Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / تخصص

عنوان المشروع

أثر التغييرات التنظيمية على إدارة مشاريع التحويل الرقمي في المؤسسات الحكوميه.

أسم الطالب :

رنا مروان عبدالله عابد

الرقم الجامعي : 221001346

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف :

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2025/الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

1.الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 3
1.1.المقدمة: 4
1.2.مشكلة الدراسة 5
1.2.1.فجوات على المستوى النظري 6
1.2.2.فجوات على المستوى التطبيقي 6
1.3.أهمية الدراسة 7
1.3.1.على المستوى النظري: 8
1.3.2.على المستوى التطبيقي: 9
1.4.أسئلة الدراسة..... 9
1.5.أهداف الدراسة 11
1.6.فرضيات الدراسة 12
1.7.نموذج الدراسة 13
1.8.منهجية الدراسة 14
1.9.الدراسة الميدانية 15
1.10.مخطط المشروع المقترح 7
2.الفصل الثاني: الدراسات السابقة
1.....
7
2.1.المقدمة: 18
2.2.المتغير المستقل 19
2.3.المتغير التابع 20
2.4.العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع 20
2.5.الخاتمة 21
قائمة المراجع..... 22

MIDOCEAN UNIVERSITY

1.الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

وينبثق من هذه المشكلة السؤال الرئيسي التالي:

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

1.3. أهمية الدراسة

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

1.3.1. على المستوى النظري:

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

١,٤ أسئلة الدراسة

1. **ما طبيعة التغيرات التنظيمية التي تحدث في المؤسسات الحكومية أثناء تنفيذ مشاريع التحول الرقمي؟**

2. **ما أثر التغيرات التنظيمية على مراحل إدارة مشروع التحول الرقمي (مثل التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة)؟**

3. **إلى أي مدى تساهم التغيرات في الهيكل الإداري أو الإجراءات التنظيمية في تسهيل أو عرقلة نجاح مشروع التحول الرقمي؟**

4. **كيف تؤثر ثقافة المنظمة واستعداد الموظفين للتغيير على فعالية إدارة مشروع التحول الرقمي؟**

5. **ما العوامل التنظيمية التي تعزز من نجاح إدارة مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية؟**

6. **ما أبرز التحديات التي تواجه مديري المشاريع عند التعامل مع التغيرات التنظيمية أثناء تنفيذ التحول الرقمي؟**

a. أهداف الدراسة

1. **تحديد أبرز التغيرات التنظيمية التي ترافق مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.**

2. **تحليل أثر هذه التغيرات على مراحل إدارة المشروع مثل: التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم.**

3. **التعرف على التحديات التنظيمية التي تواجه مديري المشاريع أثناء تنفيذ التحول الرقمي.**

4. **استكشاف دور الثقافة التنظيمية واستجابة الموظفين في نجاح أو فشل إدارة مشروع التحول الرقمي.**

5. **تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات الحكومية على إدارة التغيرات التنظيمية بشكل فعّال يدعم نجاح مشاريع التحول الرقمي.**

6. **المساهمة في تطوير نموذج تطبيقي يمكن الاستفادة منه في مؤسسات حكومية أخرى تمر بمرحلة التحول الرقمي.**

b. فرضيات الدراسة

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

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

3. **تؤدي إعادة تصميم الإجراءات والعمليات الداخلية إلى تحسين كفاءة تنفيذ مشروع التحول الرقمي.**

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

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

6. **ضعف التنسيق والتواصل بين الإدارات يحد من فعالية إدارة مشروع التحول الرقمي في ظل التغيرات التنظيمية.**

MIDOCEAN UNIVERSITY

c. نموذج الدراسة

التغيرات التنظيمية

↓

(هيكل إداري - عمليات - ثقافة - قيادة)

↓

استجابة الموظفين + التنسيق الإداري (متغيرات وسيطة)

↓

إدارة مشروع التحول الرقمي

(تخطيط - تنفيذ - متابعة وتقييم)

MIDOCEAN UNIVERSITY

d. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لكونه الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات في البيئات الواقعية. وتهدف الدراسة إلى قياس أثر التغيرات التنظيمية على إدارة مشروع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، من خلال جمع البيانات ميدانيًا باستخدام استبانة إلكترونية تم إعدادها وتوزيعها على عينة من موظفي الجهات الحكومية المعنية بالتحول الرقمي، وتشمل العينة: مديري المشاريع، موظفي أقسام التخطيط والتقنية، ومسؤولي التغيير التنظيمي.

وقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل مختلف الفئات داخل المؤسسات. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، من خلال أدوات إحصائية مثل: المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، وتحليل الارتباط والانحدار، بهدف اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج التي تدعم أهداف البحث.

e. الدراسة الميدانية

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

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

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

f.مخطط المشروع المقترح.

[التغييرات التنظيمية]

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

↓

[المتغيرات الوسيطة]

- **استجابة الموظفين.**
- **التنسيق الإداري.**

↓

[إدارة مشاريع التحول الرقمي]

- **التخطيط.**
- **التنفيذ.**
- **التقييم والمتابعه.**

2.الفصل الثاني: الدراسات السابقة

f. المقدمة:

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

g. المتغير المستقل: القيادة التحويلية

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

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

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

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

h. المتغير التابع: الأداء المؤسسي

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

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

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

i. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

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

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

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

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

i. الخاتمة

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

قائمة المراجع

- **الزهراني، أحمد. (2020). أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 17(2)، 35-52.**

- **الحربي، سامي. (2018). دور القيادة التحويلية في تنمية الموارد البشرية. مجلة الإدارة والتنمية، 10(1)، 22-40.**

- **السبيعي، ناصر. (2019). تحليل العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الاقتصاد والإدارة، 25(3)، 77-94.**

- **الشمري، خالد. (2021). استراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي في ضوء التحول الرقمي والقيادة الحديثة. المجلة السعودية للإدارة، 13(4)، 58-73.،**

- **الزيد، محمد بن سليمان. (2021). التحول الرقمي في القطاع الحكومي: التحديات والفرص. الرياض: معهد الإدارة العامة.**

- **السرحان، عبد الله محمد. (2020). دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الحكومية. المجلة العربية للإدارة، 40(3)، 115-140.**

- **السديري، فهد عبد الله. (2019). العوامل المؤثرة في نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع العام السعودي. مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، 31(1)، 55-78.**

- **خليفة، أحمد عبد الكريم. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على تبني التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة وزارة التعليم. مجلة البحوث الإدارية، 20(2)، 201-223.**

- **اليحيى، عبد الرحمن صالح. (2020). القيادة ودورها في إنجاح التغيير المؤسسي والتحول الرقمي. المجلة السعودية للإدارة، 10(4)، 150-175.**

- **الشمري، ناصر حمد. (2021). نموذج مقترح لقياس أثر التغيرات التنظيمية على فاعلية المشروعات الحكومية الرقمية. أطروحة ماجستير،**

- العتيبي، سارة. (2022). أثر الثقافة التنظيمية على نجاح مبادرات التحول الرقمي في القطاع الحكومي. المجلة العربية للإدارة، 42(1)، 65-89.

- القحطاني، محمد. (2021). دور التدريب والتطوير في تعزيز جاهزية الموظفين للتحول الرقمي. مجلة الإدارة والتنمية، 15(2)، 101-120.

- المطيري، خالد. (2022). التحديات التنظيمية لمشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية. مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، 34(4)، 77-95.

- الجهني، عبدالله. (2023). القيادة التحويلية كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي. المجلة السعودية للإدارة، 14(2)، 45-70.

- منصور، علي. (2021). إدارة التغيير ودورها في إنجاح المشاريع الحكومية الرقمية: دراسة حالة. مجلة البحوث الإدارية، 22(3)، 133-154.

- الحربي، ريم. (2023). دور التنسيق الإداري في تحسين كفاءة مشاريع التحول الرقمي. مجلة الإدارة الحكومية، 19(1)، 88-110.

- الشامي، أحمد. (2022). مستقبل التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية العربية: الفرص والتحديات. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 44(2)، 211-235