

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

## المبحث الثاني: نجاح المشاريع

### 1.2.2 تمهيد :

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

فالتطورات المعاصرة التي تواجه منظمات الأعمال وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم، تبين بأن هناك العديد من التحديات التي تواجه الشركات في العصر الحالي، ويتطلب ذلك الأمر البحث عن الفرص وقدرات المنافسين والمعلومات عن الحاجات والرغبات لزبائن، وتطوير رؤى إدارية واضحة ومتكاملة تستند إلى إستراتيجيات محددة تساهم في زيادة الكفاءة والفعالية للإدارة الشركات وإن نجاح المشاريع يتعلق بمدى إمكانية تحقيق المخرجات الأهداف المشروع العامة ومدى إمكانية الاستفادة من هذه المدرجات المحققة في تحقيق الغايات من هذه المشاريع، ويأتي ذلك عن طريق اهتمام إدارة المشاريع بالعناصر التي يمكن أن تحقق النجاح..

### 1.2.2 مفهوم المشروع :

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

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

نتيجة متفردة.

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

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

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

- المشروع له عدد من الأنشطة المترابطة وغير الروتينية ...
- المشروع يتكون من عدة أنشطة مترابطة لها بدايات ولها نهايات زمنية محددة .
- 3- المشروع له فتره زمنية محددة .
- المشروع له موازنة تقديرية مخصصة لهاذا المشروع

## 2.2.2 مفهوم نجاح المشاريع

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

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

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

### 3.2.2 دورة حياة المشروع.

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

#### ➤ المرحلة الأولى: مرحلة أدراك فكرة المشروع

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

### ➤ المرحلة الثانية: مرحلة تعريف المشروع

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

### ➤ المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ / الإنتاج

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

### ➤ المرحلة الرابعة: مرحلة تشغيل المشروع

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

### ➤ المرحلة الخامسة: مرحلة نهاية المشروع

وتتضمن هذه المرحلة تصفية وإنهاء المشروع، وتحويل موارد المشروع إلى مشاريع أخرى، والاستفادة من الدروس الخاصة بهذا المشروع

## 4.2.2 الأهداف الرئيسية لإدارة المشاريع

تتضمن إحدى الأهداف الرئيسية لإدارة المشاريع المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المشروع. وهذا يشمل تحقيق رضا العملاء حيث يعبر معظم العملاء عن إشباعهم عندما يتم تنفيذ المشروع بجودة عالية، وبتكاليف معقولة، وفي أقصر وقت ممكن. هذا بدوره يساهم في تحقيق نتائج إيجابية وعوائد جيدة. وتهدف إدارة المشروع أيضاً إلى مساعدة مديري المشاريع في تحديد ومعالجة المشكلات المحتملة التي قد تنشأ

أثناء تنفيذ المشروع، واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المشروع وتجنب العقبات التي قد تعوق تحقيقها (حيارات وقطشيات، 2021).

يمكن تصنيف أهداف إدارة المشروع إلى أهداف رئيسية وأهداف ثانوية.

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

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

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

1. تحقيق الأهداف المحددة: يجب أن تسهم المشاريع الرقمية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، سواء كانت زيادة الإيرادات، تحسين تجربة العملاء، تقليل التكاليف، أو أهداف أخرى.
2. تقديم تجربة مستخدم مميزة: يجب أن تسهم المشاريع الرقمية في تحسين تجربة المستخدم، من خلال تصميم واجهات سهلة الاستخدام وتجربة تفاعلية ممتازة.
3. تحسين الكفاءة والإنتاجية: يجب أن تسهم المشاريع الرقمية في تحسين كفاءة العمليات الداخلية وزيادة الإنتاجية من خلال استخدام التكنولوجيا لتبسيط العمليات وتحسين سير العمل.

4. توفير الوقت والجهد: يجب أن تقلل المشاريع الرقمية من وقت الإنجاز والجهد البشري المطلوب لإكمال المهام والعمليات.
5. تحسين جودة المنتجات والخدمات: يجب أن تساهم المشاريع الرقمية في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، من خلال تقديم معلومات دقيقة وتقديم تجربة أفضل للعملاء.
6. تعزيز التواصل والتعاون: يجب أن تُسهّم المشاريع الرقمية في تحسين التواصل والتعاون بين الفرق والأفراد من خلال استخدام وسائل الاتصال والتعاون الرقمي.
7. تحسين تحليلات البيانات: يجب أن تمكّن المشاريع الرقمية من تحسين قدرة التحليل واستخدام البيانات لاتخاذ قرارات أفضل وأكثر دقة.
8. تحقيق الامتثال والأمان: يجب أن تضمن المشاريع الرقمية الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها وضمان الأمان وحماية البيانات.
9. تحقيق تطابق الأنظمة: يجب أن تساهم المشاريع الرقمية في تحقيق تكامل سلس وتطابق بين الأنظمة المختلفة المستخدمة داخل المنظمة.
10. مواكبة التطور التكنولوجي: يجب أن تمكّن المشاريع الرقمية المنظمات من البقاء على اطلاع بأحدث التطورات التكنولوجية وتنفيذ حلول مبتكرة.
11. تحقيق استدامة النجاح: يجب أن تبني المشاريع الرقمية قواعد للنجاح المستدام من خلال تطوير أدوات وعمليات للحفاظ على الأداء الجيد على المدى الطويل

## 5.2.2 أهمية نجاح المشاريع الرقمية

يحمل نجاح المشاريع الرقمية أهمية كبيرة في العصر الحالي الذي يشهد تطورًا متسارعًا في التكنولوجيا واعتمادًا متزايدًا على الحلول والأنظمة الرقمية في مختلف المجالات. فعلى سبيل المثال، تحسين التنافسية يعتبر من أهم الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال المشاريع الرقمية، حيث يمكن للمنظمات والأفراد تعزيز قدراتهم التنافسية في سوق الأعمال المتسارع التغير عبر تقديم منتجات وخدمات مبتكرة وأكثر كفاءة. (الشهري، 2020)

بالإضافة إلى ذلك، تسهم المشاريع الرقمية في زيادة الكفاءة من خلال تحسين سير العمل، تقليل الخطأ البشري، وتحسين إدارة الموارد. يمكن للتكنولوجيا الرقمية أن تعمل على تبسيط العمليات وتسريع الإنجاز، مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد بشكل كبير. هذا يؤدي بدوره إلى زيادة رضا العملاء، حيث يمكن للمشاريع الرقمية المنجزة بنجاح تقديم تجربة أفضل للعملاء عبر سهولة الوصول إلى المعلومات والخدمات وتوفير تجربة تفاعلية أكثر فعالية.

من الجوانب المهمة الأخرى، تحسين اتخاذ القرار يعتبر من الفوائد الكبيرة التي تقدمها المشاريع الرقمية، حيث توفر هذه المشاريع تحليلات دقيقة وأساسًا لاتخاذ القرارات المستنيرة، مما يمكن المنظمات من اتخاذ خطوات استراتيجية مدروسة. إضافةً إلى ذلك، تسهم المشاريع الرقمية في تسهيل التواصل والتعاون بين الفرق والأفراد على مختلف المستويات سواء داخل المنظمة أو عبر الحدود الجغرافية.

و يمكن أن تسهم في تقليل التكاليف من خلال توفير الورق وتحقيق تخزين فعال للبيانات، مما يساهم في تحقيق توفير مالي ملموس. كما تتيح المشاريع الرقمية للشركات فرصة الابتكار والتطوير بسرعة وكفاءة، مما يمكنها من تقديم منتجات وخدمات جديدة بطرق أكثر فعالية.

وتساهم المشاريع الرقمية بشكل كبير في تقليل استهلاك الموارد والتأثير البيئي، مما يعزز الجهود نحو تحقيق الاستدامة البيئية. كما توفر المشاريع الرقمية إمكانية متابعة الأداء والتقدم بشكل دقيق من خلال التحليل والرصد الرقمي، مما يتيح للمنظمات قياس تقدم المشاريع واتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب.

يمكن القول أن نجاح المشاريع الرقمية له أهمية بالغة في تعزيز التنافسية، زيادة الكفاءة، تحسين رضا العملاء، دعم اتخاذ القرارات المستنيرة، تعزيز التواصل والتعاون، تقليل التكاليف، تعزيز الابتكار والتطوير، تحقيق الاستدامة، ومتابعة الأداء والتقدم بشكل دقيق. كل هذه الفوائد تجعل من المشاريع الرقمية أداة أساسية لتحقيق النجاح في العصر الحديث.

## 6.2.2 أنواع المشاريع الرقمية

تتعدد أنواع المشاريع الرقمية بشكل كبير نظراً لتنوع التطبيقات والتقنيات المتاحة التي تساهم في تحقيق أهداف مختلفة عبر العديد من الصناعات والمجالات. يمكن تصنيف المشاريع الرقمية إلى عدة أنواع رئيسية، حيث يشمل كل نوع مجموعة واسعة من الأنشطة والتطبيقات. (بن غيدة، 2019) ، ( بن جامع ومهرى، 2019) :

مشاريع تطوير البرمجيات تعد من أبرز أنواع المشاريع الرقمية وتشمل تطوير تطبيقات الويب، حيث يتم إنشاء مواقع الإنترنت التفاعلية وأنظمة إدارة المحتوى ومنصات التجارة الإلكترونية التي تمكن الشركات من تقديم خدماتها ومنتجاتها عبر الإنترنت. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن هذا النوع تطوير تطبيقات الهاتف المحمول التي تعمل على نظامي التشغيل iOS و Android، مما يسهل الوصول إلى الخدمات والمعلومات عبر الأجهزة الذكية. لا يقتصر الأمر على ذلك، بل يشمل أيضاً تطوير البرمجيات المكتبية التي تعمل على أجهزة الكمبيوتر المكتبية والمحمولة لتلبية احتياجات المستخدمين المتنوعة.

مشاريع التحول الرقمي تهدف إلى تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات رقمية أكثر كفاءة وفعالية. تشمل هذه المشاريع الأتمتة، حيث يتم استخدام تقنيات مثل الروبوتات والذكاء الاصطناعي لأتمتة العمليات الروتينية وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية. كما تشمل إدارة البيانات، حيث يتم تطوير أنظمة لإدارة البيانات وتحليلها واستخراج المعلومات القيمة منها لدعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء. بالإضافة إلى ذلك، يشمل هذا النوع من المشاريع نقل الأعمال إلى السحابة، مما يتيح تحويل أنظمة الأعمال والبنية التحتية إلى بيئات الحوسبة السحابية لتحقيق مرونة أكبر وتوفير في التكاليف.

مشاريع التجارة الإلكترونية هي نوع آخر من المشاريع الرقمية التي أصبحت ضرورية في العصر الحالي. تتضمن هذه المشاريع إنشاء المتاجر الإلكترونية، حيث يتم تطوير مواقع التجارة الإلكترونية التي تتيح للشركات بيع منتجاتها وخدماتها عبر الإنترنت بشكل مباشر إلى المستهلكين. بالإضافة إلى ذلك، تشمل مشاريع التجارة الإلكترونية تطوير أنظمة الدفع الإلكتروني، التي توفر حلول دفع آمنة وسهلة للمستخدمين عند شراء المنتجات والخدمات عبر الإنترنت.

مشاريع التسويق الرقمي تعتبر أيضًا من الأنواع الهامة في عالم المشاريع الرقمية. تشمل هذه المشاريع إدارة حملات الإعلانات الرقمية، حيث يتم تطوير وتنفيذ استراتيجيات التسويق عبر الإنترنت باستخدام الإعلانات المدفوعة على مختلف المنصات الرقمية. كما تشمل تحسين محركات البحث (SEO)، والتي تهدف إلى تحسين مواقع الويب لزيادة ظهورها في نتائج محركات البحث، مما يزيد من فرص الوصول إلى الجمهور المستهدف وزيادة التفاعل مع المحتوى. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن التسويق الرقمي التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، حيث يتم استخدام منصات التواصل الاجتماعي للتفاعل مع العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد معهم.

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

تعد إدارات التغيير من العوامل الحاسمة في إنجاح المشاريع الرقمية، خاصة في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف. تلعب هذه الإدارات دورًا محوريًا في تهيئة البيئة المناسبة لتحويل الأفكار المبتكرة إلى واقع ملموس، مما يعزز من القدرة التنافسية للشركات ويدفع عجلة النمو والتطور. يمكن تلخيص أثر إدارات التغيير في إنجاح المشاريع الرقمية من خلال عدة جوانب مهمة: (بوغازي، 2015):

تحسين الكفاءة والفعالية: تساعد إدارات التغيير في تبني منهجيات وأدوات حديثة تسهم في تحسين كفاءة العمليات الداخلية للشركات. من خلال إدارة التغيير الفعالة، يمكن تقليل الفاقد في الوقت والموارد، مما يؤدي إلى تحسين الفعالية العامة للمشاريع الرقمية. هذه الكفاءة المكتسبة تمكن الشركات من تحقيق أهدافها بسرعة أكبر وبتكاليف أقل، مما يعزز من موقعها التنافسي في السوق.

تطوير المهارات والقدرات: تقوم إدارات التغيير بتوفير التدريب المستمر للعاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات، مما يمكنهم من اكتساب مهارات جديدة والتأقلم مع التقنيات الحديثة. هذا التطوير المستمر للقدرات يساهم في تحسين أداء الموظفين ويساعد في تحقيق أهداف المشاريع الرقمية بكفاءة عالية. تعزيز المعرفة والتدريب العملي يجعل الموظفين أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات وتقديم حلول مبتكرة.

تحقيق التكيف مع البيئة الرقمية المتغيرة: تساعد إدارات التغيير الشركات على التكيف مع التحولات السريعة في البيئة الرقمية. من خلال تبني استراتيجيات مرنة واستباقية، يمكن للشركات مواجهة التحديات الجديدة والاستفادة من الفرص الناشئة، مما يعزز من قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق. إدارات التغيير الفعالة تضمن أن الشركات تظل قادرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والسوقية بشكل سريع وفعال.

زيادة رضا العملاء: تساهم إدارات التغيير في تحسين جودة المنتجات والخدمات الرقمية المقدمة للعملاء. من خلال التركيز على احتياجات العملاء وتوقعاتهم، تستطيع الشركات تقديم تجارب أفضل وأكثر تفاعلية. هذا التركيز على العميل يزيد من رضا العملاء ويعزز من ولائهم، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية طويلة الأمد للشركة.

تعزيز التواصل والتعاون: تساهم إدارات التغيير في تعزيز التواصل والتعاون بين الفرق المختلفة داخل الشركة. من خلال إنشاء قنوات اتصال فعالة وتبني ثقافة التعاون، يمكن تحسين تدفق المعلومات والأفكار بين الأفراد والفرق، مما يساهم في تحقيق أهداف المشاريع الرقمية بشكل أكثر تكاملاً وسلاسة.

تقليل المقاومة للتغيير: تواجه العديد من الشركات مقاومة داخلية للتغيير. تقوم إدارات التغيير بتهيئة البيئة المناسبة لتقليل هذه المقاومة من خلال تقديم الدعم اللازم وتوضيح فوائد التغيير للموظفين. هذا النهج يساهم في تسهيل عملية التحول الرقمي وجعلها أكثر قبولاً وسلاسة.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 1.3 تمهيد:

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

### 2.3 منهج الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية اتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على أثر إدارة التغيير في إنجاح المشاريع الرقمية بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف، وذلك من خلال دراسة ميدانية تم من خلالها التعرف على آراء المديرين العاملين في الإدارات العليا في هذه المؤسسات إذ تم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس، وذلك بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج وتوصيات الدراسة.

### 3.3 مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين العاملين في الإدارات العليا المعنيين بإدارة التغيير في هذه المؤسسات، والذين يشكلون فريق العمل القادر على التعامل مع المعلومات الواردة في استبانة الدراسة ومتغيراتها في المؤسسات محل البحث، إذ قام باختيار عينة قصدية مكونة من مديرين اثنين ممن يشغلون منصب (مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير إدارة موارد بشرية، مدير البحث والتطوير) من كل شركة من المؤسسات التي تمثل مجتمع الدراسة في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف، وليصبح العدد

الموزع حوالي (360) استبانته، إذ جمع الباحث منها (285) استبانته ولم يكن بإمكانه استرداد البقية بسبب عدم تعاون بعض المؤسسات، وبعد فرز الاستبانات تبين وجود (5) منها غير صالحة للتحليل كون بعض فقراتها غير مكتملة الإجابة ليستقر عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل الإحصائي (280) استبانته والجدول رقم (1) يوضح الإطار العام للدراسة ومجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل.

الجدول (1): مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل

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

المصدر: من إعداد الطالب

### 4.3 وحدة المعاينة

تتكون وحدة المعاينة من المديرين العاملين في الإدارات العليا في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف ، والذين يشغلون منصب (مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير إدارة موارد بشرية، مدير البحث والتطوير).

### 5.3 أدوات الدراسة وقياس المتغيرات

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

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

أساتذة الإدارة للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وتم إجراء التعديلات المقترحة من المحكمين والأساتذة المختصين قبل توزيعها على عينة الدراسة

➤ ثانياً: اختبار ثبات الأداة: وللتأكد من مدى صلاحية الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية تم اختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وقد بلغت درجة اعتمادية هذه الاستبانة حسب معيار كرونباخ ألفا (0.773) وهي: نسبة جيدة لاعتماد نتائج هذه الدراسة، حيث أن النسبة المقبولة لتعميم نتائج مثل هذه الدراسات 60% هي (Malhotra, 2004, p: 268) والجدول رقم (2) يوضح معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة.

الجدول (2): قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

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

المصدر: من إعداد الطالب

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

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

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

درجة تأثير منخفضة من 1- أقل من 2.33

درجة تأثير متوسطة من 2.34 - 3.67

درجة تأثير مرتفعة من 3.68 إلى 5.

### 6.3 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

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

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

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

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

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

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

6. إختبار كمولغروف سيمرنوف (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) : للتأكد من اتباع

بيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution).

7. إختبار الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression) : وذلك وضع صورة أفضل عن متغيرات

الدراسة أي وضع كافة متغيرات إدارة التغيير في نموذج انحدار واحد لقياس تأثير كل منها وأهميته المعنوية على الفعالية من ناحية أخرى.

### 7.3 أساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الأولية والمصادر

الثانوية وكما يلي:

أولا : البيانات الأولية : وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إعداد استبانة خاصة لموضوع هذه

الدراسة، حيث غطت التساؤلات والفرضيات التي استندت عليها الدراسة الحالية.

ثانيا : البيانات الثانوية : وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الرجوع إلى المكتبات المختلفة

ومطالعة الدراسات السابقة، وذلك لوضع الإطار النظري لهذه الدراسة، وتشمل ما يلي:

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

والفعالية.

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

(3) الدوريات المتخصصة التي كتبت حول موضوع إدارة التغيير والفعالية والتقارير والنشرات الصادرة عن

شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف محل الدراسة.

## الفصل الرابع: اختبار الفرضيات

### 1.4 خصائص أفراد العينة

الجدول التالي يبين النتائج التي تم التوصل إليها :

الجدول (3): توزيع عينة الدراسة من المديرين في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف

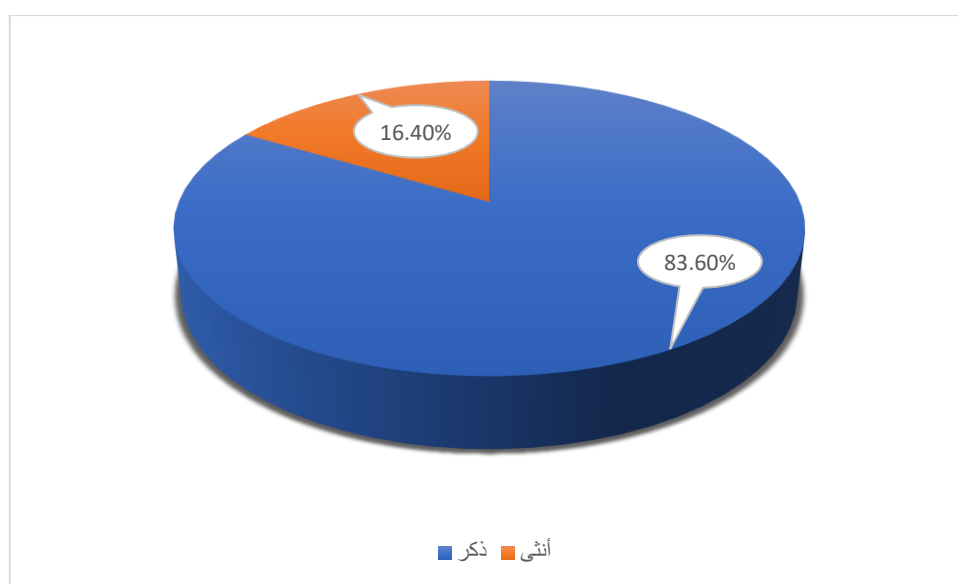
| المتغير         | الفئات والمسميات | التكرارات | النسبة المئوية % |
|-----------------|------------------|-----------|------------------|
| الجنس           | ذكر              | 234       | 83.6             |
|                 | أنثى             | 46        | 16.4             |
| العمر           | 30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

|               |     |       |
|---------------|-----|-------|
| المجموع الكلي | 280 | % 100 |
|---------------|-----|-------|

المصدر: إعداد الباحث .

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

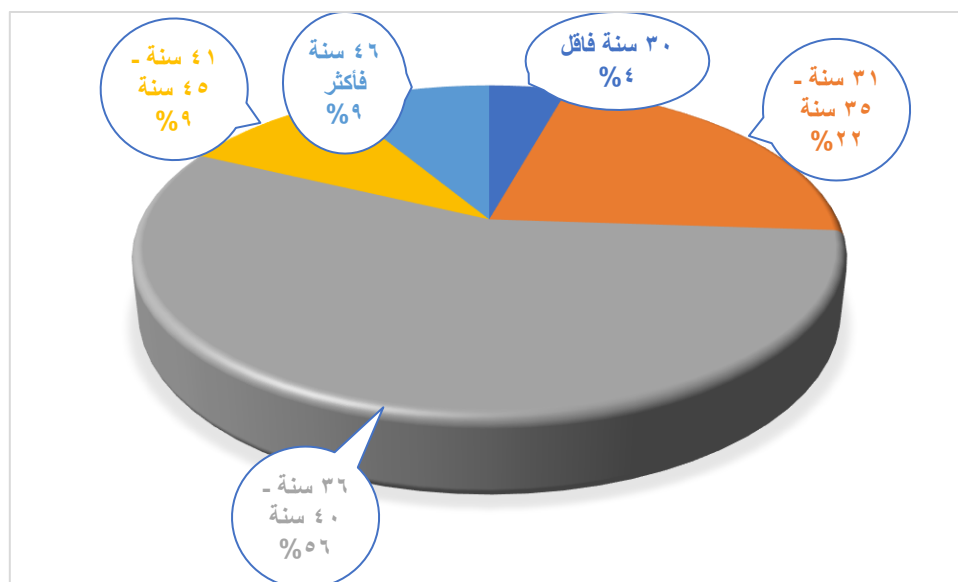
1. **الجنس :** أن نسبة الذكور بلغت 83.6% فيما بلغت نسبة الإناث 16.4% من إجمالي حجم العينة، ويمكن تفسير تفوق نسبة الذكور على الإناث في المجتمع السعودي، على أن التنشئة الاجتماعية تتيح للذكور مجالاً أوسع للانخراط في المجتمع ودخول سوق العمل. كما أن نسبة مشاركة الإناث في الأعمال التي تمارسها شركات تكنولوجيا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



شكل رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

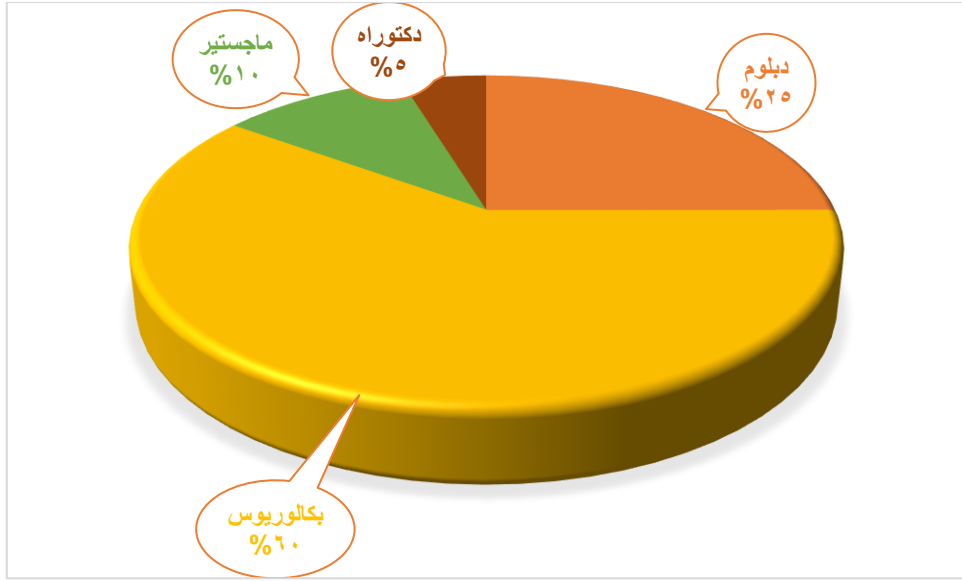
2. **العمر:** إن أعمار النسبة الأعلى من المستجيبين في العينة يتركزون في الفئة التكرارية (36 سنة - 40 سنة) وشكلوا ما نسبته 56.1% من إجمالي عينة الدراسة، ثم الفئة التكرارية (31 سنة - 35 سنة) وشكلوا ما نسبته 21.8 ، ثم الفئة التكرارية (41 سنة - 45 سنة) وشكلوا ما نسبته 9.3 ، ثم الفئة التكرارية (46

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



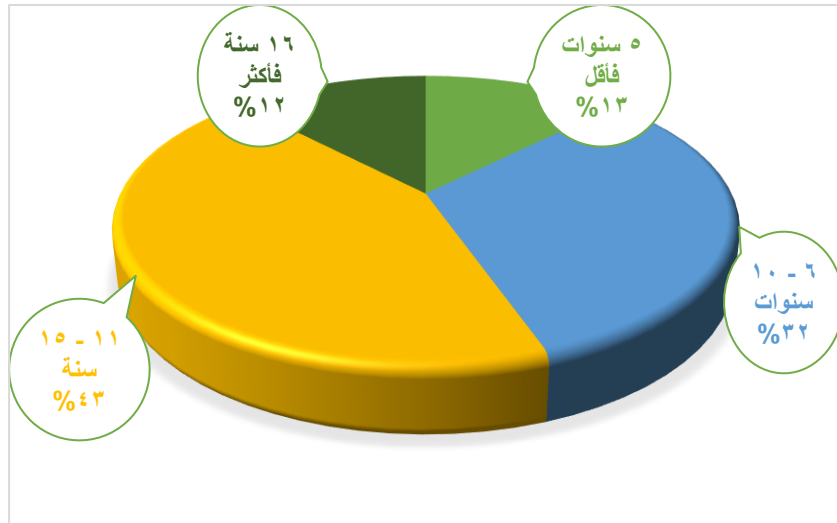
شكل (2) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

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



شكل (3) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي

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



شكل (4) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

## 2.4 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً : النتائج المتعلقة بالتغيير في الثقافة :

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

الجدول ( 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التغيير في الثقافة

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

|        |   |       |       |                                                    |   |
|--------|---|-------|-------|----------------------------------------------------|---|
| متوسط  | 8 | .7397 | 3.577 | تسعى الشركة إلى التغيير بالأحداث وطرق التعامل معها | 8 |
| مرتفعة |   | .7130 | 3.837 | المتوسط العام                                      |   |

المصدر: إعداد الباحث .

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

ثانيا : النتائج المتعلقة بالتغيير في الهيكل التنظيمي :

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في الهيكل التنظيمي

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

|    |                                                            |        |        |   |       |
|----|------------------------------------------------------------|--------|--------|---|-------|
| 12 | تحدث الشركة تغييرات في هيكلها التنظيمي<br>لمواكبة التطورات | 3.8684 | .7640  | 2 | مرتفع |
| 13 | تقوم الشركة بتعديل هيكلها التنظيمي                         | 4.0088 | .7225  | 1 | مرتفع |
| 14 | تحدث الشركة تغييرات في الوحدات الإدارية                    | 3.7281 | .8060  | 6 | مرتفع |
| 15 | تقوم الشركة بتعديل خطوط الاتصال بين<br>كافة أقسامها بدقة   | 3.6281 | .8060  | 8 |       |
| 16 | تقوم الشركة بتقييم هيكلها التنظيمي<br>باستمرار             | 3.7018 | .7614  | 5 | مرتفع |
| 17 | تقوم الشركة بدمج الإدارات مع بعضها<br>البعض                | 3.6277 | .8014  | 9 |       |
|    | المتوسط العام                                              | 3.7554 | 0.7642 |   |       |

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

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

وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى مرتفع من تأثير تعديل الهيكل التنظيمي في إنجاح المشاريع الرقمية بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.7554) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.7642).

ثالثا : النتائج المتعلقة بالتغيير في التكنولوجيا

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في التكنولوجيا

| م  | العبارات                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الأهمية |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 18 | تسعى الشركة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات.       | 3.8333          | .8399             | 4       | مرتفع         |
| 19 | تعمل الشركة على استيعاب التقدم بوسائل الاتصال التكنولوجية                            | 3.9737          | .8170             | 1       | مرتفع         |
| 20 | تسعى الشركة إلى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عمليات الاتصال.         | 3.7947          | .8263             | 5       | مرتفع         |
| 21 | تقوم الشركة بتغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا.                | 3.5738          | .8132             | 6       |               |
| 22 | تعمل الشركة على استخدام الانترنت في تقديم خدماتها للعملاء                            | 3.8509          | .7896             | 3       | مرتفع         |
| 23 | تعمل الشركة على ربط الخدمات التكنولوجية التي تقدمها للعملاء بشركات الاتصال العالمية. | 3.5571          | .8296             | 7       |               |
| 24 | توفر الشركة التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين.                                 | 3.4561          | .7511             | 8       |               |
| 25 | تعمل الشركة إلى تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها                         | 3.8596          | .6740             | 2       | مرتفع         |

|       |  |        |        |               |  |
|-------|--|--------|--------|---------------|--|
| مرتفع |  | 0.7925 | 3.7374 | المتوسط العام |  |
|-------|--|--------|--------|---------------|--|

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

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

رابعاً: النتائج المتعلقة بالتغيير في المهام :

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في المهام

| م  | العبارات                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الأهمية |
|----|-------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 26 | تسعى الشركة إلى تغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة            | 3.859           | .8011             | 3       | مرتفع         |
| 27 | تعمل الشركة على تحديد طريقة أداء العمل                      | 4.000           | .8008             | 1       | مرتفع         |
| 28 | تقوم الشركة بتغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة إلى العاملين | 3.638           | .6944             | 8       | متوسط         |
| 29 | تحدث الشركة تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات            | 3.745           | .8515             | 5       | مرتفع         |

|    |                                                            |       |       |   |       |
|----|------------------------------------------------------------|-------|-------|---|-------|
| 30 | تسعى الشركة إلى تغيير شكل ظروف العمل المحيطة               | 3.877 | .6940 | 2 | مرتفع |
| 31 | تسعى الشركة الى تغيير الأدوات والفنون المستخدمة في الأداء  | 3.749 | .7805 | 4 | مرتفع |
| 32 | تحدث الشركة تغييرات في طبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة  | 3.658 | .8440 | 7 | متوسط |
| 33 | تفتح الشركة وسائل الاتصال الإيجابية بين إداراتها المختلفة. | 3.763 | .8251 | 6 | مرتفع |
|    | المتوسط العام                                              | 3.782 | .7818 |   | مرتفع |

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

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

وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى مرتفع من تأثير تعديل المهام في إنجاح المشاريع الرقمية بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.782) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.7818).

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

يتضمن هذا المتغير خمس مجموعات من الأسئلة تتعلق المجموعة الأولى والمكونة من الفقرات 34-38 بمؤشر تحقيق الأهداف، بينما تتعلق المجموعة الثانية والمكونة من الأسئلة والتي شملت الفقرات 39-43 بمؤشر جودة المنتجات، أما المجموعة الثالثة وهي تضم الفقرات 44-50 فتتعلق بمؤشر الرضا الوظيفي

وتتضمن المجموعة الرابعة مؤشر التكيف مع بيئة العمل وتتضمن الفقرات 50-55 ويتبين من الجداول الآتية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الفعالية، وكما يلي :

#### 1- مؤشر تحقيق الأهداف

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر تحقيق الأهداف

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

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

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

## 2- مؤشر جودة المنتجات

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر جودة المنتجات

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

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

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

### 3.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

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

جدول رقم (10): اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirno test) للمتغير المستقل (إدارة التغيير)

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

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

يتبين من الجدول رقم (10) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) للمتغير المستقل (إدارة التغيير) بلغت (0.791) وللمتغير التابع (الفعالية) بلغت (0.493) وهما أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية، مما يدل على أن كلا المتغيرين يتبعان التوزيع الطبيعي. واستناداً لنظرية النزعة المركزية والتي تنص على إذا كان حجم العينة أكبر من (30) وله وسط حسابي ( $\mu$ ) وتباين ( $2\sigma$ )، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي (الهيتمي، 2004، ص 223).

أولاً : اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

وتنص هذه الفرضية على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في إنجاح المشاريع الرقمية بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف".



الجدول (11): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير متغيرات إدارة التغيير (التغيير في الثقافة، التغيير في

الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز الفعالية

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

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

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

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

الجدول (12): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير متغيرات إدارة التغيير (التغيير في الثقافة، التغيير في

الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز الفعالية

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

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق ما يلي :

1. أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (6.87) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.648) وبمقارنة القيم التي

تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك

فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية

عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) للتغيير في الثقافة في إنجاح المشاريع الرقمية بشركات تكنولوجيا المعلومات

بمدينة الطائف"، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً وهي أقل من 5% كما يفسر متغير التغيير في

الثقافة في هذه الدراسة ما نسبته (0.417). من تباين المتغير التابع الفعالية.

2. أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (7.27) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.648) وبمقارنة القيم

التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية،

لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) للتغيير في الهيكل التنظيمي في إنجاح المشاريع الرقمية بشركات

تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف " ، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig) صفراً وهي أقل من 5% كما يفسر

التغيير في الهيكل التنظيمي في هذه الدراسة ما نسبته (428). من تباين المتغير التابع الفعالية.

3. أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (4.11) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.648)، وبمقارنة القيم

التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية،

لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) للتغيير في التكنولوجيا في إنجاح المشاريع الرقمية بشركات

تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف ، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً وهي أقل من 5%. كما يفسر

متغير التغيير التكنولوجي في هذه الدراسة ما نسبته (334). من تباين المتغير التابع الفعالية.

4. أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (5.69) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.648)، وبمقارنة القيم

التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية،

لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " أن هناك أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) للتغيير في المهام في إنجاح المشاريع الرقمية بشركات تكنولوجيا

المعلومات بمدينة الطائف " ، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً وهي أقل من 5%. كما يفسر متغير

التغيير المهام في هذه الدراسة ما نسبته (402). من تباين المتغير التابع.

ولوضع صورة أفضل عن متغيرات الدراسة قام الباحث باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي (

Stepwise Regression) أي وضع كافة متغيرات إدارة التغيير في نموذج انحدار واحد لقياس تأثير كل منها

وأهميته المعنوية على الفعالية من ناحية، ولمعرفة فيما إذا كان نموذج الدراسة والبيانات التي تم الحصول

عليها قادرة على توضيح العلاقة ( الارتباط المتعدد ) بين متغيرات إدارة التغيير والفعالية، ولكن قبل البدء

بالتحليل وعرض النتائج لا بد من التأكد أنه من لا وجود لمشكلة التعدد الخطي (Multicollinearty) بين

الأبعاد الفرعية لإدارة التغيير، وللتأكد قام الباحث بحساب أعلى معامل تضخم تباين (variance inflation

factor)، وكانت قيمته ( $VIF = 1.881$ ) وهي أقل من 5 وبالتالي لا وجود لمشكلة التعدد الخطي بين الأبعاد

الفرعية لإدارة التغيير، وهذا يعني عدم وجود ارتباطات ثنائية بينها ذات قوة عالية بحيث تؤثر على تقديرات

التأثيرات في نموذج الانحدار المتعدد وهي تعطي صورة غير حقيقية ونتائج التحليل تظهر في الجدول >

الجدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Regression لاختبار أثر الأبعاد

الفرعية لإدارة التغيير في الفعالية

| المتغير<br>التابع | (R)  | (R <sup>2</sup> )<br>معامل<br>التحديد | F<br>المحسوبة | DF<br>درجات الحرية | Sig*<br>مستوى<br>الدلالة | B<br>معامل الانحدار | Sig*<br>مستوى<br>الدلالة |
|-------------------|------|---------------------------------------|---------------|--------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| الفعالية          | .447 | .20                                   | 2.29          | 1                  | 0.000                    | تحقيق<br>الأهداف    | 0.039                    |
|                   |      |                                       |               | 279                |                          | جودة<br>المنتجات    | 0.034                    |
|                   |      |                                       |               | 280                |                          | الرضا<br>الوظيفي    | 0.051                    |
|                   |      |                                       |               |                    |                          | التكيف<br>مع البيئة | 0.004                    |

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

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

## ثانيا : اختبار الفرضية الرئيسة الثانية :

تنص هذه الفرضية على : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير

إدارة التغيير في إنجاح المشاريع الرقمية بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف تعزى للعوامل

الشخصية للمديرين (الجنس العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة).

وتنص قاعدة القرار على أنه رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة إذا كانت قيمة F

المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ومستوى المعنوية Sig. أقل من 0.05.

الجدول (14): نتائج تحليل التباين One Way nova للفروقات في إجابات عينة الدراسة تعزى

### لخصائص المستجيبين

| المتغير | مصدر التباين   | مدموع المربعات | درجات الحرية Df | قيمة F المحسوبة | قيمة F الجدولية | مستوى المعنوية Sig | النتيجة        |
|---------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------|----------------|
| الجنس   | بين المجموعات  | .251           | 1               | .829            | 3.84            | .363               | لا يوجد فروقات |
|         | داخل المجموعات | 127.585        | 279             |                 |                 |                    |                |
|         | التباين الكلي  | 127.836        | 280             |                 |                 |                    |                |
| العمر   | بين المجموعات  | 1.464          | 5               | 1.213           | 3.84            | .305               | لا يوجد فروقات |
|         | داخل المجموعات | 126.373        | 275             |                 |                 |                    |                |
|         | التباين الكلي  | 127.836        | 280             |                 |                 |                    |                |

|                |      |      |       |     |         |                |               |
|----------------|------|------|-------|-----|---------|----------------|---------------|
| لا يوجد فروقات | .325 | 3.84 | 2.289 | 4   | 2.346   | بين المجموعات  | المؤهل العلمي |
|                |      |      |       | 276 | 126.295 | داخل المجموعات |               |
|                |      |      |       | 280 | 128.531 | التباين الكلي  |               |
| لا يوجد فروقات | .443 | 3.84 | 2.312 | 4   | 3.440   | بين المجموعات  | سنوات الخبرة  |
|                |      |      |       | 276 | 124.396 | داخل المجموعات |               |
|                |      |      |       | 280 | 127.836 |                |               |

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يتبين من البيانات الواردة في الجدول السابق ما يلي :

1. الجنس : أن قيمة F المحسوبة هي (0.829). في حين بلغت قيمتها الجدولية (3.84) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وهذا يعني قبول الفرضية العدمية والتي تنص على عدم فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في إنجاح المشاريع الرقمية بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف تعزى للجنس "، وهذا ما تؤكدته مستوى الدلالة المعنوية (0.363)، وهي أكبر من 5%.

2. العمر : أن قيمة F المحسوبة هي (1.213) في حين بلغت قيمتها الجدولية (3.84) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية والتي تنص على "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في إنجاح المشاريع الرقمية بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف تعزى للعمر. وهذا ما تؤكدته مستوى المعنوية (0.305)، وهي أكبر من 5%.

3. المؤهل العلمي: أن قيمة F المحسوبة هي (2.289) في حين بلغت قيمتها الجدولية (3.84)، وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وهـذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية والتي تنص على " عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في إنجاح المشاريع الرقمية بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف تعزى للمؤهل العلمي. وهذا ما تؤكده مستوى المعنوية (325) وهي أكبر من 5%

4. سنوات الخبرة: أن قيمة F المحسوبة هي (2.312) في حين بلغت قيمتها الجدولية (3.84)، وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وهـذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية والتي تنص على " عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في إنجاح المشاريع الرقمية بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف تعزى لسنوات الخبرة. وهذا ما تؤكده مستوى المعنوية (443)، وهي أكبر من 5%.

## الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

### 1.5 تمهيد:

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

### 2.5 النتائج

يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات على النحو التالي :

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في إنجاح المشاريع الرقمية بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وإن متغيرات إدارة التغيير في هذه الدراسة فسرت ما نسبته (659). من تباين المتغير التابع الفعالية.

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

#### أولا : النتائج المتعلقة بالتغيير في الثقافة:

أظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الثقافة في إنجاح المشاريع الرقمية بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف ، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً، كما فسر متغير التغيير في الثقافة ما نسبته (417). من تباين المتغير التابع الفعالية.

كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن متوسطات متغير التغيير في الثقافة جاءت بمستوى مرتفع من التأثير في إنجاح المشاريع الرقمية بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف من وجهة نظر العينة، إذ تبين أن الشركة تسعى إلى التغيير بالقيم والمعتقدات والتي هي لبنات بناء ثقافتها، وإن هذا التغيير في الثقافة يتم وفقاً للأهداف العامة لها، وأن الشركة تسعى من خلال ثقافتها إلى تجسيد الثقافة المؤسسية لدى العاملين.

وتبين أيضاً أن الشركة تحرص على تطوير ثقافتها لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة العملاء، وأن تعديل ثقافة الشركة يتم بما يتوافق وثقافة المجتمع، وهي تستند إلى مصلحة العميل باستمرار ويتم تغييرها وفقاً لذلك.

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

أظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي في إنجاح المشاريع الرقمية بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف . كما فسر التغيير في الهيكل التنظيمي ما نسبته (428). من تباين المتغير التابع الفعالية.

كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن متوسطات متغير التغيير في الهيكل التنظيمي كانت مرتفعة المستوى من حيث التأثير في إنجاح المشاريع الرقمية بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ تبين أن الشركة تقوم بتعديل هيكلها التنظيمي وإنها تحدث تغييرات في هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات.

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

### ثالثا : النتائج المتعلقة بالتغيير في التكنولوجيا :

أظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا في إنجاح المشاريع الرقمية بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف " ، كما فسر متغير التغيير في التكنولوجيا ما نسبته (334). من تباين المتغير التابع الفعالية.

كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن متوسطات متغير التغيير في التكنولوجيا كانت بمستوى مرتفع من تأثير متغير تعديل التكنولوجيا في إنجاح المشاريع الرقمية بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف ، إذ تبين أن الشركة تعمل على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية وإلى تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها.

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

### رابعا : النتائج المتعلقة بالتغيير في المهام :

أظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في المهام في إنجاح المشاريع الرقمية بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف " ، كما فسر متغير التغيير في المهام ما نسبته (402). من تباين المتغير التابع.

كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن متوسطات متغير التغيير في المهام كانت بالمستوى المرتفع من التأثير في إنجاح المشاريع الرقمية بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ تبين أن الشركة تعمل على تحديد طريقة أداء العمل وتسعى أيضا إلى تغيير شكل ظروف العمل المحيطة وتغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة.

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

#### خامسا: النتائج المتعلقة بالعوامل الشخصية للمديرين

أظهرت النتائج ما يلي :

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في إنجاح المشاريع الرقمية بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف تعزى للجنس
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في إنجاح المشاريع الرقمية بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف تعزى للعمر .
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في إنجاح المشاريع الرقمية بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف تعزى للمؤهل العلمي.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في إنجاح المشاريع الرقمية بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف تعزى لسنوات الخبرة.

### 3.5 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تفعيل دور إدارة التغيير في إنجاح المشاريع الرقمية بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف ، وهذه التوصيات :

ينبغي على الشركات التركيز على تعزيز القيم والمعتقدات التي تدعم التغيير وتطوير برامج تدريبية تهدف إلى رفع الوعي بثقافة التغيير بين الموظفين. من المهم أن تكون هذه الثقافة متجذرة في جميع مستويات المنظمة بحيث يتم تشجيع الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التكنولوجية. كما يجب على الشركات العمل على تجسيد الثقافة المؤسسية لدى العاملين بحيث يتم تطوير ثقافة تسعى لتحقيق حالة

من الانسجام والتوافق مع ثقافة العملاء وتعديلها بما يتوافق مع ثقافة المجتمع، وذلك لضمان تحقيق مصلحة العميل باستمرار.

يجب على الشركات مراجعة وتحديث هياكلها التنظيمية بشكل دوري لمواكبة التطورات في البيئة التكنولوجية وضمان المرونة في الاستجابة للتغيرات. ينبغي أن تشمل هذه المراجعة استحداث أقسام جديدة ووظائف تتناسب مع التغيرات في بيئة العمل وتطوراتها. كما يجب العمل على تقييم الهيكل التنظيمي باستمرار للتأكد من فعاليته وكفاءته في تحقيق أهداف المنظمة. الهيكل التنظيمي المرن يمكن الشركات من التكيف بسرعة مع المتغيرات وتقديم استجابات فعالة للتحديات الجديدة.

يجب أن تركز الشركات على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية وتحديث البرامج التكنولوجية المستخدمة بشكل دوري. كما ينبغي عليها العمل على استخدام شبكة الإنترنت بشكل فعال لتقديم خدماتها للعملاء، وتطوير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة لتواكب التغيرات السريعة في مجال التكنولوجيا. إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية في عمليات الاتصال يمكن أن يعزز من كفاءة العمليات ويوفر الوقت والجهد.

يجب أن تسعى الشركات إلى تحسين أدوات وفنون الأداء الوظيفي، وتحديث المسؤوليات والصلاحيات بما يعزز من فعالية الأداء. كما يجب فتح قنوات الاتصال الإيجابية بين إدارات الشركة المختلفة لتعزيز التعاون وتبادل المعرفة.

ينبغي تقديم برامج تدريبية متخصصة لتطوير المهارات القيادية وتعزيز قدراتهم على إدارة التغيير بفعالية.

## Abstract

The aim of this study was to explore the impact of change management in its various dimensions (cultural change, organizational structure change, technological change, task change) on the success of digital projects in IT companies in Taif. The study population consisted of all IT companies in Taif, and a suitable random sample was selected, consisting of 280 senior managers working in the upper management of these companies.

The study reached several conclusions, the most prominent being that there is a statistically significant impact of change management in its various dimensions (cultural change, organizational structure change, technological change, task change) on the success of digital projects in IT companies in Taif.

The study presented several recommendations, the most important of which are: Companies should focus on enhancing the values and beliefs that support change and developing training programs aimed at raising awareness of the culture of change among employees. It is important that this culture is embedded at all levels of the organization to encourage innovation and adaptation to rapid changes in the technological environment. Additionally, companies should periodically review and update their organizational structures to keep up with developments in the technological environment and ensure flexibility in responding to changes.

**Keywords:** Change Management, Digital Project Success, IT Companies in Taif.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو الحسن، عبدالله منصور أحمد، دهليز، خالد، و الداية، وائل حمدي. (2016). دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). (الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- أبو حسين، الحارث محمد موسى، الشلبي، رياض فرحان، و اليوسفي، أحمد. (2012). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على نجاح المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- أحلام إبراهيم العيثاوى (٢٠٠٣): تصميم نظام (CAPP) لإسناد عملية الأعمال ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، العراق
- اندرقيري، محمد امين، الادريسي، محمد. (2022). دور استراتيجيات إدارة التغيير في تحول مؤسسات أرباب الطوائف إلى شركات مساهمة (دراسة تطبيقية على مطوفي مؤسسة حجاج جنوب شرق آسيا). المجلة العربية للإدارة، 19-1.
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- بن جامع، بلال، و مهري، سهيلة. (2019). دور برامج تدفق المعلومات في تفعيل مشاريع الرقمنة: دراسة بدائرة أرشيف سوناطراك. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، ع18، 150 - 167.
- بن غيدة، وسام يوسف. (2019). مشاريع المستودعات الرقمية المؤسسية بالجامعات الجزائرية: مشروع المستودع الرقمي لجامعة قسنطينة 02 - عبد الحميد مهري نموذجاً Cybrarians Journal، .

- بني سعيد، وفاء إبراهيم محمد، و الشلبي، فراس سليمان حسن عبدالله. (2013). أثر تمكين العاملين في إدارة التغير: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- بودالي، محمد. (2021). إدارة المشاريع النسوية في الجزائر: حالة المؤسسات المصغرة بولايات الجنوب الجزائري الكبير. مجلة المنهل الإقتصادي، مج4، ع3، 220.213 -
- بوغازي، فريدة. (2015). تحديد مدى تطبيق مقومات إدارة التغير وأثرها على نجاحها بالشركة المينائية سكيكدة. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع15، 73 - 90.
- الحديدي، روان (2020). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها. المجلة العربية للنشر العلمي. 576-597. (Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP))ISSN: 2663-5738
- الحربي ، ح. ، والمهري ، ح. (2019). أثر إدارة التغير على نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية: دراسة استكشافية. مجلة دراسات الحكومة الإلكترونية وأفضل الممارسات ، 2019 ، 1-18.
- حسين حريم (٢٠٠٣): إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- حسين، ملاك صالح سعيد. (2019). أثر إدارة التغير على كفاءة المنظمات: دراسة تطبيقية على شركة فابي للألبان للفترة من 2013 - 2018. المجلة العربية للأدب والدراسات الانسانية، ع8، 1 - 34.
- حيارات، براء سعود أحمد، و قطيشات، رانية جعفر. (2021). أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- خرفي، آمال، و يوسف، أسماء. (2015). أثر إدارة التغير على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة لقطاع المطاحن بمدينة تفرت ولاية ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

- رافدة عمر الحريري (٢٠١١): إدارة التغيير في المؤسسات التربوية ، دار الثقافة لنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- رشا عبد العزيز إسماعيل (٢٠٠٦): تقييم بيئة الاعمال وأثرها على إدارة وتنمية الصناعات الصغيرة بالتطبيق على الصناعات الصغيرة فى مجال الملابس الجاهزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة حلوان.
- شارف، عبد القادر. (2018). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية: دراسة حالة مستشفى أحمد بن عجيبة بالأغواط. المجلة العربية للإدارة، مج38، ع3، 171 - 188.
- شرف إبراهيم الهادى (٢٠١٣): إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالى العربى نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعى، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، صنعاء ، اليمن، المجلد (٦)، عدد (١١)
- الشهري ، م ، ودرو ، س. (2020). إدارة التغيير وأثرها على التنفيذ الناجح للمشاريع الرقمية في الجهات الحكومية السعودية. المجلة الدولية لإدارة المعلومات ، 50 ، 178-188.
- علي، رباب محمد علي إبراهيم محمد، و محمد، طارق عبدالكريم عبدالفضيل. (2015). نظام لإدارة المشاريع البرمجية)رسالة ماجستير غير منشورة. (جامعة النيلين، الخرطوم.
- عواد، وآخرون، (2019). فاعلية تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير فى إقامة المشروعات كمدخل لتوجه الشباب نحو العمل الحر. المجلة العلمية لكلية التربية النوعية-جامعة المنوفية، 6(العدد الثامن عشر ابريل 2019 )
- عونى فتحى خليل عبید (٢٠٠٩): واقع ادراة التغيير وأثرها على أداء العاملين فى وزارة الصحة الفلسطينية دراسة حالة مجمع الشفاء الطبى ،- رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- غيلاني، حورية، و بن محمود، عرابة الحاج. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الإسمنت snmce بتقريت)رسالة ماجستير غير منشورة. (جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

- فادي إسماعيل ( 2003 ): البنية التحتية لإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم والتعل عن بعد ، ورقة عمل مقدمة إلى الندوة الإقليمية حول توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في التعليم والتعليم عن بعد، دمشق، سوريا.
- فريد، لعور، و حمادة، كمال محمد العربي. (2021). أساليب قيادة التغيير وأثرها على إدارة التغيير: دراسة حالة الشركة الميدانية لسكيدة. مجلة الباحث الإقتصادي، مج9، ع2، 516 - 527.
- القحطاني ، س. أ. ، درو ، س. (2018). إدارة التغيير في الجهات الحكومية السعودية: مراجعة الأدبيات. المجلة الدولية للإدارة العامة في العصر الرقمي ، 5 (2) ، 20-1.
- محمد، أياد طاهر ودعامي، حسين (2019). فرصة التحول من إدارة المشاريع الى قيادة المشاريع على وفق خصائص القيادة المعاصرة بحث ميداني في أمانة بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 43، 58-77.
- منير حسن أحمد شقورة (٢٠١٢): إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر، غزة ، فلسطين.
- الناظر (2019). أثر إدارة التغيير على نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لعلوم الكمبيوتر وأمن الشبكات ، 19 (11) ، 96-87.
- هشام عبد الرحمن غنوم (٢٠٠٩): دور أبعاد المنظمة المتعلمة في دعم عوائد التغيير " دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
- يوسف، محمد أحمد محمد. (2022). أثر الإبداع الإداري في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات: دراسة تطبيقية على وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار – ولاية الخرطوم. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع10 ، 35 - 55.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abbas, T. (2023). Starbucks Change Management Case Study. Change Management Insight. Retrieved from Change Management Insight
- Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2020). Transformational leadership and innovation: A comparison study between Iraq's public and private higher education institutions. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1916-1935. doi: 10.1080/03075079.2019.1688285.
- Amoah, A., Berbegal-Mirabent, J., & Marimon, F. (2021). Making the management of a project successful: Case of construction projects in developing countries. *Journal of Construction Engineering and Management*, 147(12), 04021166.
- Antonio, Giangreco, Ricdhcardo, Peccei, (2005): "The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context", *International journal of human resource management*, vol.16, Issue(10, Oct),p p.1812-1829.
- Betrand J., Magnani, R. & Knowles, J. (2010): *Handbook of Indicators for Family Planning Program evaluation*. Chapel Hill NC. USA. carolina Population center.
- Ciric Lalic, D., Lalic, B., Delić, M., Gracanin, D., & Stefanovic, D. (2022). How project management approach impact project success? From traditional to agile. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(3), 494-521. doi: 10.1108/IJMPB-04-2021-0108. Retrieved from Emerald Insight
- Dasani, S., Shah, S. L., Chen, T., Funnell, J., & Pollard, R. W. (2015). Monitoring safety of process operations using industrial workflows. *IFAC-PapersOnLine*, 48(8), 451-456
- Durmic, N. (2020). Factors influencing project success: A qualitative research. *TEM Journal*, 9(3), 1011-1020

- Ewenstein, B., Smith, W., & Sologar, A. (2015). Changing change management. McKinsey Digital, 1-4.
- Garven David& Roberto Michael (2006): change through Persuation" Haward business review on leading through change, Haward business school, Boston Massachustes.
- Hayes, J. (2018). The Theory and Practice of Change Management (5th ed.). Palgrave Macmillan. ISBN: 978-1-137-60467-2
- Kent, Jr, Gaylor, Thomas(2001): "Factors effecting resistance to change, A case study of two north Texas police department" Dissertation abstract, university of north Texas.
- Lenn, Ash E.2016): National Culture and Failure to Implement Change Management Projects,. Northcentral University, ProQuest Dissertations Publishing.
- Mc Ewen, B. (2007): The end of stress as we know it. Joseph Henry press. Washington: American Association of Mentol Retardation McNamara. K. H. (2010): Fostering sustainability in higher education: a mixedmethods-study of transformative leadership and change strategies Environmental.
- Phillips, J., & Klein, J. D. (2023). Change Management: From Theory to Practice. TechTrends : for leaders in education & training, 67(1), 189–197. <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>
- PMI (2017). PMBOK Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) (6th ed.). USA, Chicago Roll TT '1
- Shamim, M. I. (2022). Exploring the success factors of project management. American Journal of Economics and Business Management, 5(7), 64-72

# الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارات التغيير في إنجاح المشاريع الرقمية دراسة

تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة الطائف.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 31-35 سنة ☐ من 36 سنة - 40 سنة ☐ من 41 سنة - 45 سنة ☐ من 46 سنة فأكثر .
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 6 سنوات - 10 سنة ☐ من 11 سنة - 15 سنة ☐ من 16 سنة فأكثر

## ثانيا محاور الاستبيان

➤ المحور الأول: إدارات التغيير في إنجاح المشاريع الرقمية، ضع إشارة (✓) في

المربع المناسب لاختيارك:

| الرقم              | البعد                                                                      | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض بشدة | معارض بشدة |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|------------|------------|
| التغيير في الثقافة |                                                                            |            |       |       |            |            |
| 1                  | تسعى الشركة إلى التغيير بالقيم والمعتقدات والتي هي لبنات بناء ثقافة الشركة |            |       |       |            |            |
| 2                  | تسعى الشركة من خلال ثقافتها إلى تجسيد الثقافة المؤسسية لدى العاملين.       |            |       |       |            |            |
| 3                  | يتم تغيير ثقافة الشركة وفقاً للأهداف العامة لها.                           |            |       |       |            |            |
| 4                  | تستند ثقافة الشركة إلى مصلحة العميل باستمرار ويتم تغييرها وفقاً لذلك.      |            |       |       |            |            |
| 5                  | تطور الشركة من ثقافتها لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة العملاء.  |            |       |       |            |            |
| 6                  | يتم تعديل ثقافة الشركة بما يتوافق وثقافة المجتمع.                          |            |       |       |            |            |

|                            |  |  |  |  |                                                                        |    |
|----------------------------|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------|----|
|                            |  |  |  |  | تسعى الشركة دوماً لبلورة ثقافة مميزة خاصة بها.                         | 7  |
|                            |  |  |  |  | تسعى الشركة إلى التغيير بالأحداث وطرق التعامل معها                     | 8  |
| التغيير في الهيكل التنظيمي |  |  |  |  |                                                                        |    |
|                            |  |  |  |  | يتم تغيير الهيكل التنظيمي في الشركة عند استحداث أقسام أو وظائف فيها    | 9  |
|                            |  |  |  |  | تعمل الشركة على تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل             | 10 |
|                            |  |  |  |  | تعمل الشركة على دراسة وتطوير هيكلها التنظيمي باستمرار وكلما دعت الحاجة | 11 |
|                            |  |  |  |  | تحدث الشركة تغييرات في هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات                | 12 |
|                            |  |  |  |  | تقوم الشركة بتعديل هيكلها التنظيمي                                     | 13 |
|                            |  |  |  |  | تحدث الشركة تغييرات في الوحدات الإدارية                                | 14 |
|                            |  |  |  |  | تقوم الشركة بتعديل خطوط الاتصال بين كافة أقسامها بدقة                  | 15 |
|                            |  |  |  |  | تقوم الشركة بتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار                            | 16 |
|                            |  |  |  |  | تقوم الشركة بدمج الإدارات مع بعضها البعض                               | 17 |

| التغيير في التكنولوجيا |  |  |  |                                                                                            |    |
|------------------------|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                        |  |  |  | تسعى الشركة إلى تغيير الأجهزة<br>التكنولوجية المستخدمة وتطويرها<br>لتواكب التغييرات.       | 18 |
|                        |  |  |  | تعمل الشركة على استيعاب التقدم<br>بوسائل الاتصال التكنولوجية                               | 19 |
|                        |  |  |  | تسعى الشركة إلى إدخال أحدث<br>الأساليب التكنولوجية المستخدمة في<br>عمليات الاتصال.         | 20 |
|                        |  |  |  | تقوم الشركة بتغيير أساليب تقديم<br>خدماتها للعملاء باستخدام<br>التكنولوجيا.                | 21 |
|                        |  |  |  | تعمل الشركة على استخدام الانترنت في<br>تقديم خدماتها للعملاء                               | 22 |
|                        |  |  |  | تعمل الشركة على ربط الخدمات<br>التكنولوجية التي تقدمها للعملاء<br>بشركات الاتصال العالمية. | 23 |
|                        |  |  |  | توفر الشركة التسهيلات المادية<br>والتكنولوجية للعاملين.                                    | 24 |
|                        |  |  |  | تعمل الشركة إلى تغيير البرامج<br>التكنولوجية المستخدمة وتحديثها                            | 25 |
| التغيير في المهام      |  |  |  |                                                                                            |    |

|  |  |  |  |  |                                                             |    |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | تسعى الشركة إلى تغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة            | 26 |
|  |  |  |  |  | تعمل الشركة على تحديد طريقة أداء العمل                      | 27 |
|  |  |  |  |  | تقوم الشركة بتغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة إلى العاملين | 28 |
|  |  |  |  |  | تحدث الشركة تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات            | 29 |
|  |  |  |  |  | تسعى الشركة إلى تغيير شكل ظروف العمل المحيطة                | 30 |
|  |  |  |  |  | تسعى الشركة إلى تغيير الأدوات والفنون المستخدمة في الأداء   | 31 |
|  |  |  |  |  | تحدث الشركة تغييرات في طبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة   | 32 |
|  |  |  |  |  | تفتح الشركة وسائل الاتصال الإيجابية بين إداراتها المختلفة.  | 33 |

➤ المحور الثاني: الفعالية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| الرقم              | البعد                                                        | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض بشدة | معارض بشدة |
|--------------------|--------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|------------|------------|
| مؤشر تحقيق الأهداف |                                                              |            |       |       |            |            |
| 1                  | تعمل الشركة على وضع الأهداف القابلة للتحقيق                  |            |       |       |            |            |
| 2                  | هنالك تطابق مدروس بين أهداف الشركة وأهداف العاملين فيها      |            |       |       |            |            |
| 3                  | جميع الأهداف التي تتبناها الشركة تحظى بقبول العاملين فيها    |            |       |       |            |            |
| 4                  | تعتمد الشركة إستراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسة |            |       |       |            |            |
| 5                  | تعتبر المشاركة القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة     |            |       |       |            |            |
| مؤشر جودة المنتجات |                                                              |            |       |       |            |            |
| 6                  | تحقق الشركة متطلبات ومواصفات الجودة (الأيزو)                 |            |       |       |            |            |
| 7                  | تقدم الشركة منتجاتها بجودة منافسة                            |            |       |       |            |            |

|  |  |  |  |  |                                                     |    |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | تقوم الشركة باستطلاع آراء العملاء حول جودة منتجاتها | 8  |
|  |  |  |  |  | تقدم الشركة كل ما يرضي العملاء                      | 9  |
|  |  |  |  |  | تخضع الشركة منتجاتها لاختبارات الجودة باستمرار      | 10 |

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University



College of Management

Department of project Management

# **The Impact of Change Management on the Success of Digital Projects: An Applied Study on Information Technology Companies in Taif**

**Preparation:**

**ALANOUD AWADH O ALMUTAIRI**

**233000557**

**Supervision:**

**Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan**

**Dr. Fayez Jarad**

**1445-2024**