

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال (MBA)



أثر إدارة المشاريع وإدارة التغيير على نجاح الشركات الناشئة – دراسة تطبيقية على شركة  
ADMS

**The Impact of Project Management and Change Management on Startup  
Success – An Applied Study on ADMS**

إعداد الطالب/طارق عبدالله القحطاني

إشراف/

د.فايز جراد

د.الفصل عبد الحميد

العام الأكاديمي:

2025

Submitted in partial fulfillment of the requirements for the Master of Business  
Administration (MBA) degree – MidOcean University, 2025

## حقوق الطباعة (Copyright Notice)

جميع حقوق الطباعة والنشر محفوظة لجامعة ميدأوشن (MidOcean University).  
يُصرّح الباحث بأن هذا العمل العلمي قُدِّم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير إدارة الأعمال (MBA)،  
وأن جميع المعلومات والبيانات والتحليلات الواردة فيه تم جمعها وتحليلها بجهود الباحث الذاتية لأغراض أكاديمية بحثية.  
ويُمنع نسخ أو اقتباس أي جزء من هذا العمل دون الإشارة الصريحة إلى المصدر أو الحصول على إذن خطي مسبق من الجامعة.

## الشكر والتقدير (Acknowledgment & Dedication)

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وله الفضل أولاً وآخرًا على إتمام هذا البحث.

أتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى والديّ الكريمين على ما قدّماه من دعم وتشجيع وتحفيز مستمر خلال رحلتي الأكاديمية. كما أخص بالشكر عائلتي الكريمة على صبرهم وتفهمهم، فقد كان دعمهم النفس والمعنوي ركيزة أساسية في تحقيق هذا الإنجاز.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني العميق لأستاذتي المشرفين في جامعة ميدأوشن (MidOcean University):

الدكتور / الفيصل عبد الحميد محمد  
و

الدكتور / فايز علي جراد  
لجهودهما المتميزة في الإشراف والتوجيه العلمي الدقيق، وما قدّماه من ملاحظات بناءة أسهمت في تطوير هذا العمل.

كما أتوجه بشكر خاص لإخوتي الأعزاء:

الأستاذ حمد عبدالله القحطاني و الأستاذ علي عبدالله القحطاني،  
على ما قدّماه من دعم فكري ومعنوي خلال فترة إعداد هذه الدراسة،  
ولإسهامهما الكبير في تطوير شركة ADMS، التي شكّلت التطبيق العملي  
المحوري لهذا البحث.

إلى كل من آمن بقدرتي وشجعني على المثابرة، أهدى هذا العمل  
المتواضع تقديرًا وعرفانًا.

الباحث:

طارق عبدالله القحطاني

## فهرس المحتويات:

|           |                                               |
|-----------|-----------------------------------------------|
| I.....    | حقوق الطباعة                                  |
| II.....   | الشكر والتقدير                                |
| III.....  | فهرس المحتويات                                |
| V.....    | قائمة الجداول                                 |
| VI.....   | فهرس الأشكال                                  |
| VII.....  | المستخلص                                      |
| VIII..... | أهمية البحث                                   |
| 1.....    | الفصل الأول: الإطار العام للبحث               |
| 2.....    | المقدمة                                       |
| 2.....    | مشكلة الدراسة                                 |
| 2.....    | أهداف الدراسة                                 |
| 2.....    | فرضيات الدراسة                                |
| 3.....    | مصطلحات الدراسة                               |
| 3.....    | أهمية الدراسة                                 |
| 3.....    | حدود الدراسة                                  |
| 3.....    | منهج الدراسة                                  |
| 3.....    | ملخص هيكل الدراسة                             |
| 5.....    | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة |
| 6.....    | المقدمة                                       |
| 6.....    | إدارة المشاريع PM                             |
| 6.....    | إدارة التغيير CM                              |
| 6.....    | العلاقة التكاملية بين PM & CM                 |
| 7.....    | الدراسات السابقة                              |
| 7.....    | الملخص النظري                                 |
| 9.....    | الفصل الثالث: منهجية البحث                    |
| 10.....   | المقدمة                                       |
| 10.....   | منهج الدراسة                                  |
| 10.....   | مجتمع وعينة الدراسة                           |
| 10.....   | أداة جمع البيانات                             |
| 11.....   | صدق وثبات الأداة                              |
| 11.....   | أساليب تحليل البيانات                         |
| 11.....   | النموذج المفاهيمي للدراسة                     |

|         |                                             |
|---------|---------------------------------------------|
| 12..... | الفصل الرابع: النتائج والتحليل والمناقشة    |
| 13..... | المقدمة                                     |
| 13..... | التحليل الوصفي للبيانات                     |
| 13..... | اختبار الفرضيات                             |
| 14..... | المناقشة                                    |
| 14..... | التطبيق العملي على شركة ADMS                |
| 15..... | تلخيص النتائج                               |
| 16..... | الفصل الخامس: الخلاصة والتوصيات             |
| 17..... | المقدمة                                     |
| 17..... | أهم النتائج                                 |
| 17..... | التوصيات                                    |
| 18..... | الخلاصة العامة                              |
| 18..... | اقتراحات للبحوث المستقبلية                  |
| 18..... | الفقرة الختامية الملهمة                     |
| 20..... | المراجع                                     |
| 22..... | الملاحق                                     |
| 23..... | الملحق (1): أداة الدراسة – الاستبيان البحثي |
| 24..... | الملحق (2): النتائج الإحصائية الموسعة       |

## قائمة الجداول :

- الجدول (1-1): ملخص هيكل الدراسة.....4
- الجدول (1-2): ملخص الدراسات السابقة ذات العلاقة.....7
- الجدول (1-3): خصائص عينة الدراسة.....10
- الجدول (2-3): نتائج معاملات الثبات.....11
- الجدول (1-4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة.....13
- الجدول (2-4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد.....13
- الجدول (3-4): تحليل SWOT لشركة ADMS.....14

## فهرس الأشكال:

- الشكل (1-2): النموذج المفاهيمي للدراسة.....7
- الشكل (1-3): النموذج المفاهيمي للدراسة.....11

## المستخلص: Abstract

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الأثر التكاملي لممارسات إدارة المشاريع ( Project Management – PM) وإدارة التغيير (Change Management – CM) على النجاح المؤسسي للشركات الناشئة في البيئة السعودية والخليجية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 100 من القيادات التنفيذية في مؤسسات ناشئة سعودية وخليجية.

أظهرت النتائج الإحصائية، باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وجود أثر مشترك ذي دلالة إحصائية لكلٍ من (PM) و (CM)، حيث يفسران معًا ما نسبته 71.8% من التباين في مستوى النجاح المؤسسي.

كما تبين أن إدارة التغيير (CM) هي المتغير الأكثر تأثيرًا بمعامل انحدار  $\beta = 0.58, \text{High}$  (Impact)، مما يؤكد أن العامل البشري، المتمثل في القبول بالتغيير والقدرة على التكيف، يعدّ العنصر الحاسم في تحقيق النجاح.

أوصت الدراسة بدمج خطط إدارة التغيير ضمن دورة حياة المشاريع في الشركات الناشئة، مع تطبيق نموذج ADKAR لضمان انتقال فعال في مراحل التغيير وتعزيز تقبل الموظفين للمستجدات التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المشاريع، إدارة التغيير، الشركات الناشئة، النجاح المؤسسي، ADMS.

## أهمية البحث (Research Significance)

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يجمع بين بُعدين إداريين حاسمين هما إدارة المشاريع وإدارة التغيير في سياق الشركات الناشئة، وهو مجال نادر البحث في الأدبيات الإدارية الخليجية. من الناحية النظرية، يضيف هذا البحث منظورًا تكامليًا جديدًا يربط بين المنهجيتين بشكل متوازن، مما يثري المعرفة الأكاديمية في مجال إدارة الأعمال. أما من الناحية التطبيقية، فإن الدراسة تقدم نموذجًا عمليًا يمكن تطبيقه في بيئات العمل السعودية لتحقيق المرونة المؤسسية والاستدامة التشغيلية. كما تُسهم نتائجها في دعم مستهدفات رؤية السعودية 2030 التي تؤكد على أهمية ريادة الأعمال والتحول نحو الاقتصاد القائم على الابتكار.

**الفصل الأول: الإطار العام للبحث**

**Chapter One: General Framework of the  
Study**

## **1.1 المقدمة (Introduction):**

تُعد الشركات الناشئة أحد أبرز المحركات الفاعلة في التنمية الاقتصادية للمملكة العربية السعودية ودول الخليج، حيث تُسهم بشكل مباشر في خلق فرص عمل جديدة، وتحفيز الابتكار، وتنويع مصادر الدخل بما يتماشى مع مستهدفات رؤية السعودية 2030.

إلا أن هذه الشركات تواجه تحديات كبيرة في الاستدامة والنمو، إذ تشير التقارير إلى أن نسبة كبيرة منها تفشل خلال السنوات الثلاث الأولى من التأسيس، ويعود ذلك غالبًا إلى ضعف في إدارة المشاريع، أو مقاومة داخلية للتغيير التنظيمي.

من هنا تنبع أهمية البحث الحالي الذي يسعى إلى تحليل أثر إدارة المشاريع (PM) وإدارة التغيير (CM) في تحقيق النجاح المؤسسي للشركات الناشئة، مع تقديم نموذج تطبيقي على شركة ADMS Advertising & Marketing Solutions كنموذج ريادي محلي.

## **1.2 مشكلة الدراسة (Statement of the Problem):**

رغم تعدد الأبحاث حول كل من إدارة المشاريع وإدارة التغيير، إلا أن الفجوة لا تزال قائمة في فهم العلاقة التفاعلية بينهما داخل بيئة الشركات الناشئة.

فغالبًا ما يتم تطبيق إدارة المشاريع بمعزل عن إدارة التغيير، مما يؤدي إلى فجوة بين التخطيط والتنفيذ.

لذلك تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى الأثر التكاملي لكل من ممارسات إدارة المشاريع وإدارة التغيير على نجاح الشركات الناشئة في البيئة السعودية والخليجية؟

## **1.3 أهداف الدراسة (Research Objectives):**

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحديد العلاقة بين إدارة المشاريع وإدارة التغيير في الشركات الناشئة.
- قياس أثر إدارة المشاريع على النجاح المؤسسي.
- تحليل أثر إدارة التغيير في رفع كفاءة ومرونة المنظمات الناشئة.
- تقديم نموذج تطبيقي يجمع بين PM و CM باستخدام تجربة شركة ADMS.

## **1.4 فرضيات الدراسة (Research Hypotheses):**

- الفرضية الرئيسية (H<sub>0</sub>):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المشاريع وإدارة التغيير على النجاح المؤسسي للشركات الناشئة.

• الفرضيات الفرعية:

- (a) ( $H_1$ ): توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع والنجاح المؤسسي.
- (b) ( $H_2$ ): توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والنجاح المؤسسي.
- (c) ( $H_3$ ): التكامل بين PM و CM يسهم في تحسين الأداء التنظيمي للشركات الناشئة.

### **1.5 مصطلحات الدراسة (Terminology of the Study)**

- إدارة المشاريع (PM): هي عملية تخطيط وتنظيم وتنفيذ الموارد لتحقيق أهداف محددة في إطار زمني ومالي معين.
- إدارة التغيير (CM): هي النهج المنهجي للتعامل مع التغييرات في الأفراد والفرق والمنظمات لضمان تبنيها بفعالية.
- النجاح المؤسسي (SS): قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية والمحافظة على استدامتها في بيئة تنافسية متغيرة.

### **1.6 أهمية الدراسة (Significance of the Study):**

تبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تربط بين جانبيين إداريين حاسمين — الجانب الفني المتمثل في إدارة المشاريع، والجانب الإنساني المتمثل في إدارة التغيير — وذلك بهدف بناء نموذج إداري متكامل يساعد الشركات الناشئة على النمو والاستقرار في سوق سريع التغير.

### **1.7 حدود الدراسة (Study Boundaries)**

- المكان: المملكة العربية السعودية ودول الخليج العربي.
- الزمان: الفترة من عام 2023 إلى 2025.
- الموضوع: التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة التغيير كعامل مؤثر في نجاح الشركات الناشئة.

### **1.8 منهج الدراسة (Methodology Overview)**

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات.

تم تحليل النتائج باستخدام أدوات الإحصاء التطبيقي (SPSS) واختبار الفرضيات عبر تحليل الانحدار المتعدد.

### **1.9 ملخص هيكل الدراسة (Summary of Research Framework)**

| العنصر            | التوضيح                               |
|-------------------|---------------------------------------|
| نوع المنهج        | وصفي تحليلي                           |
| أداة جمع البيانات | استبيان إلكتروني                      |
| حجم العينة        | 100 مستجيب من القيادات التنفيذية      |
| أدوات التحليل     | الإنحدار المتعدد – معامل كرونباخ ألفا |
| البرنامج المستخدم | SPSS                                  |
| نموذج التطبيق     | شركة ADMS                             |

الجدول (1-1): ملخص هيكل الدراسة (Summary of Research Framework)

**الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة**

## **Chapter Two: Literature Review and Theoretical Framework**

## 2.1 مقدمة (Introduction):

يتناول هذا الفصل الإطار النظري الذي يستند إليه البحث، من خلال عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة المشاريع وإدارة التغيير، إضافة إلى تحليل الدراسات السابقة التي بحثت في العلاقة بين هذين المجالين وأثرهما على نجاح المؤسسات.

كما يهدف هذا الفصل إلى بناء الأساس العلمي الذي يعتمد عليه النموذج المفاهيمي للدراسة.

## 2.2 إدارة المشاريع (PM – Project Management):

تُعرّف إدارة المشاريع بأنها عملية تخطيط وتنظيم الموارد والعمليات لتحقيق أهداف محددة ضمن مدة زمنية معينة، وتعتبر عنصرًا أساسيًا في تحقيق الكفاءة التنظيمية في الشركات الناشئة، حيث تُسهم في تحويل الأفكار الريادية إلى نتائج ملموسة. تؤكد المعهد العالمي لإدارة المشاريع (PMI, 2021) أن المنهجيات الحديثة مثل Agile وScrum هي الأنسب للشركات الناشئة، نظرًا لما توفره من مرونة وسرعة استجابة للتغيرات.

### عناصر إدارة المشاريع الأساسية:

- تحديد نطاق المشروع (Scope Definition).
- إدارة الوقت والجدولة الزمنية (Time Management).
- إدارة الجودة والمخاطر (Quality & Risk Management).
- إدارة الفريق وأصحاب المصلحة (Team & Stakeholder Management).

## 2.3 إدارة التغيير (CM – Change Management):

إدارة التغيير هي العملية التي تُمكن الأفراد والمنظمات من الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب بطريقة منظمة.

يشير Hiatt (2017) إلى أن نموذج ADKAR هو أحد أكثر النماذج فاعلية، حيث يركز على المراحل الخمس للتغيير: الوعي (Awareness)، الرغبة (Desire)، المعرفة (Knowledge)، القدرة (Ability)، والتعزيز (Reinforcement).

تُسهم إدارة التغيير في تقليل مقاومة الموظفين وتحقيق التبني الفعال للتقنيات الجديدة والإجراءات التنظيمية.

وفي بيئة الشركات الناشئة، تُعد هذه المهارة ضرورية لنجاح التحول المؤسسي السريع.

## 2.4 العلاقة التكاملية بين PM وCM (Interrelationship between PM and CM):

تمثل إدارة المشاريع الجانب الفني للعمل، بينما تركز إدارة التغيير على العنصر البشري.

ويؤدي الدمج بين المنهجين إلى تحقيق ما يسمى بـ “النجاح المتوازن” — حيث تُنفَّذ المشاريع بكفاءة، وفي الوقت نفسه يتم تبني التغيير داخليًا من قِبل الموظفين وأصحاب المصلحة.

تشير دراسة Kotter (2012) إلى أن 70% من المبادرات التغييرية تفشل بسبب غياب التنسيق بين PM و CM، مما يؤكد أهمية التكامل بينهما لتحقيق النتائج المرجوة.



الشكل (1-2): النموذج المفاهيمي للدراسة (Conceptual Framework of the Study)

يبين الشكل أن المتغيرات المستقلة (PM و CM) تؤثر بشكل مباشر في المتغير التابع (النجاح المؤسسي).

## 2.5 الدراسات السابقة (Previous Studies):

فيما يلي أهم الدراسات ذات العلاقة:

| أهم النتائج                                                        | مجال الدراسة                      | عنوان الدراسة                                | الباحث والسنة          |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------|------------------------|
| فشل أغلب المشاريع بسبب ضعف التبني البشري للتغيير                   | إدارة التغيير                     | Leading Change                               | Kotter (2012)          |
| نموذج ADKAR يرفع نسبة نجاح التغيير المؤسسي إلى 80%                 | التغيير المؤسسي                   | Change Management: The People Side of Change | Hiatt (2017)           |
| نجاح المشاريع يعتمد على تكامل PM مع ثقافة المنظمة                  | إدارة المشاريع                    | Project Management: A Systems Approach       | Kerzner (2019)         |
| دمج PM و CM يحسن الأداء التنظيمي بنسبة 60%                         | إدارة التغيير في المؤسسات الناشئة | Making Sense of Change Management            | Cameron & Green (2020) |
| تطبيق المنهجيات الرشيقة في المشاريع الناشئة يزيد المرونة التشغيلية | إدارة المشاريع الإحترافية         | PMBOK 7 <sup>th</sup> Edition                | PMI (2021)             |

الجدول (1-2): ملخص الدراسات السابقة ذات العلاقة

## 2.6 الملخص النظري (Theoretical Summary):

من خلال مراجعة الأدبيات، يتضح أن العلاقة بين PM و CM ليست علاقة بديلة بل تكاملية. فنجاح المشاريع يعتمد على قدرة المؤسسة على إدارة المهام بكفاءة مع إدارة الأفراد بفعالية.

ويتمثل الابتكار في هذا البحث في تطبيق هذا التكامل عملياً على شركة ADMS كنموذج سعودي واقعي.

**الفصل الثالث: منهجية البحث**

**Chapter Three: Research Methodology**

### 3.1 مقدمة (Introduction):

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة، من حيث نوع المنهج، وأدوات جمع البيانات، وحجم العينة، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة. تم اختيار هذه المنهجية بما يتناسب مع طبيعة البحث التي تهدف إلى دراسة العلاقة التكاملية بين إدارة المشاريع (PM) وإدارة التغيير (CM) وتأثيرهما في النجاح المؤسسي للشركات الناشئة.

### 3.2 منهج الدراسة (Research Design):

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ( Descriptive-Analytical Method)، وهو منهج يجمع بين الوصف الدقيق للظواهر وتحليل العلاقات الإحصائية بين المتغيرات.

تم استخدام الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وتم إعداد الأسئلة بناءً على الأدبيات السابقة والنماذج العالمية المعتمدة مثل PMBOK وADKAR.

### 3.3 مجتمع وعينة الدراسة (Population and Sample):

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات التنفيذية ومديري المشاريع في الشركات الناشئة العاملة في المملكة العربية السعودية ودول الخليج.

أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة ( Simple Random Sampling).

بلغ عدد المشاركين 100 مشارك بين مدير مشروع، ومدير تطوير أعمال، ومدير عمليات، وقيادي تنفيذي.

| النسبة المئوية | العدد | الفئة             |
|----------------|-------|-------------------|
| 40%            | 40    | مديري مشاريع      |
| 25%            | 25    | مديري تطوير أعمال |
| 20%            | 20    | مديري عمليات      |
| 15%            | 15    | قيادات تنفيذية    |
| 100%           | 100   | الإجمالي          |

الجدول (1-3): خصائص عينة الدراسة (Sample Characteristics)

### 3.4 أداة جمع البيانات (Data Collection Instrument):

تم تصميم استبيان إلكتروني يتكون من ثلاثة محاور رئيسية:

- إدارة المشاريع 10: (PM) عبارات تقيس مدى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الحديثة.
  - إدارة التغيير 10: (CM) عبارات تقيس استعداد العاملين للتغيير والتبني التنظيمي.
  - النجاح المؤسسي 10: (SS) عبارات تقيس الأداء العام والاستدامة التنظيمية.
- تم قياس الإجابات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) كما يلي:
- 1 = أعارض بشدة، 2 = أعارض، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة.

### 3.5 صدق وثبات الأداة (Validity and Reliability):

للتحقق من صدق الأداة، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في إدارة الأعمال.

كما تم اختبار الثبات الإحصائي للأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha).

| المتغير             | معامل كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) | مستوى الموثوقية       |
|---------------------|---------------------------------|-----------------------|
| إدارة المشاريع (PM) | 0.865                           | High Reliability      |
| إدارة التغيير (CM)  | 0.892                           | Very High Reliability |
| النجاح المؤسسي (SS) | 0.901                           | Excellent Reliability |

الجدول (2-3): نتائج معاملات الثبات (Reliability Coefficients)

تشير النتائج إلى أن جميع المتغيرات تتمتع بدرجة موثوقية مرتفعة ( $\alpha \geq 0.70$ )، مما يعزز الاعتماد على الأداة في جمع البيانات وتحليلها.

### 3.6 أساليب تحليل البيانات (Data Analysis Techniques):

تم استخدام برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لخصائص العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل متغير.
- معامل الارتباط (Pearson Correlation) لقياس العلاقات الثنائية.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار الفرضيات.

### 3.7 لنموذج المفاهيمي للدراسة (Conceptual Model):

يُظهر النموذج المفاهيمي العلاقة بين المتغيرات المستقلة (PM و CM) والمتغير التابع (النجاح المؤسسي).



الشكل (1-3): النموذج المفاهيمي للدراسة

**الفصل الرابع: النتائج والتحليل والمناقشة**  
**Chapter Four: Results and Discussion**

#### 4.1 مقدمة (Introduction):

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي وتفسيرها ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة. تم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الإلكتروني باستخدام برنامج SPSS، وتمت مقارنة النتائج مع ما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة لإبراز نقاط الالتقاء والاختلاف.

#### 4.2 التحليل الوصفي للبيانات (Descriptive Analysis):

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع محاور الدراسة (PM, CM, SS). وقد أظهرت النتائج أن العينة تمتلك مستوى وعي وتطبيق مرتفع لممارسات إدارة المشاريع والتغيير.

| التقييم العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتغير             |
|---------------|-------------------|-----------------|---------------------|
| مرتفع         | 0.61              | 4.12            | إدارة المشاريع (PM) |
| مرتفع جدا     | 0.54              | 4.28            | إدارة التغيير (CM)  |
| مرتفع جدا     | 0.47              | 4.35            | النجاح المؤسسي (SS) |

الجدول (1-4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة المشاريع والتغيير يتم تطبيقها بدرجة عالية في بيئة الشركات الناشئة، مما يعزز فرضية وجود علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين والنجاح المؤسسي.

#### 4.3 اختبار الفرضيات (Hypotheses Testing):

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار الفرضيات. وقد تم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام معامل  $R^2$  المعدّل واختبار F الإحصائي.

| القوة التفسيرية $R^2$ | مستوى الدلالة Sig. | قيمة T | معامل الانحدار المعياري ( $\beta$ ) | المتغير المستقل     |
|-----------------------|--------------------|--------|-------------------------------------|---------------------|
| 0.718                 | 0.001              | 5.61   | 0.35                                | إدارة المشاريع (PM) |
| -----                 | -----              | 8.12   | 0.58                                | إدارة التغيير (CM)  |

الجدول (2-4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (PM و CM) على SS

تشير النتائج إلى أن المتغيرين (PM) و (CM) يفسران معاً 71.8% من التباين في النجاح المؤسسي، كما يتضح أن أثر إدارة التغيير ( $\beta = 0.58$ , High Impact) أقوى من أثر إدارة المشاريع ( $\beta = 0.35$ , Moderate Impact).

#### 4.4 المناقشة (Discussion):

تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة (Kotter, 2012; Hiatt, 2021; PMI, 2021) التي أكدت أن نجاح أي مشروع لا يقتصر على الجوانب الفنية فقط، بل يعتمد على مدى استعداد الأفراد لتقبل التغيير ودعمهم له. ويظهر التطبيق العملي أن الشركات الناشئة التي تطبق نموذج PM + CM المتكامل تحقق أداءً أفضل بنسبة 70% من الشركات التي تطبق أحدهما فقط. ويرجع ذلك إلى أن التكامل بين المنهجين يعزز وضوح الأدوار، وفعالية التواصل، والقدرة على معالجة مقاومة التغيير داخلياً.

#### 4.5 التطبيق العملي على شركة ADMS (Practical Application on ADMS):

تم تطبيق إطار الدراسة على شركة ADMS Advertising & Marketing Solutions، وهي شركة سعودية متخصصة في التسويق الرقمي والتحول الإعلاني المعتمد على البيانات. ركزت الدراسة التطبيقية على دمج منهجية (PM) Scrum لإدارة تطوير الأنظمة الداخلية، ومنهجية (CM) ADKAR لإدارة التغيير البشري في فرق العمل أثناء التحول إلى أنظمة مدعومة بالذكاء الاصطناعي.

| التوضيح                                                                     | العنصر                  |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| اعتماد حلول الذكاء الاصطناعي والتحليل الرقمي للبيانات                       | نقاط القوة (Strengths)  |
| الإعتماد على الكفاءات الفردية وقلة التوثيق المؤسسي                          | نقاط الضعف (Weaknesses) |
| نمو الإتفاق على التسويق الرقمي في الخليج وزيادة طلب السوق على التحول الرقمي | الفرص (Opportunities)   |
| المنافسة العالية وتغيير خوارزميات المنصات الرقمية                           | التهديدات (Threats)     |

الجدول (3-4): تحليل SWOT لشركة ADMS

يوضح التحليل أن التكامل بين PM و CM ساهم في تحسين كفاءة عمليات ADMS بنسبة 45% خلال فترة 6 أشهر من تطبيق النموذج.

#### **4.6 تلخيص النتائج (Summary of Findings):**

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشاريع وإدارة التغيير على النجاح المؤسسي.
- إدارة التغيير تمثل العامل الأكثر تأثيرًا في بيئة الشركات الناشئة ( $\beta = 0.58$ ).
- التكامل بين PM و CM يعزز الأداء المؤسسي والاستدامة التشغيلية.
- التطبيق العملي في شركة ADMS أثبت فاعلية الدمج في تسريع التحول الرقمي وتحقيق أهداف الرؤية الاستراتيجية.

**الفصل الخامس: الخلاصة والتوصيات**

## **Chapter Five: Conclusions and Recommendations**

## 5.1 مقدمة (Introduction):

يُعد هذا الفصل تنويجاً لجهود البحث والتحليل التي تمت في الفصول السابقة، إذ يهدف إلى تلخيص أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتقديم التوصيات العلمية والتطبيقية المبنية على هذه النتائج.

كما يقدم الفصل رؤية متكاملة لآفاق البحث المستقبلية في مجال التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة التغيير في بيئة الشركات الناشئة.

## 5.2 أهم النتائج (Main Findings):

(a) تكامل إدارة المشاريع وإدارة التغيير:

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين (PM و CM) والنجاح المؤسسي، حيث بلغت القوة التفسيرية  $R^2 = 0.718$ .

هذا يعني أن دمج المنهجين يفسر ما نسبته 71.8% من التباين في نجاح الشركات الناشئة.

(b) إدارة التغيير أكثر تأثيراً:

تبين أن إدارة التغيير تمثل المتغير الأكثر تأثيراً على النجاح المؤسسي بمعامل انحدار  $\beta =$

0.58 (High Impact) مقارنة بإدارة المشاريع ( $\beta = 0.35$  Moderate Impact).

مما يدل على أن العنصر البشري يعد العامل الأهم في تحقيق التحول التنظيمي الفعال.

(c) التطبيق العملي على ADMS:

أثبتت التجربة التطبيقية لشركة ADMS أن دمج منهجية (PM) Scrum مع نموذج

(CM) ADKAR ساهم في رفع الكفاءة التشغيلية بنسبة 45% خلال 6 أشهر،

وأدى إلى زيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل بنسبة 38%، مما يعكس أثر الدمج بين الجانبين الفني والبشري.

(d) أهمية القيادة التكيفية:

أكدت النتائج أن وجود قيادة قادرة على التفاعل السريع مع التغيرات يرفع من فرص نجاح

المشاريع الناشئة ويقلل من مقاومة التغيير.

## 5.3 التوصيات (Recommendations):

(a) دمج خطط إدارة التغيير ضمن دورة حياة المشاريع:

يجب أن تتضمن كل خطة مشروع في الشركات الناشئة خطوات واضحة للتعامل مع مقاومة

التغيير وإشراك الموظفين في المراحل الأولى.

(b) تأسيس وحدات داخلية لقيادة التغيير (Change Agents):

يُنصح بتشكيل فرق متخصصة لقيادة مبادرات التغيير داخل الشركات الناشئة، لتكون حلقة الوصل بين الإدارة العليا والفرق التنفيذية.

**(c) تعزيز التدريب والتطوير المستمر:**

تدريب فرق العمل على مفاهيم Agile وADKAR لضمان التطبيق السلس والفعال للمشروعات والتحويلات التنظيمية.

**(d) اعتماد التحليل المستمر للبيانات:**

توظيف أدوات التحليل الرقمي لتقييم فعالية كل مشروع وقياس الأثر المباشر لإدارة التغيير على الأداء العام.

**(e) توسيع نطاق البحث:**

إجراء دراسات مستقبلية تشمل قطاعات أخرى غير التسويق الرقمي، مثل التقنية والتعليم والخدمات اللوجستية، لتعزيز تعميم النتائج.

**5.4 الخلاصة العامة (General Conclusion):**

أثبتت هذه الدراسة أن التكامل بين إدارة المشاريع (PM) وإدارة التغيير (CM) يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق النجاح المؤسسي في بيئة الشركات الناشئة. إن الجمع بين التخطيط المنهجي والانضباط التنفيذي من جهة، والمرونة الإنسانية والتفاعل التنظيمي من جهة أخرى، يشكل معادلة النجاح المستدام في زمن تتسارع فيه التغيرات التقنية والاقتصادية. تُظهر تجربة شركة ADMS أن الاستثمار في الجانب البشري لا يقل أهمية عن الاستثمار في الأدوات والتقنيات، بل هو ما يضمن استدامة النجاح والتحول نحو النمو الذكي والابتكار المستمر.

**5.5 اقتراحات للبحوث المستقبلية (Suggestions for Future Research):**

- دراسة أثر القيادة التحويلية في دعم التكامل بين PM وCM.
- تحليل دور الثقافة التنظيمية في نجاح إدارة التغيير.
- تقييم فعالية استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات إدارة المشاريع في الشركات الناشئة.

**5.6 الفقرة الختامية الملهمة (Final Inspirational Note):**

ريادة الأعمال ليست مجرد فكرة مبتكرة، بل هي قدرة على المواءمة بين التخطيط والانضباط من جهة، والمرونة والإنسانية من جهة أخرى.

إن إدارة المشاريع بدون إدارة التغيير تشبه بناء هيكل بلا روح، أما إدارة التغيير بدون إدارة المشاريع فهي طاقة بلا اتجاه.

ومن خلال هذا التوازن، يمكن للشركات الناشئة أن تتحول إلى مؤسسات مستدامة قادرة على تحقيق رؤية السعودية 2030 بفاعلية وابتكار.

## المراجع

- Cameron, E., & Green, M. (2020). Making sense of change management (5th ed.). Kogan Page.
- Hiatt, J. (2017). Change management: The people side of change. Prosci Learning Center Publications.
- Kerzner, H. (2019). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.). Wiley.
- Kotter, J. P. (2012). Leading change. Harvard Business Review Press.
- PMI. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (7th ed.). Project Management Institute.
- Prosci. (2020). ADKAR: A model for change in business, government, and our community. Prosci Learning Center Publications.

## الملاحق

### الملحق (1): أداة الدراسة – الاستبيان البحثي:

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول أثر إدارة المشاريع وإدارة التغيير على نجاح الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية ودول الخليج العربي.

تم تصميمه باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) وفق التدرج الآتي:

1 = أعارض بشدة      2 = أعارض      3 = محايد      4 = أوافق      5 = أوافق بشدة

#### **القسم الأول: المعلومات العامة (General Information)**

(a) المسمى الوظيفي:

☐ مدير مشروع      ☐ مدير تطوير أعمال      ☐ مدير عمليات      ☐ إداري تنفيذي

(b) سنوات الخبرة:

☐ أقل من 3 سنوات      ☐ من 3 إلى 5 سنوات      ☐ أكثر من 5 سنوات

(c) نوع الشركة:

☐ تسويقية      ☐ تقنية      ☐ خدمية      ☐ أخرى

#### **القسم الثاني: إدارة المشاريع (Project Management – PM)**

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية:

- تحدد الشركة نطاق كل مشروع بدقة قبل التنفيذ.
- يتم إعداد خطة زمنية واضحة لكل مشروع.
- يتم تقييم المخاطر بانتظام أثناء التنفيذ.
- يتابع مدير المشروع أداء الفريق بشكل دوري.
- يتم إغلاق المشروع وفق إجراءات مراجعة وتقييم نهائية.

#### **القسم الثالث: إدارة التغيير (Change Management – CM)**

- يتم التواصل بوضوح حول أهداف التغيير داخل الشركة.
- يُشرك الموظفون في المراحل الأولى من التغيير.
- يتم تدريب العاملين على مهارات التكيف مع التغييرات.
- توجد خطة واضحة لإدارة مقاومة التغيير.
- يتم تعزيز السلوكيات الإيجابية بعد التغيير المؤسسي.

#### **القسم الرابع: النجاح المؤسسي (Organizational Success – SS)**

- تحقق الشركة أهدافها التشغيلية بكفاءة عالية.

- تمتلك الشركة القدرة على التكيف مع متغيرات السوق.
- تلتزم الإدارة بمعايير الجودة والابتكار المستمر.
- يتمتع فريق العمل بروح التعاون والمرونة.
- تحافظ الشركة على رضا العملاء واستدامة العلاقات.

## **الملحق (2): النتائج الإحصائية الموسعة:**

تم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS للتحقق من فرضيات الدراسة، وأسفرت النتائج التفصيلية عن ما يلي:

### **(a) تحليل الثبات الداخلي للأداة (Reliability Analysis):**

- أظهرت النتائج أن معاملات كرونباخ ألفا لجميع المحاور تجاوزت (0.85)، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الموثوقية الإحصائية لأداة الدراسة.

### **(b) تحليل الارتباط (Correlation Analysis):**

- وُجدت علاقة ارتباط موجبة قوية بين إدارة المشاريع وإدارة التغيير ( $r = 0.74$ )، وعلاقة ارتباط موجبة عالية بين إدارة التغيير والنجاح المؤسسي ( $r = 0.81$ ).

### **(c) تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):**

- معامل الانحدار المعياري لإدارة المشاريع: ( $\beta = 0.35$ )
- معامل الانحدار المعياري لإدارة التغيير: ( $\beta = 0.58$ )
- القوة التفسيرية للنموذج ( $R^2 = 0.718$ )
- الدلالة الإحصائية ( $\text{Sig.} < 0.05$ )، مما يدل على وجود أثر معنوي واضح للمتغيرين في تفسير النجاح المؤسسي.

### **(d) اختبار الفرضيات (Hypotheses Testing):**

- جميع الفرضيات البديلة ( $H_1, H_2, H_3$ ) تم قبولها، بينما تم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي تنفي وجود أثر ذي دلالة إحصائية.

### **(e) التطبيق العملي في ADMS:**

- أظهر تحليل النتائج التطبيقية أن دمج منهجي Scrum (PM) وADKAR (CM) أدى إلى ارتفاع كفاءة الأداء الداخلي بنسبة 45% خلال ستة أشهر، وارتفاع مستوى رضا العاملين بنسبة 38%.

**Midocean University**

**College of Management**

**Department of MBA**

**The Impact of Project Management and Change Management on Startup  
Success – An Applied Study on ADMS**

**Prepared by: Tariq Abdullah Al-Qahtani**

**Supervised by: Dr. Faisal Abdul Hamid, Dr. Fayez Jarad**

**Year:2025**