

## أثر التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع في القطاع العام في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة / نوره سعود المرزوقي

الرقم الأكاديمي / 242000610

إشراف

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز علي جراد

العام

٢٠٢٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الشكر والتقدير

الحمد لله تعالى أولاً وآخراً، على نعمه وفضله الذي لا يعد ولا يحصى، الذي وفقني لإتمام هذا العمل.

اهدي هذا العمل لوالديني .. فلولاهما لما وجدتُ في هذه الحياة ، ومنهما تعلمت الصمود ، واطمأننت بالشكر

لهم على حُبهم ودعمهم المستمر ، شكراً لتفهمكم ووقوفكم بجانبني في كل لحظة، لا سيما في الأوقات

الصعبة .. والى زوجي الرجل المثالي اطل الله في عمره ليظل عوناً لي ..

أود أن أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن، إدارة وأعضاء هيئة تدريس، على الدعم

المستمر والبيئة الأكاديمية الرائعة التي ساعدتني في تحقيق أهدافي.

كما انني اقدم اسمي آيات الشكر والعرفان الى /

د - الفصيل عبد الحميد محمد حسن

د - فايز علي جراد

الذي منحاني من وقتهم الثمين و من بحر معلوماتهم وخبراتهم الواسعة ما شكّل إضافة كبيرة للعمل  
البحثي ، حيث كانت توجيهاتهم ونصائحهم المنارة التي استعنت فيها كامل عملي البحثي ، فأسأل الله ان  
يجازيهم خير الجزاء ..

وأيضاً أود أن أشكر أصدقائي الأعزاء على مساندتهم لي وتشجيعهم الدائم. إن دعمكم لي كان مصدر قوة  
والإلهام.

واخيراً ، شكراً لكل من ساهم في نجاح عملي ومن قدم لي يد المساعدة عند الحاجة إليها ، وأسأل الله ان  
يجعل هذا الإنجاز خطوة مباركة لتحقيق المزيد من النجاحات والتميز ..

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع في القطاع العام في المملكة العربية السعودية. تم التركيز على تحليل الأبعاد المختلفة للتغيير التنظيمي مثل التغيير في الهيكل التنظيمي، توزيع المهام والمسؤوليات، التغيير التكنولوجي، التغيير في الموارد البشرية، وأفضل الممارسات لتفعيل أثر التغيير التنظيمي. تم استخدام الاستبيانات لجمع البيانات من الموظفين والمختصين في مجال إدارة المشاريع الحكومية، حيث تم تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستخلاص النتائج المتعلقة بأثر التغيير على فعالية المشاريع.

أظهرت نتائج الدراسة أن التغيير التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على تحسين أداء المشاريع الحكومية، إذ يتبين أن إعادة هيكلة الإدارات الحكومية، وتوزيع المهام والمسؤوليات بشكل مرن، وإدخال التكنولوجيا الحديثة، فضلاً عن تحسين سياسات التوظيف والتدريب، تساهم جميعها في تعزيز كفاءة الفرق العاملة في المشاريع. كما تم تحديد عدد من الممارسات التي يمكن تبنيها لتفعيل أثر التغيير التنظيمي، مثل استراتيجيات الاتصال الواضحة، دعم القيادة، والتخطيط المسبق.

توصي الدراسة بتطوير الهيكل التنظيمي، تحسين التواصل الداخلي، وتعزيز التوظيف والتدريب المستمر للموظفين، بالإضافة إلى الاستمرار في توظيف التكنولوجيا الحديثة لتحسين أداء المشاريع الحكومية.

**الكلمات المفتاحية:** التغيير التنظيمي، إدارة المشاريع، القطاع العام، التغيير التكنولوجي، تحسين الأداء.

## فهرس المحتويات

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| الشكر والتقدير :                                   | ب  |
| المستخلص :                                         | ت  |
| فهرس المحتويات :                                   | ث  |
| فهرس الجداول :                                     | ج  |
| فهرس الأشكال :                                     | ح  |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             | ٩  |
| المقدمة.....                                       | ٩  |
| مشكلة الدراسة:                                     | ١٠ |
| أهمية الدراسة.....                                 | ١٠ |
| أولاً: الأهمية العلمية.....                        | ١٠ |
| ثانياً: الأهمية العملية.....                       | ١١ |
| أهداف الدراسة.....                                 | ١١ |
| تساؤلات الدراسة.....                               | ١٢ |
| الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري..... | ١٤ |
| مقدمة.....                                         | ١٤ |
| الدراسات السابقة.....                              | ١٤ |
| الإطار النظري.....                                 | ٢٣ |

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| المبحث الأول: التغيير التنظيمي.....        | ٢٣ |
| المبحث الثاني: إدارة المشاريع.....         | ٢٩ |
| الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته.....  | ٣٥ |
| مقدمة:.....                                | ٣٥ |
| منهج الدراسة.....                          | ٣٥ |
| مجتمع الدراسة وعينتها.....                 | ٣٥ |
| أدوات الدراسة.....                         | ٣٩ |
| صدق وثبات أداة الدراسة.....                | ٤٠ |
| حدود الدراسة.....                          | ٤٢ |
| المقاييس والاختبارات الإحصائية.....        | ٤٢ |
| الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج..... | ٤٣ |
| مقدمة.....                                 | ٤٣ |
| الإجابة عن تساؤلات الدراسة.....            | ٤٤ |
| توصيات الدراسة:.....                       | ٥٧ |
| قائمة المراجع:.....                        | ٥٩ |
| المراجع العربية : .....                    | ٥٩ |
| المراجع الأجنبية : .....                   | ٦١ |
| الملاحق : .....                            | ٦٢ |
| الأستيان : .....                           | ٦٣ |
| Abstract : .....                           | ٦٧ |



## فهرس الجداول

- جدول ١: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس..... ٣٥
- جدول 2: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق العمر..... ٣٦
- جدول 3: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة في القطاع العام..... ٣٧
- جدول 4: توزع أفراد العينة وفق المستوى الوظيفي..... ٣٨
- جدول 5: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان..... ٤٠
- جدول 6: معاملات ألفا كرونباخ لمحاوّر الاستبيان..... ٤١
- جدول ٧: أثر التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع..... ٤٤
- جدول ٨: أثر التغيير في الهيكل التنظيمي في فعالية إدارة المشاريع..... ٤٥
- جدول ٩: توزيع المهام والمسؤوليات على أداء فرق العمل..... ٤٧
- جدول ١٠: أثر إدخال التكنولوجيا الحديثة في تحسين تنفيذ المشاريع..... ٥٠
- جدول ١١: تأثير سياسات التوظيف والتدريب على قدرة الموظفين في التكيف مع التغيير التنظيمي... ٥٢
- جدول ١٢: أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها لتفعيل أثر التغيير التنظيمي..... ٥٤

## فهرس الأشكال

- شكل 1: توزع العينة وفق الجنس..... ٣٦
- شكل 2: توزع أفراد العينة وفق العمر..... ٣٧
- شكل 3: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة في القطاع العام..... ٣٨
- شكل 4: توزع أفراد العينة وفق المستوى الوظيفي..... ٣٩

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### المقدمة

تعد إدارة المشاريع في القطاع العام ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة، حيث تسهم في تنفيذ المبادرات الاستراتيجية وضمان الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف الوطنية. وتزداد أهمية إدارة المشاريع الحكومية في ظل التوجهات الحديثة نحو تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الإنفاق العام، وهو ما يتطلب تكاملاً بين التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة لضمان نجاح المشاريع وتحقيق العوائد المرجوة.

يُعد التغيير التنظيمي أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر على تنفيذ المشاريع الحكومية، حيث يشمل عمليات إعادة الهيكلة، وتطوير النظم الإدارية، وتحسين بيئة العمل بما يتماشى مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. وفقاً لما ذكره العميان (٢٠١٣)، فإن السلوك التنظيمي في المؤسسات يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي، مما يبرز الحاجة إلى تبني أساليب إدارية مرنة قادرة على التكيف مع التحولات التنظيمية. كما أشار العمري (٢٠١٧) إلى أن التغيير التنظيمي قد يسهم في تحقيق التميز المؤسسي، لكنه قد يواجه تحديات تعيق تطبيقه الفعّال في القطاع العام مقارنةً بالقطاع الخاص.

يواجه القطاع العام تحديات فريدة عند تنفيذ المشاريع، تتمثل في تعقيد الإجراءات البيروقراطية، والقيود التنظيمية، ونقص الكفاءات المتخصصة، ما يجعله أقل مرونة مقارنةً بالقطاع الخاص الذي يمتلك قدرة أكبر على التكيف مع التغيرات. وتشير دراسة يزيد وطلحة (٢٠٢١) إلى أن التغيير التنظيمي يؤثر على مستويات الرضا الوظيفي، مما قد يؤثر بدوره على أداء المشاريع الحكومية. لذا، فإن تحسين إدارة المشاريع في القطاع العام يمثل ضرورة استراتيجية لدعم تنفيذ رؤية الدولة التنموية وتحقيق الأهداف الطموحة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع في القطاع العام السعودي، من خلال استكشاف تأثيره على الأداء، والكفاءة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتعتمد الدراسة على مجموعة من الدراسات السابقة، مثل دراسة محمد (٢٠١٤) حول إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، التي تؤكد على أهمية التخطيط المسبق للتغيير لضمان نجاحه. بالإضافة إلى ذلك، يستند البحث إلى Burke (1993) و Evans & Dean (2003) في تناول دور التخطيط الإداري والجودة الشاملة في تحسين إدارة المشاريع.

من خلال هذه الدراسة، سيتم تقديم تحليل معمق لأهمية التغيير التنظيمي وتأثيره على المشاريع الحكومية، واقتراح توصيات تسهم في تحسين كفاءة الإدارة العامة، بما يواكب التحولات الحديثة ويعزز تحقيق الأهداف التنموية للدولة.

## مشكلة الدراسة:

يمثل التغيير التنظيمي عنصراً أساسياً في تطوير القطاع العام وتحسين كفاءته، خاصة في سياق تنفيذ المشاريع الحكومية. ومع ذلك، فإن التغييرات التنظيمية قد تؤدي إلى تحديات تعيق تنفيذ المشاريع بفعالية، مثل إعادة هيكلة الإدارات، وتغيير السياسات، وإعادة توزيع الموارد، مما قد يؤثر على الأداء العام للمشاريع. ووفقاً لما أشار إليه العمري (٢٠١٧)، فإن التغيير التنظيمي قد يسهم في تعزيز التميز المؤسسي، إلا أن تطبيقه في القطاع العام يواجه عوائق مثل المقاومة التنظيمية، وضعف التكيف مع المستجدات. كما أكدت دراسة يزيد وطلحة (٢٠٢١) أن التغيير التنظيمي قد يكون له تأثير على الرضا الوظيفي، مما ينعكس على أداء الفرق العاملة في المشاريع الحكومية.

على الرغم من الدراسات العديدة حول إدارة التغيير، لا يزال هناك نقص في الأبحاث التي تتناول أثر التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع في القطاع العام السعودي بشكل محدد. لذا، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل تأثير التغييرات التنظيمية على تنفيذ المشاريع، ومدى تأثيرها على فرق العمل، واستجابة الموظفين، وكذلك البحث في أفضل الممارسات لتقليل الآثار السلبية لهذه التغييرات.

## أهمية الدراسة

### أولاً: الأهمية العلمية

١. تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول تأثير التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع في القطاع العام، حيث تفتقر الأدبيات الحالية إلى دراسات متعمقة في السياق السعودي.
٢. تعتمد الدراسة على أسس علمية ومراجع موثوقة، مما يعزز فهم العلاقة بين التغيير التنظيمي ونجاح المشاريع الحكومية، ويقدم إطاراً نظرياً يمكن للباحثين الاستفادة منه في دراسات مستقبلية.
٣. تقدم الدراسة تحليلاً شاملاً للعوامل التنظيمية، والإدارية، والوظيفية التي تتأثر بالتغيير التنظيمي، مما يساعد في تطوير نماذج نظرية جديدة حول إدارة المشاريع العامة في بيئات متغيرة.

٤. تسلط الدراسة الضوء على الاختلافات بين إدارة المشاريع في القطاع العام والقطاع الخاص فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، مما يتيح فرصة للاستفادة من أفضل الممارسات المطبقة في القطاع الخاص.

### ثانيًا: الأهمية العملية

١. تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن للجهات الحكومية تبنيها لتحسين إدارة المشاريع وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغييرات التنظيمية.
٢. تساعد نتائج الدراسة صناع القرار في الوزارات والهيئات الحكومية على تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير وتقليل آثاره السلبية على المشاريع العامة.
٣. توضح الدراسة تأثير التغيير التنظيمي على فرق العمل، مما يمكن المؤسسات الحكومية من تطوير برامج تدريبية وتحفيزية تساهم في تعزيز الأداء والحد من مقاومة التغيير.
٤. تتماشى نتائج الدراسة مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تركز على رفع كفاءة القطاع العام، وتعزيز الشفافية، وتحقيق الاستدامة في تنفيذ المشاريع الحكومية.
٥. تساعد الدراسة في تحديد العوامل التي تساهم في نجاح التغيير التنظيمي، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين، وبالتالي رفع مستوى الإنتاجية في المشاريع العامة.

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية التي تساهم في فهم العلاقة بين التغيير التنظيمي وإدارة المشاريع في القطاع العام، وذلك من خلال:

١. تحليل أثر التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع في القطاع العام من حيث الكفاءة والفعالية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
٢. تحديد مدى تأثير التغيير التنظيمي على فعالية تنفيذ المشاريع الحكومية، خاصة فيما يتعلق بالجدولة الزمنية، والتكلفة، وجودة المخرجات.
٣. استكشاف تأثير التغييرات في الهياكل التنظيمية على نجاح المشاريع العامة، من خلال دراسة عمليات إعادة الهيكلة وتأثيرها على تدفق العمل واتخاذ القرار.
٤. تقييم مدى تأثير التغيير في المهام والموارد البشرية على أداء فرق المشاريع، بما يشمل إعادة توزيع المهام، والتوظيف، والتدريب، ومستوى الرضا الوظيفي.

٥. تحليل استجابات الموظفين تجاه التغيير التنظيمي، ودراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بناءً على العوامل الشخصية والوظيفية مثل المستوى الإداري والخبرة المهنية.
٦. تقديم توصيات حول أفضل الممارسات لتخفيف الآثار السلبية للتغيير التنظيمي على المشاريع العامة، من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة في الإدارة العامة والقطاع الخاص.
٧. المساهمة في تطوير سياسات إدارية فعالة تدعم نجاح التغيير التنظيمي، وتعزز من قدرة الجهات الحكومية على التكيف مع المتغيرات وتحقيق الأهداف التنموية.

## تساؤلات الدراسة

بناءً على ما سبق، تسعى الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

"ما أثر التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع في القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟"

ويتفرع عنه الأسئلة البحثية الفرعية التالية:

- كيف يؤثر التغيير في الهيكل التنظيمي على فعالية إدارة المشاريع في القطاع العام؟
- ما مدى تأثير إعادة توزيع المهام والمسؤوليات على أداء فرق العمل في المشاريع الحكومية؟
- كيف يساهم إدخال التكنولوجيا الحديثة في تحسين تنفيذ المشاريع الحكومية؟
- ما تأثير سياسات التوظيف والتدريب على قدرة الموظفين في التكيف مع التغيير التنظيمي؟
- ما هي أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها لتفعيل أثر التغيير التنظيمي على المشاريع العامة؟

مصطلحات الدراسة

## مفهوم التغيير التنظيمي

يعتبر مفهوم التغيير التنظيمي من المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة والتطوير المؤسسي. وقد تعددت التعريفات المرتبطة بهذا المفهوم نتيجة لتنوع المداخل الفكرية والرؤى الفلسفية للباحثين والممارسين في هذا المجال.

يمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه عملية منهجية ومخططة تهدف إلى تحسين قدرات المؤسسة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، وتعزيز فعاليتها في حل المشكلات واتخاذ القرارات. وفي هذا السياق، يشير البلوي (٢٠١٦) إلى أن التغيير التنظيمي يمثل "مجهودات المؤسسة والتي تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية".

## مفهوم إدارة المشاريع

تعد إدارة المشاريع مجالاً حيوياً في عالم الأعمال المعاصر، حيث تمثل منهجية منظمة لتحقيق أهداف محددة ضمن قيود معينة. يمكن تعريف إدارة المشاريع بأنها فن وعلم توجيه وتنسيق الموارد البشرية والمادية طوال دورة حياة المشروع، وذلك باستخدام التقنيات والأساليب الحديثة لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية (Burke, 1993).

## المشاريع الحكومية

تعد المشاريع الحكومية ركيزة أساسية في تحقيق التنمية الشاملة وخدمة المواطن والمجتمع في أي دولة. تتميز هذه المشاريع بتنوعها الواسع، حيث تشمل مجالات حيوية متعددة كالصحة والتعليم والاقتصاد والزراعة والسياحة والتكنولوجيا، مما يساهم في تطوير مختلف جوانب الحياة للمواطنين.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

### مقدمة

يعرض هذا الفصل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية بالإضافة للإطار النظري الذي انطلقت منه الدراسة للوصول إلى الإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها.

### الدراسات السابقة

دراسة العمري (٢٠١٧) بعنوان: "أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التغيير التنظيمي على تحقيق التميز التنظيمي في القطاع الخاص السعودي، مع التركيز على موظفي مدينة الرياض كعينة بحثية. تم اختيار عينة مكونة من ٣٦٨ موظفًا من مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي للبحث. تضمنت المنهجية أسلوبين رئيسيين: المسح المكتبي لجمع البيانات النظرية، والمسح الميداني باستخدام استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية. تمحورت إشكالية الدراسة حول الإجابة على سؤال رئيسي يتعلق بتأثير متغيرات التغيير التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي.

أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمعظم عوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، باستثناء عامل الهيكل التنظيمي الذي لم يظهر تأثيرًا معنويًا. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى إلى عوامل شخصية ووظيفية، مثل المسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة. بالإضافة إلى ذلك، لوحظت فروق في استجابات المبحوثين حول أبعاد التميز التنظيمي بناءً على المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.

بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتعزيز بيئة العمل الداعمة للتغيير التنظيمي والوصول إلى التميز التنظيمي. من بين هذه التوصيات: تعزيز ثقافة التغيير داخل المؤسسات، وتوفير برامج تدريبية لتمكين الموظفين من التكيف مع التغييرات، ومراجعة الهياكل التنظيمية بشكل دوري لضمان فعاليتها. كما أوصت الدراسة بضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين، مثل المؤهلات العلمية والخبرات الوظيفية، عند تصميم وتنفيذ استراتيجيات التغيير. أخيرًا، شددت الدراسة على أهمية تعزيز الحوافز ودعم العاملين لضمان مشاركتهم الفاعلة في تحقيق التميز التنظيمي.

## دراسة إبراهيم (٢٠١٧) بعنوان: "أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية"

تناول البحث الحالي دور وأهمية إدارة التغيير في التنمية التنظيمية للمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، بهدف معرفة مدى مساهمة إدارة التغيير في تطوير القطاع الحكومي على وجه الخصوص. وذلك نظرًا لأن القطاعات الأخرى، مثل القطاع الخاص والقطاع الخيري، قد تحتاج إلى تطوير، لكنها لا تواجه نفس التحديات التي يواجهها القطاع الحكومي بسبب مشكلاته الإدارية والتنظيمية العديدة، أبرزها عدم وضوح الرؤية لدى المؤسسات الحكومية تجاه تحقيق أهدافها المستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، توجد مشكلات في الهيكل التنظيمي للمؤسسات، مما يعيق التواصل بين المستويات الإدارية الثلاثة ويخلق ارتباكًا في استخدام الأنظمة الحديثة والمتطورة، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير وزيادة معدل دوران العمالة وتقديم الاستقالات والتحول إلى قطاعات أخرى.

لذلك، ركز البحث على تسليط الضوء على هذه الجوانب، مع تطبيق الدراسة على بلدية محافظة المجمعة في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وذلك لعدة أسباب، أهمها أن هذا النوع من المؤسسات الحكومية يعاني من مشكلات إدارية متعددة، حيث يرتبط نجاحها بشكل كامل بقدرتها على خدمة المواطنين. تم توزيع استبانة على عينة البحث المكونة من ١٤٧ فردًا، جميعهم من موظفي بلدية محافظة المجمعة التابعة لوزارة الشؤون البلدية والقروية، وشملت العينة كبار الإداريين ورؤساء الأقسام والمشرفين والمرؤوسين. تم استخدام مقاييس إحصائية متنوعة لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث.

توصل البحث إلى عدة نتائج، أهمها صحة الفرضيات التي أظهرت أن إدارة التغيير تؤثر بشكل إيجابي على تحسين برامج التدريب للموظفين، وتساعد في تطوير الخطط التشغيلية للأقسام، كما تلعب دورًا فعالًا في إعادة هندسة الإدارة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي على مستوى الأقسام والوحدات. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يتطلب تغييرًا شاملاً من خلال إدارة التغيير، كما هو الحال في استخدام التقنيات الحديثة والمتطورة. كما تم إثبات صحة الفرضية الثانية التي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والتنمية التنظيمية وخصائص عناصر البحث، مما يدل على أن إدارة التغيير والتنمية التنظيمية لا تتأثر بعمر الأفراد أو مؤهلاتهم التعليمية أو مستواهم الإداري.

بناءً على هذه النتائج، أوصى البحث بضرورة تعزيز جهود إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على تطوير الرؤية الاستراتيجية وتبسيط الهياكل التنظيمية لتحسين التواصل بين المستويات الإدارية. كما اقترح البحث تبني تقنيات حديثة وتوفير برامج تدريبية متخصصة لتمكين الموظفين من التكيف مع

التغييرات. أخيراً، شدد البحث على أهمية مراجعة سياسات التوظيف والحوافز لتقليل معدل دوران العمالة وزيادة استقرار القوى العاملة في القطاع الحكومي.

**دراسة يزيد وطلحة (٢٠٢١) بعنوان: "التغيير التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي بمؤسسة نפטال بسعيدة"**

غرض هذه الدراسة تحليل تأثير التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة نפטال بمدينة صيدا. ولتحقيق هذا الهدف، تم توزيع استبانة على عينة من العاملين في الشركة، حيث تضمنت الاستبانة مجموعة من العبارات المرتبطة بكل من التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي. كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة نפטال.

بالإضافة إلى ذلك، تم تطوير نموذج تنبؤي لقياس العلاقة بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي، حيث اعتمد هذا النموذج على متغير مستقل واحد وهو التغيير على مستوى الأفراد. أظهر النموذج أن هذا المتغير يفسر وحده ما نسبته ٥٣,٤% من التغير الكلي في مستوى الرضا الوظيفي في الشركة.

توصلت الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي يلعب دوراً محورياً في تعزيز أو تقليل الرضا الوظيفي، مما يؤكد أهمية إدارة التغيير بشكل فعال لضمان تحقيق بيئة عمل إيجابية وداعمة للعاملين. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات تدعم التكيف مع التغييرات التنظيمية، مع التركيز على تعزيز التواصل الفعال وتوفير الدعم اللازم للعاملين خلال فترات التغيير. كما اقترحت الدراسة إجراء مزيد من الأبحاث لاستكشاف عوامل أخرى قد تسهم في تفسير التغيرات في الرضا الوظيفي، مثل الثقافة التنظيمية وأساليب القيادة.

**دراسة الحاج نعاس (٢٠٢٢) بعنوان: "إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف"**

قُدمت هذه الدراسة بغرض تحديد تأثير التغيير الإداري بأبعاده (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في إدارة الأفراد، والتغيير في التكنولوجيا) على أداء العاملين في المديرية الجهوية للجمارك بالشلف، ودور هذا التغيير في تحسين الخدمة العامة وترقية المنشأة الجمركية. من خلال الدراسة التحليلية لاستبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (١٨٥) موظفاً في المديرية الجهوية للجمارك بالشلف، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أبرزها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتغيير الإداري بأبعاده (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي، التغيير في إدارة الأفراد) على أداء العاملين في المديرية الجهوية للجمارك بالشلف من وجهة نظر عينة الدراسة. كما أظهرت النتائج أن أبعاد التغيير الإداري في هذه الدراسة تفسر ما

نسبته ٠,٥٧٠ من التغيير في متغير أداء العاملين، مما يعكس تأثيرًا إيجابيًا على تطوير الأداء رغم وجود عقبات مختلفة تحول دون تحقيق هذا المسعى.

بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة عددًا من التوصيات، أهمها توفير المتطلبات القانونية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي من شأنها تعزيز نجاح عملية التغيير. كما أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات تدعم التغيير التكنولوجي وتطوير الهياكل التنظيمية لتحسين كفاءة العمل. بالإضافة إلى ذلك، شددت الدراسة على أهمية تدريب العاملين على المهارات الجديدة التي تتطلبها عمليات التغيير، وتعزيز ثقافة التكيف مع التغيير داخل المؤسسة. أخيرًا، اقترحت الدراسة إجراء مزيد من الأبحاث لاستكشاف العوامل الأخرى التي قد تسهم في تحسين أداء العاملين في القطاع العام.

**دراسة براهيم (٢٠٢٣) بعنوان: "إشكالية التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت - ولاية تبسة"**

الغرض من هذه الدراسة استكشاف العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على وجهة نظر مسيري وموظفي مؤسسة الإسمنت بولاية تبسة. تم تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، مثل التغيير التنظيمي وإدارة التغيير والأداء الوظيفي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي لوصف وتحليل متغيرات الدراسة، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من ٥١ موظفًا ومسيرًا في المؤسسة. تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أبرزها وجود علاقة إيجابية بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي. أظهرت النتائج أن التغيير التنظيمي، عندما يتم إدارته بشكل فعال، يمكن أن يعزز من كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، أشارت الدراسة إلى أن إدارة التغيير تلعب دورًا محوريًا في تسهيل عملية التكيف مع التغيرات التنظيمية، مما ينعكس إيجابًا على أداء الموظفين.

بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين وتوفير التدريب اللازم لتمكينهم من التكيف مع التغيرات. كما اقترحت الدراسة إجراء مزيد من الأبحاث لاستكشاف العوامل الأخرى التي قد تؤثر على العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي، مثل الثقافة التنظيمية وأساليب القيادة.

**دراسة الشمري (٢٠٢٣) بعنوان: "إدارة التغيير التنظيمي: التحدي الجديد للإدارة العامة"**

دراس هذا المقال خصائص التغيير التنظيمي في الإدارة العامة وإمكانية استخدام نماذج التغيير المستخدمة في الأعمال التجارية في هذا المجال. تميل المنظمات العامة إلى تفضيل الاستقرار وتجنب التغيير قدر الإمكان، على عكس المؤسسات التجارية التي تعتمد على التكيف السريع مع التغيرات. قام المقال بتحديد أهم الخصائص الحرجة للتغيير في المنظمات الإدارية من خلال فحص وتحليل الأدبيات المنشورة حول التغيير في الإدارة العامة، ومقارنتها بعملية التغيير في المنظمات التجارية.

أكدت الدراسة إمكانية تطبيق نموذج "كوتر" للتغيير في المنظمات العامة، ولكن مع اتباع نهج مختلف، خاصة فيما يتعلق بمراحل تشكيل التحالفات ووضع الرؤية الاستراتيجية. أظهرت النتائج أن التغيير في الإدارة العامة يتطلب تعاملًا أكثر حذرًا ومراعاة للعوامل البيروقراطية والثقافية التي قد تعيق عملية التغيير.

بناءً على هذه النتائج، اقترح المقال ضرورة تكيف نماذج التغيير المستخدمة في القطاع الخاص لتناسب مع طبيعة المنظمات العامة، مع التركيز على تعزيز المشاركة الفعالة للجهات المعنية وبناء تحالفات قوية لدعم التغيير. كما أوصى المقال بضرورة تطوير رؤية استراتيجية واضحة ومشاركة تعكس أهداف التغيير وتلبي توقعات جميع الأطراف المعنية. أخيرًا، شدد المقال على أهمية تدريب القادة والإداريين على مهارات إدارة التغيير لضمان نجاح عملية التحول في المنظمات العامة.

#### دراسة البشير (٢٠٢٣) بعنوان: "التغيير التنظيمي وأثره في رضا العاملين"

استكشفت هذه الدراسة تأثير التغيير التنظيمي على مستوى رضا العاملين في القطاع المصرفي، مع التركيز على بنك فيصل الإسلامي كحالة دراسية. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي للبحث، حيث تم جمع البيانات من خلال استمارة استبانة وزعت على العاملين في البنك. شملت العينة مجموعة من الموظفين من مختلف الإدارات، حيث تم تحليل ردودهم لقياس العلاقة بين التغيير التنظيمي ورضا العاملين.

أظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية ذات دلالة بين مقاومة العاملين للتغيير ورضاهم الوظيفي، كما أشارت إلى أن عدم وضوح أهداف التغيير وطرق تطبيقه كان من العوامل الرئيسية التي أدت إلى مقاومته. بالإضافة إلى ذلك، وجدت الدراسة أن العاملين يشعرون بأن البنك يوفر بيئة عمل تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم المهنية.

بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بإدارة التغيير بشكل تدريجي وتعزيز الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع القبول بالتغيير. كما دعت إلى تعزيز الأمان الوظيفي وتوفير برامج تدريبية لمساعدة العاملين على التكيف مع التغيرات التنظيمية والظروف الطارئة. أخيرًا، شددت الدراسة على أهمية تقييم هيكل البنك

بشكل دوري لضمان أن عمليات التغيير تعكس بشكل إيجابي على رضا العاملين وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

**دراسة خصاونه و الزوايدة (٢٠٢٤) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية"**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي في المناصب الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية. لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة خاصة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (٢٦٦) وظيفة إشرافية. استخدم الباحثون برنامج SPSS الإصدار ٢٣ لاختبار فرضيات الدراسة، وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية لتحليل بيانات الدراسة.

كانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: جاء المتوسط العام لإجابات المشرفين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة حول القيادة التحويلية وإدارة التغيير بمستوى مرتفع، كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي.

بناءً على نتائج الدراسة، أوصى الباحثون بضرورة الاستمرار في استخدام أساليب القيادة التحويلية كاستراتيجية فعالة في خلق ظروف عمل تعزز الرضا الوظيفي للعاملين، مما يساهم في تقليل مقاومة التغيير. كما أكدت الدراسة على أهمية تعزيز الممارسات القيادية التي تدعم التكيف مع التغييرات التنظيمية، وتطوير بيئة عمل تحفز الابتكار والتعاون بين الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، اقترحت الدراسة إجراء مزيد من الأبحاث المستقبلية لاستكشاف تأثير القيادة التحويلية في سياقات تنظيمية مختلفة، ودراسة العوامل الأخرى التي قد تساهم في نجاح إدارة التغيير.

**دراسة الجهني وجفري (٢٠٢٤) بعنوان: "أثر التغيير التنظيمي على ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على موظفي فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة المدينة المنورة"**

تناولت هذه الدراسة إلى استكشاف مستوى التغيير التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة المدينة المنورة، وتحليل تأثيره على جودة الحياة الوظيفية للموظفين. بالإضافة إلى ذلك، سعت الدراسة إلى تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات العينة حول أثر التغيير التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية، مع مراعاة متغيرات مثل العمر وسنوات الخبرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة مكونة من ٢٠٤ موظفًا من فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

بالمدينة المنورة. تم جمع البيانات باستخدام استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أظهرت نتائج الدراسة أن التغيير الهيكلي والثقافي والتكنولوجي متوفر بدرجة عالية في الوزارة، مما يعكس بيئة تنظيمية ديناميكية وقابلة للتكيف. كما كشفت النتائج أن جودة الحياة الوظيفية للموظفين، خاصة فيما يتعلق بالترقية والتقدم الوظيفي، كانت مرتفعة نسبياً. بالإضافة إلى ذلك، أشارت النتائج إلى أن الأجور والمكافآت كانت مرضية بشكل عام للموظفين. ومع ذلك، لم تظهر الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين حول أثر التغيير التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى الاختلاف في المؤهل التعليمي.

بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز جهود التغيير التنظيمي في الوزارة، مع التركيز على تحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين من خلال توفير فرص تدريبية وتطويرية إضافية. كما اقترحت الدراسة إجراء مزيد من الأبحاث لاستكشاف العوامل الأخرى التي قد تؤثر على جودة الحياة الوظيفية، مثل بيئة العمل والعلاقات بين الزملاء. أخيراً، شددت الدراسة على أهمية مراجعة سياسات الأجور والمكافآت بشكل دوري لضمان استمرار رضا الموظفين وتحفيزهم على المشاركة الفاعلة في عمليات التغيير التنظيمي.

#### دراسة بلقيدوم (٢٠١٦) بعنوان: "أهمية إدارة التغيير في تطوير الأداء التنظيمي في مؤسسات القطاع العام"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التحديات التي تواجه المنظمات العامة في ظل التغيرات العالمية المتسارعة وظاهرة العولمة. اعتمد الباحثون منهجاً وصفيًا تحليليًا، حيث قاموا بدراسة عينة من ٥٠٠ موظف في القطاع العام من مختلف المؤسسات الحكومية. ركز البحث على أهمية تنمية الموارد البشرية كعامل أساسي في مواجهة التحديات وإحداث التغيير المطلوب.

تضمنت أهداف الدراسة تحديد العوامل المؤثرة على أداء المنظمات العامة في بيئة الأعمال المتغيرة، وتقييم مدى جاهزية هذه المنظمات للتكيف مع المتغيرات العالمية. كما سعت الدراسة إلى اقتراح استراتيجيات فعالة لتطوير الموارد البشرية وتعزيز قدرتها على التفاعل مع متطلبات العصر.

خلصت الدراسة إلى ضرورة تبني نهج شامل لتنمية الموارد البشرية في القطاع العام، يشمل التخطيط الاستراتيجي، والتدريب المستمر، وتحسين نظم الحوافز. أوصى الباحثون بتطبيق نظريات إدارة التغيير بشكل عقلاني، مع التركيز على استثمار الطاقات والخبرات المتاحة، سواء المستغلة أو غير المستغلة. كما اقترحوا إنشاء برامج تطويرية مخصصة لتعزيز مهارات التكيف والابتكار لدى موظفي القطاع العام، مما يسهم في حماية هذا القطاع من التدهور ويرفع من كفاءة أدائه.

## التعقيب على الدراسات السابقة

في ضوء الدراسات السابقة التي استعرضت جوانب متعددة من التغيير التنظيمي، يتضح وجود اهتمام متزايد بتقييم هذه الظاهرة في مختلف القطاعات والمؤسسات. تتنوع هذه الدراسات في أهدافها ومنهجياتها، إلا أنها تتفق في سعيها إلى فهم كيفية تأثير التغيير التنظيمي على الأداء المؤسسي والعاملين.

فقد ركزت دراسة البشير (٢٠٢٣) على القطاع المصرفي، وتحديدًا بنك فيصل الإسلامي، بهدف استكشاف العلاقة بين التغيير التنظيمي ورضا العاملين. في حين اتجهت دراسة العمري (٢٠١٧) نحو القطاع الخاص السعودي، لتحليل أثر التغيير التنظيمي على تحقيق التميز التنظيمي. أما دراسة خصاونه والزوايدة (٢٠٢٤)، فقد سلطت الضوء على دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في القطاع العام الأردني، وتحديدًا في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

كما تناولت دراسة الجهني وجفري (٢٠٢٤) موضوعًا ذا صلة برؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث استهدفت استكشاف أثر التغيير التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على جودة الحياة الوظيفية للموظفين. في المقابل، ركزت دراسة إبراهيم (٢٠١٧) على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، بهدف معرفة مدى مساهمة إدارة التغيير في التطوير التنظيمي.

إضافة إلى ذلك، استهدفت دراسة يزيد وطلحة (٢٠٢١) تحليل تأثير التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة نفطال بمدينة صيدا، بينما استعرضت دراسة الشمري (٢٠٢٣) خصائص التغيير التنظيمي في الإدارة العامة وإمكانية تطبيق نماذج التغيير المستخدمة في الأعمال التجارية في هذا المجال. وأخيرًا، سعت دراسة الحاج نعاس (٢٠٢٢) إلى تحديد تأثير التغيير الإداري على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف.

## أوجه الشبه في الدراسات السابقة

أوجه الشبه بين الدراسات السابقة تكمن في تركيزها على تأثير التغيير التنظيمي على جوانب مختلفة من الأداء الوظيفي والتنظيمي، مثل الرضا الوظيفي، التميز التنظيمي، وجودة الحياة الوظيفية. كما اتفقت الدراسات على أن مقاومة التغيير وعدم وضوح أهدافه من التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات عند تطبيق التغييرات. بالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسات على أهمية القيادة الفاعلة والتدريب في تسهيل عملية التغيير.

تتشابه هذه الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. كما تتفق في تأكيدها على أهمية إدارة التغيير بشكل فعال، وضرورة توفير برامج تدريبية لمساعدة العاملين على التكيف مع التغييرات. بالإضافة إلى ذلك، تؤكد معظم هذه الدراسات على أهمية التواصل الفعال وتوفير الدعم اللازم للعاملين خلال فترات التغيير.

### أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

أما أوجه الاختلاف، فتتمثل في السياقات التنظيمية التي تمت فيها الدراسات، حيث ركزت بعض الدراسات على القطاع المصرفي (البشير، ٢٠٢٣)، بينما تناولت أخرى القطاع الخاص (العمرى، ٢٠١٧) أو المؤسسات الحكومية (إبراهيم، ٢٠١٧؛ الجهني وجفري، ٢٠٢٤). كما اختلفت الدراسات في الأدوات المنهجية المستخدمة، حيث اعتمدت بعضها على الاستبانة كأداة رئيسية (البشير، ٢٠٢٣؛ العمرى، ٢٠١٧؛ خصاونه والزوايدة، ٢٠٢٤)، بينما جمعت أخرى بين المسح المكتبي والميداني (العمرى، ٢٠١٧). كما أن هذه الدراسات تختلف في نطاقها الجغرافي والقطاعي، بالإضافة إلى المتغيرات التي تم دراستها. فدراسة البشير ركزت على رضا العاملين، بينما اهتمت دراسة العمرى (٢٠١٧) بالتميز التنظيمي، وسلطت دراسة خصاونه والزوايدة (٢٠٢٤) الضوء على القيادة التحويلية، في حين تناولت دراسة الجهني وجفري (٢٠٢٤) جودة الحياة الوظيفية، واستهدفت دراسة يزيد وطلحة (٢٠٢١) الرضا الوظيفي. من جهة أخرى، ركزت دراسة الشمري (٢٠٢٣) على نماذج التغيير في الإدارة العامة، بينما تناولت دراسة الحاج نعاس (٢٠٢٢) أداء العاملين في المديرية الجهوية للجمارك.

### واقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

في هذا السياق، تبرز الدراسة الحالية "أثر التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع في القطاع العام" كمحاولة لتسليط الضوء على جانب مهم لم يتم تناوله بشكل كافٍ في الدراسات السابقة. فبينما ركزت الدراسات السابقة على جوانب مثل رضا العاملين والتميز التنظيمي والقيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية وأداء العاملين، تسعى الدراسة الحالية إلى فهم كيف يؤثر التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع في القطاع العام.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم أعمق للعلاقة بين التغيير التنظيمي ونجاح إدارة المشاريع في القطاع العام، وتقديم توصيات عملية لتحسين إدارة التغيير في هذا القطاع الحيوي. من خلال التركيز على إدارة المشاريع، تسعى هذه الدراسة إلى سد فجوة في الأدبيات وتقديم رؤى جديدة حول كيفية تعزيز فعالية إدارة المشاريع في ظل التغييرات التنظيمية المتسارعة.

بالإضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى تجاوز القيود التي واجهت بعض الدراسات السابقة، مثل دراسة إبراهيم (٢٠١٧) التي طبقت على بلدية محافظة المجمعة فقط، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على القطاع الحكومي بأكمله. ومن خلال دراسة عينة أوسع من المشاريع في القطاع العام، تهدف الدراسة الحالية إلى تقديم نتائج أكثر شمولية وقابلية للتعميم.

كما تهدف الدراسة الحالية إلى معالجة بعض الثغرات التي كشفت عنها الدراسات السابقة، مثل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين حول أثر التغيير التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى الاختلاف في المؤهل التعليمي في دراسة الجهني وجفري (٢٠٢٤). وتسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف ما إذا كانت هناك عوامل أخرى، مثل الخبرة الإدارية أو طبيعة المشاريع، قد تلعب دورًا في تحديد تأثير التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع في القطاع العام. أخيرًا، تسعى الدراسة إلى تقديم إطار عمل شامل لفهم العلاقة بين التغيير التنظيمي وإدارة المشاريع، مع الأخذ في الاعتبار العوامل السياقية والبيئية التي قد تؤثر على هذه العلاقة.

## الإطار النظري

### المبحث الأول: التغيير التنظيمي

#### مفهوم التغيير التنظيمي

يعتبر مفهوم التغيير التنظيمي من المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة والتطوير المؤسسي. وقد تعددت التعريفات المرتبطة بهذا المفهوم نتيجة لتنوع المداخل الفكرية والرؤى الفلسفية للباحثين والممارسين في هذا المجال.

يمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه عملية منهجية ومخططة تهدف إلى تحسين قدرات المؤسسة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، وتعزيز فعاليتها في حل المشكلات واتخاذ القرارات. وفي هذا السياق، يشير البلوي (٢٠١٦) إلى أن التغيير التنظيمي يمثل "مجهودات المؤسسة والتي تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية".

ومن جانب آخر، يؤكد العميان (٢٠١٣) على الطبيعة الهادفة والمقصودة للتغيير التنظيمي، حيث يعرفه بأنه "عبارة عن تغير موجه ومقصود وهدف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات".

وفي سياق متصل، يمكن النظر إلى التغيير التنظيمي كعملية شاملة تهدف إلى تحويل المؤسسة من وضعها الراهن إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية. وهذا ما أكدته الدراسات الحديثة في مجال إدارة التغيير، حيث تشير إلى أن التغيير التنظيمي هو "نهج يُتبع لتحويل أو انتقال الفرد، فريق عمل، أو منظمة من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية منشودة".

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف التغيير التنظيمي إجرائياً بأنه: عملية مدروسة ومنهجية تهدف إلى تطوير عناصر العمل وآلياته في المؤسسة، بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أكثر تطوراً وملاءمة للتحديات والفرص في بيئة الأعمال المعاصرة، مما يضمن للمؤسسة القدرة على البقاء والنمو والاستمرارية في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

### أهمية التغيير التنظيمي

تكتسب عملية التغيير التنظيمي أهمية بالغة في سياق الإدارة الحديثة، حيث تعد ضرورة حتمية لضمان استمرارية المؤسسات ونموها في ظل البيئة المتغيرة باستمرار. يمكن تلخيص أهمية التغيير التنظيمي في عدة نقاط رئيسية تبعاً لـ محمد (٢٠١٤):

#### الاستجابة للتحديات المحيطة:

يعد التغيير التنظيمي آلية فعالة تمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية. فعلى سبيل المثال، يساعد التغيير التنظيمي في مواجهة تحديات المنافسة الشديدة، والتكيف مع التطورات التكنولوجية المتسارعة، والاستجابة للتغيرات التشريعية والقانونية. هذه القدرة على التكيف تعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على البقاء والنمو في ظل الظروف المتغيرة.

#### تعزيز المرونة والقدرة التنافسية:

من خلال تبني التغيير التنظيمي، تصبح المؤسسات أكثر مرونة وقدرة على مواجهة التحديات والاستفادة من الفرص الجديدة في السوق. هذه المرونة تمكن المؤسسات من الاستجابة بسرعة للتغيرات في احتياجات العملاء وتوقعاتهم، مما يعزز من قدرتها التنافسية.

### تحسين الكفاءة والأداء:

يلعب التغيير التنظيمي دورًا محوريًا في تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات في تنفيذ العمليات وتحقيق الأهداف. يشمل ذلك تبسيط العمليات الإدارية، وتحسين تنظيم الفرق وتوزيع المهام، وتبني التكنولوجيا المناسبة، وتعزيز التعاون وتبادل المعرفة داخل المؤسسة. هذه التحسينات تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، مما يساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي بشكل عام.

### تحسين جودة الخدمات والمنتجات:

من خلال التغيير التنظيمي، يمكن للمؤسسات تحسين جودة خدماتها ومنتجاتها وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل. يتضمن ذلك إعادة تصميم العمليات لتركز بشكل أكبر على العملاء، وتطوير قدرات الموظفين لتقديم خدمة أفضل، وتبني تقنيات جديدة لتحسين تجربة العملاء.

### تعزيز الابتكار والإبداع:

يساهم التغيير التنظيمي في خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع. من خلال تحدي الوضع الراهن وتشجيع الأفكار الجديدة، يمكن للمؤسسات تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات السوق المتغيرة وتعزز من ميزتها التنافسية.

### تحسين الرضا الوظيفي:

عندما يُدار التغيير التنظيمي بشكل صحيح، يمكن أن يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين. يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية التطوير والنمو، مما يعزز من التزامهم وإنتاجيتهم.

في الختام، يعد التغيير التنظيمي عنصرًا حيويًا في نجاح المؤسسات المعاصرة. من خلال تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير، يمكن للمؤسسات تحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة، وتحسين أدائها، وتعزيز قدرتها التنافسية، وضمان استمراريتها ونموها على المدى الطويل.

### أهداف التغيير التنظيمي

يمكن تلخيص أهداف التغيير التنظيمي في ثلاثة محاور رئيسية (علي، ٢٠١٣):

### تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية:

- يهدف التغيير التنظيمي إلى تحسين كفاءة العمل وزيادة فعالية العمليات داخل المؤسسة.
- يشمل ذلك تحسين عمليات الإدارة والتنظيم، تبسيط الإجراءات الإدارية، وتحسين استخدام التكنولوجيا.

- يسعى إلى بناء هيكل تنظيمي مرن تقل فيه المستويات الإدارية العليا وتُلغى فيه البيروقراطية.
- تحسين جودة الخدمات:

- يهدف التغيير التنظيمي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.
  - يتم ذلك من خلال تحسين العمليات والممارسات وتوفير التدريب والتطوير للموظفين.
  - يسعى إلى دراسة العمليات في المنظمة وتكوين دوائر حول العمليات الجوهرية فيها.
- تعزيز الشفافية والمساءلة:

- يهدف التغيير التنظيمي إلى تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة.
  - يتم ذلك من خلال تحسين نظم الإبلاغ والمتابعة وتعزيز مبادئ الحوكمة الجيدة.
  - يسعى إلى تعزيز ثقة الموظفين والجمهور في المؤسسة.
- بالإضافة إلى ذلك، يهدف التغيير التنظيمي إلى:

- ✓ تكوين رؤية واضحة للمؤسسة وتطبيق متطلباتها.
  - ✓ إيجاد نظام حوافز يشجع على التعاون بين العاملين.
  - ✓ تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.
- من خلال تحقيق هذه الأهداف، يسعى التغيير التنظيمي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وضمان استمراريته ونجاحها في مواجهة التحديات المستقبلية.

### **خصائص التغيير التنظيمي**

يمكن تلخيص خصائص التغيير التنظيمي في النقاط التالية التالي (محمد، ٢٠١٤):

الاستمرارية والثبات: التغيير هو القاعدة الأساسية في عالم الأعمال المعاصر، وليس مجرد استثناء. إنه العنصر الثابت في معادلة التطور المؤسسي، حيث تتنفس المنظمات من خلاله في عصر مليء بالتحولات الديناميكية.

التوجه الإيجابي: يحمل التغيير معه حركة تفاؤلية، حيث يمثل مسيرة صعودية تنتقل فيها المنظمة عبر سلسلة من المراحل التطويرية، من وضعها الحالي نحو الوضع المنشود.

الاستمرارية والتنوع: التغيير عملية مستمرة تشمل التخطيط المسبق والاستجابة العفوية للظروف المتغيرة. قد يكون منتظمًا أو موسميًا، وهو ظاهرة دائمة في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية المتقلبة.

الشمولية: يتعامل التغيير مع المنظمة كنظام متكامل، متبنيًا استراتيجية تشمل جميع جوانب الهيكل والعمليات، وليس فقط أجزاء معزولة منها.

التعقيد والترابط: التغيير التنظيمي هو شبكة متشابكة من الجوانب والتحولات، تتجاوز حدود الهياكل والعمليات لتشمل تشكيل الثقافات وتحفيز الابتكارات الجديدة.

المرونة والتكيف: يعبر التغيير التنظيمي عن قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة السريعة للتحديات والفرص في بيئة الأعمال المتغيرة.

التخطيط والإدارة: يتطلب التغيير التنظيمي الفعال تخطيطًا دقيقًا وإدارة فعالة لتحقيق نتائج إيجابية ومستدامة.

فرصة للتطور: يظهر التغيير التنظيمي كفرصة محورية لتعزيز التطور وتحقيق التفوق في عالم الأعمال المتنوع والمتغير.

هذه الخصائص تجعل من التغيير التنظيمي عملية ديناميكية وملهمة في عالم المؤسسات، تساهم في تعزيز قدرتها على التكيف والنمو في ظل التحديات المتزايدة في بيئة الأعمال الحديثة.

### أنواع التغيير التنظيمي

يمكن تصنيف أنواع التغيير التنظيمي إلى عدة فئات رئيسية، تعكس كل منها جانبًا مختلفًا من عملية التغيير في المؤسسات. هذه التصنيفات تساعد القادة والمديرين على فهم طبيعة التغيير المطلوب وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لتنفيذه بنجاح (علي، ٢٠١٣؛ العميان، ٢٠١٣).

#### التخطيط والتلقائية: التغيير المخطط مقابل التغيير غير المخطط:

- ✓ التغيير المخطط هو عملية منهجية تتم وفق أهداف محددة مسبقًا، حيث تقوم المؤسسة بتحديد مسار التغيير وسرعته ومجالاته استجابة لاحتياجات متوقعة أو مستقبلية.
- ✓ أما التغيير غير المخطط، فهو استجابة تلقائية للظروف الطارئة، وغالبًا ما يكون رد فعل لمعالجة حالات مفاجئة.

#### سرعة التنفيذ: التغيير السريع مقابل التغيير التدريجي:

- ✓ التغيير السريع يحدث دفعة واحدة وبصورة فجائية، مما قد يؤدي إلى صدمة تنظيمية.

✓ بينما التغيير التدريجي يبدأ بخطوات صغيرة ويتطور تدريجيًا، مما يجعله أكثر قابلية للتكيف وأقل إرباكًا للمؤسسة.

أسلوب التنفيذ: التغيير المفروض مقابل التغيير بالمشاركة:

✓ التغيير المفروض يتم فرضه على العاملين دون مشاركتهم، مما قد يؤدي إلى مقاومة ونتائج سلبية.

✓ أما التغيير بالمشاركة، فيشرك العاملين في عملية التخطيط والتنفيذ، مما يزيد من قبولهم للتغيير واستدامته.

عمق التغيير: التغيير البسيط المستمر مقابل التغيير الجذري:

✓ التغيير البسيط المستمر يتضمن تعديلات طفيفة ومستمرة دون تغيير جوهري في أنشطة المؤسسة.

✓ بينما التغيير الجذري يشمل تحولات جوهرية في الأنظمة والتقنيات والثقافة التنظيمية.

نطاق التغيير: التغيير الشامل مقابل التغيير الجزئي:

✓ التغيير الشامل يغطي معظم أو كل جوانب المؤسسة.

✓ أما التغيير الجزئي فيركز على جانب محدد أو مجال واحد، مما قد يؤدي إلى عدم توازن في تطور المؤسسة.

طبيعة التغيير: التغيير المادي مقابل التغيير المعنوي:

✓ التغيير المادي يشمل تعديلات في الهيكل التنظيمي والأنشطة والتكنولوجيا وطرق العمل.

✓ بينما يركز التغيير المعنوي على تغيير سلوك العاملين واتجاهاتهم وقيمهم.

إن فهم هذه الأنواع المختلفة من التغيير التنظيمي يساعد القادة على اختيار النهج الأنسب لمؤسساتهم. فالقائد الفعال هو من يمتلك رؤية شاملة لمؤسسته ويستطيع تحديد نوع التغيير الملائم لتحقيق الأهداف المرجوة. كما أن نجاح عملية التغيير يعتمد بشكل كبير على قدرة القائد على فهم ديناميكيات التغيير وإدارة مختلف جوانبه بكفاءة

### **خطوات إدارة التغيير التنظيمي**

تعتبر إدارة التغيير التنظيمي عملية منهجية تهدف إلى الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل بأقل تكلفة وضمن حدود إمكانياتها. تتضمن هذه العملية مجموعة من الخطوات المتسلسلة والمتربطة التي تضمن نجاح عملية التغيير وتحقيق الأهداف المرجوة. يمكن تلخيص هذه الخطوات كما يلي (عزيون، ٢٠٢٢):

- تخطيط التغيير: يعد التخطيط المرحلة الأولى والأساسية في إدارة التغيير التنظيمي، حيث يتم وضع الأسس اللازمة لنجاح العملية. تتضمن هذه المرحلة عدة خطوات فرعية:
  - تحديد الأهداف: تعتبر هذه الخطوة نقطة البداية في عملية التغيير، حيث يتم تحديد الغاية النهائية والمسار الواجب اتباعه. يتم خلالها تعريف موضوع التغيير بدقة والنتائج المرجوة منه.
  - تحديد الاحتياجات: تركز هذه الخطوة على فهم متطلبات أصحاب المصلحة، خاصة المستهلكين والعاملين. يتم الاستماع إلى شكاواهم واقتراحاتهم لضمان تلبية احتياجاتهم وتحقيق رضاهم، مما يعد عاملاً حاسماً في نجاح المنظمة.
  - تحديد الأولويات: نظراً لشمولية التغيير لمختلف جوانب المنظمة، يتم في هذه الخطوة تحديد المجالات ذات الأولوية التي تتطلب تغييرات عاجلة. يقوم قادة التغيير بالتركيز على هذه المجالات أولاً قبل الانتقال إلى الجوانب الأخرى.
  - تقييم درجة تعقيد العمليات: يتم في هذه المرحلة تحليل التعديلات المقترحة وتصنيفها حسب درجة تعقيدها. يساعد هذا التصنيف في توزيع المهام وتعيين الأفراد المناسبين لتنفيذ كل نشاط.
  - تحفيز العاملين: تعد مشاركة العاملين عنصراً أساسياً في نجاح التغيير. يتم تحفيزهم من خلال إشراكهم في عملية التخطيط، الاستماع لآرائهم، وتشجيع العمل الجماعي. كما يتم تعزيز قنوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية.
  - التنبؤ بالنتائج: بناءً على الخطوات السابقة، يتم التنبؤ بالنتائج المحتملة للتغيير. يساعد هذا في إبراز الفوائد المتوقعة وتشجيع المشاركين، كما يمكن من تقدير مستوى مقاومة التغيير المحتملة واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها.
  - التجريب: تعد هذه الخطوة الأخيرة في مرحلة التخطيط، حيث يتم اختبار الخطة الموضوعية على نطاق محدود. يساعد هذا التجريب في اكتشاف أي نواقص أو تحديات قبل التنفيذ الكامل للتغيير.
- إن اتباع هذه الخطوات بدقة وعناية يساهم في زيادة فرص نجاح عملية التغيير التنظيمي، ويمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. كما أن هذا النهج المنظم يساعد في تقليل المقاومة للتغيير وضمان مشاركة جميع أصحاب المصلحة في العملية.

## المبحث الثاني: إدارة المشاريع

### مفهوم إدارة المشاريع

تعد إدارة المشاريع مجالاً حيوياً في عالم الأعمال المعاصر، حيث تمثل منهجية منظمة لتحقيق أهداف محددة ضمن قيود معينة. يمكن تعريف إدارة المشاريع بأنها فن وعلم توجيه وتنسيق الموارد البشرية والمادية طوال دورة حياة المشروع، وذلك باستخدام التقنيات والأساليب الحديثة لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية (Burke, 1993).

تعتمد إدارة المشاريع على ثلاثة عناصر أساسية تشكل ما يعرف بـ "مثلث إدارة المشروع" أو "القيود الثلاثة":

**النطاق (Scope):** يشير إلى حجم المشروع من حيث المهام والأنشطة التي يجب إنجازها لتحقيق أهداف المشروع. يتضمن ذلك تحديد نطاق العمل بدقة وتجنب ما يعرف بـ "زحف النطاق" الذي قد يؤدي إلى تجاوز الموارد المخصصة.

**الزمن (Time):** يمثل الإطار الزمني المحدد لإنجاز المشروع، ويشمل جدولة الأنشطة وتحديد المراحل الرئيسية والمواعيد النهائية.

**التكلفة (Cost):** تشمل الميزانية المخصصة للمشروع وتتضمن جميع الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشروع بنجاح.

هذه العناصر الثلاثة مترابطة بشكل وثيق، حيث أن أي تغيير في أحدها يؤثر بشكل مباشر على العنصرين الآخرين. على سبيل المثال، توسيع نطاق المشروع قد يتطلب زيادة في الوقت والتكلفة، بينما تقليص الميزانية قد يؤثر على نطاق العمل أو الجدول الزمني.

بالإضافة إلى هذه العناصر الأساسية، تتضمن إدارة المشاريع الحديثة اعتبارات أخرى مثل الجودة وإدارة المخاطر وإدارة أصحاب المصلحة. يسعى مدير المشروع إلى تحقيق التوازن الأمثل بين هذه العناصر لضمان نجاح المشروع وتحقيق أهدافه المحددة.

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبحت إدارة المشاريع تعتمد بشكل متزايد على الأدوات والتقنيات الرقمية لتحسين التخطيط والتنفيذ والمراقبة. هذا التطور يساعد في تحسين كفاءة إدارة الموارد وتعزيز التواصل بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة، مما يساهم في زيادة فرص نجاح المشروع.

### المشاريع والعمليات

تشابه المشاريع والعمليات في بعض الخصائص الأساسية، لكنهما يختلفان في جوانب جوهرية تتعلق بطبيعة كل منهما وأهدافهما. فيما يلي توضيح للتشابهات والاختلافات بينهما (عبد العزيز، ٢٠٠٤):

### أوجه التشابه بين المشاريع والعمليات:

- يتم تنفيذهما من قبل الموارد البشرية.
- تخضع كلاهما لقيود الموارد المحدودة.
- تتطلب كلاهما التخطيط والتنفيذ والتحكم.

### الاختلافات الرئيسية بين المشاريع والعمليات:

#### الاستمرارية:

- العمليات: مستمرة ومتكررة، تهدف إلى الحفاظ على جودة العمل بشكل مستمر.
- المشاريع: مؤقتة ومتفردة، تنتهي عند تحقيق أهدافها المحددة.

#### الأهداف:

- العمليات: تتبنى أهدافاً جديدة باستمرار للحفاظ على استمرارية العمل.
- المشاريع: تهدف إلى تحقيق أهداف محددة ومحدودة زمنياً.

#### النتائج:

- العمليات: تركز على الحفاظ على مستوى ثابت من الأداء والجودة.
- المشاريع: تسعى لتحقيق نتيجة فريدة أو منتج محدد.

هذه الاختلافات تؤثر على كيفية إدارة كل منهما، حيث تتطلب المشاريع إدارة مركزة على تحقيق الأهداف ضمن إطار زمني محدد، بينما تركز إدارة العمليات على تحسين الكفاءة والفعالية بشكل مستمر.

### **المشاريع الحكومية**

تعد المشاريع الحكومية ركيزة أساسية في تحقيق التنمية الشاملة وخدمة المواطن والمجتمع في أي دولة. تتميز هذه المشاريع بتنوعها الواسع، حيث تشمل مجالات حيوية متعددة كالصحة والتعليم والاقتصاد والزراعة والسياحة والتكنولوجيا، مما يساهم في تطوير مختلف جوانب الحياة للمواطنين. وتخصص الحكومات لهذه المشاريع ميزانيات ضخمة، مما يستلزم إدارة فعالة للموارد لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. ونظراً لأهمية هذه المشاريع وأثرها طويل المدى على الأجيال الحالية والمستقبلية، فإن الحرص على جودة التنفيذ والدقة في التطبيق يعد أمراً حيوياً يعكس كفاءة الجهات الحكومية وقدرتها على الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة. ولضمان نجاح هذه المشاريع، يجب أن تتولى إدارتها كوادراً مؤهلة ذات خبرة وكفاءة عالية، حيث يؤكد خبراء مثل المهندس تركي التركي على أهمية حصول مدراء المشاريع على شهادات متخصصة في

إدارة المشاريع. كما يتطلب نجاح هذه المشاريع تعاونًا وثيقًا بين مختلف الوزارات والجهات الحكومية، مع التركيز على التحسين المستمر وتحديد العوامل التي قد تعيق تحقيق الأهداف والعمل على تطويرها. وفي النهاية، يجب أن يظل الهدف الأساسي لهذه المشاريع هو تحسين حياة المواطنين وتلبية احتياجاتهم، مما يساهم في تعزيز مكانة الدولة على المستوى العالمي وتحقيق التنمية المستدامة (Evans, 2003).

### المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية

تعد المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية ركيزة أساسية في تحقيق التنمية الشاملة وتعزيز الاقتصاد الوطني. وفقًا لمساعد الزباني (٢٠١١)، شهدت المملكة خلال السنوات الأخيرة نموًا اقتصاديًا متواصلًا وتطورًا في البنية التحتية للأنظمة والتشريعات الاقتصادية والمالية، مما جعلها نموذجًا فريدًا في مواجهة التحديات الاقتصادية العالمية.

تخصص الحكومة السعودية جزءًا كبيرًا من الميزانية السنوية للمشاريع الحكومية، والتي تشمل مجالات متنوعة مثل البنية التحتية والتعليم والصحة والاتصالات. وفقًا للدكتور سليمان العريني، يتجاوز الإنفاق على هذه المشاريع وملحقاتها ٧٥% من الميزانية المعتمدة سنويًا، أي ما يعادل أكثر من ٣٠٠ مليار ريال.

على الرغم من الدعم الحكومي الكبير، تواجه بعض المشاريع تحديات في التنفيذ. لمعالجة هذه المشكلة، يقوم ديوان المراقبة العامة برئاسة أسامة بن جعفر فقيه بتنفيذ برامج لتحديد أسباب تعثر المشاريع الحكومية وإيجاد حلول لها، بهدف تحسين أداء الأجهزة الحكومية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

ومع ذلك، تشير الأرقام إلى أن نسبة المشاريع المتعثرة في مجال البنية التحتية تصل إلى ٩٧% من إجمالي المشاريع قيد التنفيذ. وفقًا للمهندس تركي، خبير تطوير الأعمال والمشاريع، فإن هذه المشكلة تتطلب جهودًا متضافرة لحلها، مع التركيز على تجاوز البيروقراطية وتحسين المتابعة والمحاسبة.

لتحسين أداء المشاريع الحكومية، يقترح التركي عدة إجراءات، منها:

- وضع خطة شاملة تحدد الأولويات وفق جدول زمني دقيق.
- تعزيز التعاون بين الجهات الحكومية المختلفة.
- تحسين التخطيط للمشروعات من خلال تحديد المتطلبات والمواصفات بدقة.
- استقطاب الخبرات وتأهيل الكوادر القادرة على التنفيذ الصحيح للمشاريع.
- تعزيز آليات المراقبة والمتابعة لضمان مطابقة الأعمال المنفذة للمواصفات المطلوبة.

في ضوء هذه التحديات والمقترحات، يبدو أن المملكة العربية السعودية تسير في اتجاه تحسين أداء المشاريع الحكومية، مع التركيز على الكفاءة والفعالية في التنفيذ. ومع استمرار الاستثمار الكبير في هذه المشاريع، من المتوقع أن تسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

### معوقات المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية

تواجه المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية مجموعة متنوعة من التحديات والمعوقات التي تؤثر سلبًا على تنفيذها وإنجازها في الوقت المحدد. وفقًا لدراسات وتقارير متعددة، يمكن تلخيص أهم هذه المعوقات كما يلي:

#### الفساد الإداري والمالي

يعتبر الفساد من أبرز العوامل المؤثرة على تعثر المشاريع الحكومية. فقد كشفت دراسة أجرتها الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد "نزاهة" عن ١٩ سببًا رئيسيًا للفساد في المشروعات الحكومية، من بينها الوساطة والمحسوبية. كما أظهر استطلاع أجرته صحيفة "الوطن" أن الفساد يتصدر أسباب تعثر المشاريع الحكومية بنسبة ٤٣%.

#### ضعف التخطيط والرقابة

يعد غياب التخطيط السليم وضعف الرقابة من العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى تعثر المشاريع. فقد أشارت الدراسات إلى أن عدم وضوح الرؤية أثناء مرحلة الدراسات والتصميم، وضعف المتابعة والإشراف على تنفيذ المشاريع، تساهم بشكل كبير في تأخير وتعثر المشاريع الحكومية.

#### قصور في نظام ترسية المشاريع

يعاني النظام الحالي لترسية المشاريع الحكومية من قصور كبير، حيث وصف بأنه نظام قديم وعقيم يحتاج إلى تحديث. هذا القصور يؤدي إلى ترسية المشاريع على مقاولين غير مؤهلين أو غير قادرين على تنفيذ المشاريع بالجودة المطلوبة.

#### مشاكل التمويل وتأخر المدفوعات

يعد توقف الإنفاق الحكومي وتأخر صرف المستحقات للمقاولين من العوامل التي تؤدي إلى تعثر المشاريع. هذه المشكلة تؤثر بشكل كبير على قدرة المقاولين على الاستمرار في تنفيذ المشاريع وفقًا للجدول الزمني المحدد.

### نقص العمالة الماهرة والخبرات الفنية

تعاني المشاريع الحكومية من قلة الأيدي العاملة الماهرة ونقص الخبرات الفنية اللازمة لتنفيذ المشاريع بكفاءة. كما أشار الخبراء إلى مشكلة جلب بعض شركات المقاولات لمهندسين أجانب حديثي التخرج وغير أكفاء، مما يؤثر سلبًا على جودة التنفيذ.

### ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية

يؤدي ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة إلى تأخير في تسليم مواقع المشاريع للمقاولين وتعقيد الإجراءات الإدارية، مما يساهم في تأخير تنفيذ المشاريع.

### غياب المعايير الموحدة وأنظمة إدارة المشاريع الحديثة

أشار الخبراء إلى أهمية تطبيق نظام "فيدك" للحد من النزاعات وحفظ حقوق المقاولين، وضرورة وجود معايير واضحة مثل "كود البناء" لتقييم جميع مراحل المشروع بدقة. غياب هذه المعايير والأنظمة يؤدي إلى صعوبات في إدارة المشاريع وتقييمها بشكل فعال.

لمواجهة هذه التحديات، تعمل الحكومة السعودية على تسريع عجلة التشريعات الاقتصادية ورصد معوقات المشاريع. كما يتم العمل على إزالة المعوقات وإصدار التشريعات اللازمة لتمهيد الطريق أمام إنجاز المشاريع، بالإضافة إلى رفع مستوى التنسيق بين الجهات لحل المعوقات التي ساهمت في ببطء الإجراءات التعاقدية أو التنفيذية للمشروعات.

إن معالجة هذه المعوقات يتطلب جهودًا متكاملة من جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الجهات الحكومية والقطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية، لضمان تنفيذ المشاريع الحكومية بكفاءة وفعالية، وبما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ وأهدافها التنموية.

## الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته

### مقدمة:

تناول هذا الفصل المنهجية التي تم اتباعها في دراسة "أثر التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع في القطاع العام في المملكة العربية السعودية"، حيث تم توضيح الإجراءات المتبعة لجمع البيانات وتحليلها. شملت هذه المنهجية تحديد مجتمع الدراسة، وأدوات جمع البيانات، والحدود الزمنية والمكانية، بالإضافة إلى المقاييس الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج. تم تصميم هذه المنهجية بعناية لضمان دقة النتائج وموثوقيتها في سياق التغيير التنظيمي في القطاع العام وتأثيره على إدارة المشاريع.

### منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث تم وصف الظاهرة المدروسة، وهي "أثر التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع في القطاع العام في المملكة العربية السعودية"، ثم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات لتفسير هذه الظاهرة واستخلاص النتائج. يُعد هذا المنهج مناسباً لدراسة الظواهر التنظيمية التي تتطلب فهماً عميقاً للعلاقات بين المتغيرات وتأثير التغيير التنظيمي على أداء المشاريع في القطاع العام.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة في هذه الدراسة من القطاع العام في المملكة العربية السعودية، وبشكل خاص المؤسسات الحكومية التي تنفذ مشاريع في مختلف المجالات. يهدف المجتمع إلى دراسة تأثير التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع في هذه المؤسسات، وفهم كيف يؤثر التغيير في الهيكل التنظيمي، المهام، الموارد البشرية، والتكنولوجيا على أداء المشاريع الحكومية.

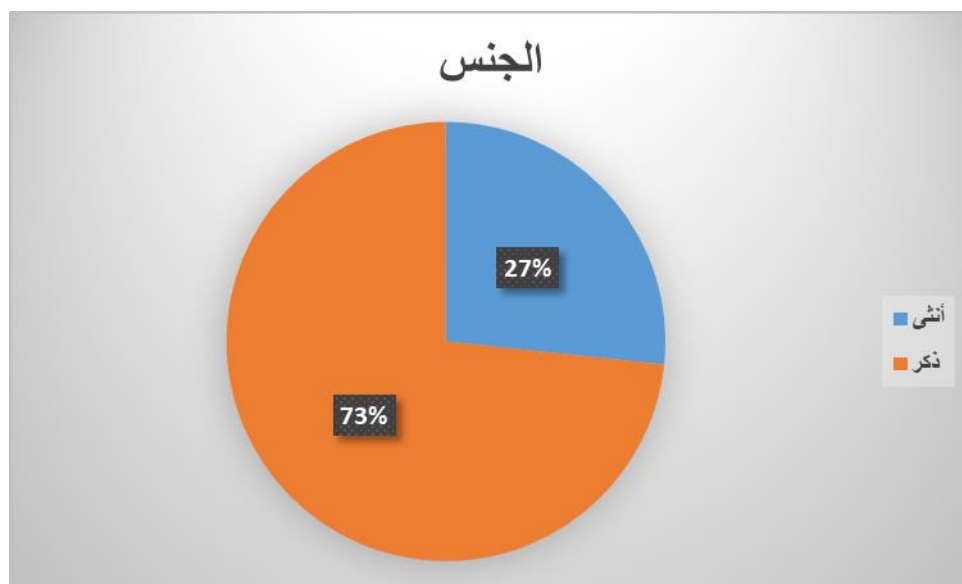
عينة الدراسة تم اختيارها بشكل موجه لتكون من العاملين في القطاع العام الذين يشغلون وظائف إدارية أو إشرافية في المشاريع الحكومية. تتضمن العينة مديري المشاريع، موظفي الإدارة العليا، ومديري فرق العمل الذين لهم دور مباشر أو غير مباشر في تنفيذ المشاريع الحكومية. تم اختيار العينة وفقاً لمجموعة من المعايير مثل الخبرة العملية في مجال المشاريع الحكومية، والمشاركة الفعالة في عمليات التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية. والجدول التالي يوصف العينة:

### جدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس

| الجنس   | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------|----------------|
| أنثى    | 20    | 26,66%         |
| ذكر     | 55    | 73,33%         |
| المجموع | 75    | 100%           |

يوضح جدول ١ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس. يُظهر الجدول أن نسبة الذكور في العينة هي الأكبر، حيث تشكل 73,33% من إجمالي العينة، بينما تشكل الإناث 26,66%. تعتبر هذه النسبة تعكس توازناً جيداً بين الجنسين في عينة الدراسة، حيث تمثل النساء نسبة جيدة مقارنة بالرجال، مما يعكس التنوع في المشاركة من حيث الجنس في قطاع المشاريع الحكومية. قد يوفر هذا التوزيع فرصة لدراسة تأثير التغيير التنظيمي على الأفراد من الجنسين بشكل مختلف ويعزز من دقة النتائج التي يمكن استخراجها، خاصة إذا كانت هناك فروقات بين الجنسين في كيفية تأثرهم بالتغيير التنظيمي في القطاع العام.

بإجمالي ٧٥ فرداً، يساهم هذا التوزيع الجنسي في ضمان تمثيل جيد لجميع الفئات مما يزيد من موثوقية وعمق التحليل في الدراسة.



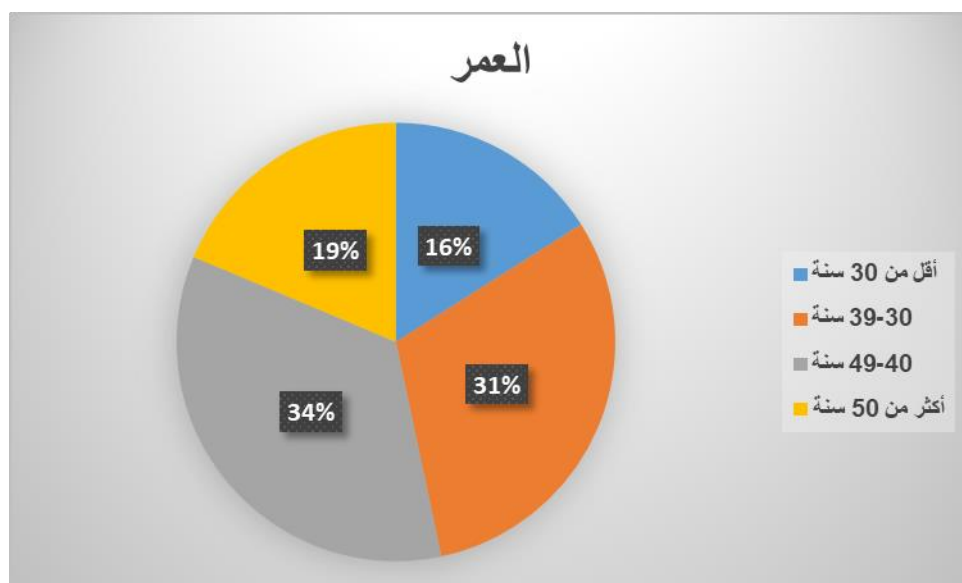
شكل 1: توزيع العينة وفق الجنس

جدول 2: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق العمر

| العمر | العدد | النسبة المئوية |
|-------|-------|----------------|
|-------|-------|----------------|

|                |    |        |
|----------------|----|--------|
| أقل من ٣٠ سنة  | ١٢ | ١٦%    |
| ٣٠-٣٩ سنة      | ٢٣ | ٣٠,٦٧% |
| ٤٠-٤٩ سنة      | ٢٦ | ٣٤,٦٧% |
| أكثر من ٥٠ سنة | ١٤ | ١٨,٦٧% |
| الإجمالي       | ٧٥ | ١٠٠%   |

يوضح جدول ٢ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئات العمرية. تشير النتائج إلى تنوع جيد في الأعمار بين المشاركين، مما يعزز من شمولية الدراسة ويزيد من موثوقيتها من خلال تمثيل مختلف الفئات العمرية. تشير النتيجة إلى أن الفئة العمرية "من ٤٠ إلى ٤٩ سنة" هي الأكثر تمثيلاً بنسبة ٣٤,٦٧% من إجمالي العينة، تأتي الفئة "من ٣٠ إلى ٣٩ سنة" في المرتبة الثانية بنسبة ٣٠,٦٧%، وهي فئة من الأفراد الذين لديهم توازن جيد بين الخبرة والطموح المهني، أما الفئة "أقل من ٣٠ سنة" فتمثل ١٦% من العينة، بينما تشكل الفئة "أكثر من ٥٠ سنة" نسبة ١٨,٦٧%، مما يعكس مشاركة جيدة من الأفراد الذين يمتلكون خبرات طويلة في القطاع العام.



شكل 2: توزيع أفراد العينة وفق العمر

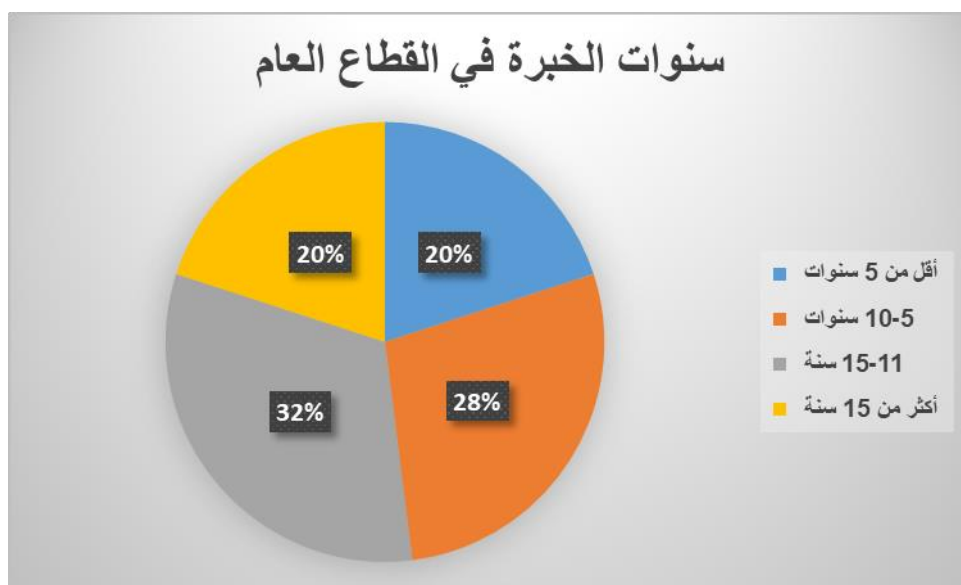
جدول 3: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة في القطاع العام

| الخبرة         | العدد | النسبة المئوية |
|----------------|-------|----------------|
| أقل من ٥ سنوات | 15    | 20.00          |

|       |    |                |
|-------|----|----------------|
| 28.00 | 21 | 10-5 سنوات     |
| 32.00 | 24 | 11-15 سنة      |
| 20.00 | 15 | أكثر من ١٥ سنة |
| 100%  | ٧٥ | الإجمالي       |

يوضح جدول ٣ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في القطاع العام. يشير الجدول إلى تنوع الخبرات بين أفراد العينة، مما يساهم في إثراء النتائج بوجهات نظر متنوعة بناءً على المدة التي قضاها المشاركون في القطاع العام.

تُظهر النتائج أن الفئة التي تمتلك خبرة من "٥ إلى ١٠ سنوات" هي الأكثر تمثيلاً في العينة بنسبة ٢٨%، بينما تأتي الفئة "من ١١ إلى ١٥ سنة" في المرتبة الثانية بنسبة ٣٢%، أما الفئة "أقل من ٥ سنوات" و"أكثر من ١٥ سنة" فتشكل كل منهما نسبة ٢٠% من العينة،



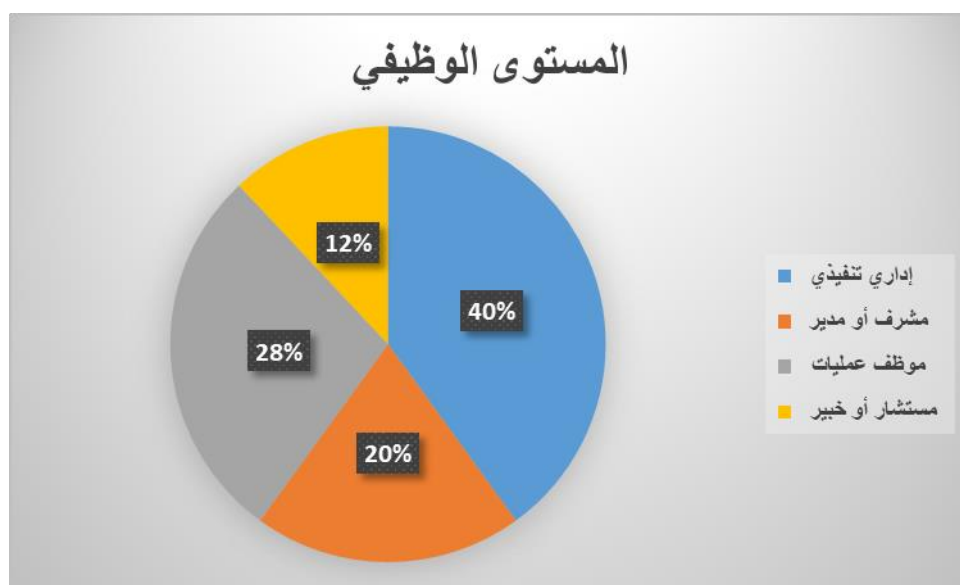
شكل 3: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة في القطاع العام

جدول 4: توزيع أفراد العينة وفق المستوى الوظيفي

| النسبة المئوية | العدد | المستوى الوظيفي |
|----------------|-------|-----------------|
| 40             | 30    | إداري تنفيذي    |
| 20             | 15    | مشرف أو مدير    |

|                |    |      |
|----------------|----|------|
| موظف عمليات    | 21 | 28   |
| مستشار أو خبير | 9  | 12   |
| الإجمالي       | 75 | 100% |

يوضح جدول ٤ توزيع أفراد العينة وفقًا للمستوى الوظيفي، حيث تم تقسيم العينة إلى أربع فئات وظيفية رئيسية. يشير الجدول إلى أن الفئة الأكبر من العينة هي "إداري تنفيذي" بنسبة ٤٠% من إجمالي العينة، تأتي الفئة التالية من حيث العدد "موظف عمليات" بنسبة ٢٨%، وهو ما يشير إلى أن عددًا كبيرًا من المشاركين يعملون في العمليات اليومية للمشاريع، كما يمثل "مشرف أو مدير" نسبة ٢٠% من العينة، أما فئة "مستشار أو خبير" فتشكل ١٢% من العينة، وهي النسبة الأقل، مما يشير إلى أن هؤلاء الأفراد يمتلكون خبرات متخصصة قد تساهم في تقديم رؤى وتحليلات متعمقة حول تأثير التغيير التنظيمي على المشاريع.



شكل 4: توزيع أفراد العينة وفق المستوى الوظيفي

## أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. تم تصميم الاستبيان بعناية ليشمل أربعة محاور رئيسية، حيث تم تقسيم الأسئلة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة). تضمنت المحاور ما يلي :

- المحور الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي

-المحور الثاني: التغيير في المهام والمسؤوليات

-المحور الثالث: التغيير التكنولوجي

-المحور الرابع: التغيير في الموارد البشرية

-المحور الخامس: ممارسات تفعيل أثر التغيير التنظيمي على المشاريع العامة

تضمن كل محور ١٠ عبارات تهدف إلى قياس تأثير التغيير التنظيمي في مختلف جوانب إدارة المشاريع في القطاع العام. تم تصميم الأسئلة لضمان تغطية شاملة للظاهرة المدروسة وتحليل تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الإداري والتنفيذي للمشاريع الحكومية.

#### صدق وثبات أداة الدراسة

لضمان دقة وجودة الاستبانة المستخدمة في الدراسة، تم إجراء اختبارات للتأكد من صدقها وثباتها. يشير صدق الاستبانة إلى قدرتها على قياس الأبعاد والمفاهيم التي صُممت لقياسها بشكل صحيح وفعال. في هذه الدراسة، تم التحقق من الصدق عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والمحور أو البُعد الذي تنتمي إليه.

أما فيما يتعلق بثبات الاستبانة، فيقصد به اتساق النتائج عند تطبيق الأداة على نفس العينة أو عينات مشابهة في ظروف مماثلة. تم قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يُعد من الأدوات الإحصائية المعروفة لتقييم الاتساق الداخلي للاستبانة.

يوضح الجدول التالي معاملات الاتساق الداخلي:

جدول 5: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

| المحاور | الأول   | الثاني  | الثالث  | الرابع  | الخامس  |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| رقم     | الترابط | الترابط | الترابط | الترابط | الترابط |
| ١       | 0.86**  | 0.91**  | 0.88**  | 0.86**  | 0.83**  |
| ٢       | 0.89**  | 0.83**  | 0.97**  | 0.99**  | 0.82**  |
| ٣       | 0.94**  | 0.86**  | 0.87**  | 0.98**  | 0.72**  |

|    |        |        |        |        |        |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|
| ٤  | 0.73** | 0.71** | 0.95** | 0.93** | 0.96** |
| ٥  | 0.99** | 0.94** | 0.84** | 0.93** | 0.74** |
| ٦  | 0.89** | 0.74** | 0.98** | 0.86** | 0.82** |
| ٧  | 0.78** | 0.93** | 0.84** | 0.87** | 0.71** |
| ٨  | 0.89** | 0.88** | 0.89** | 0.98** | 0.90** |
| ٩  | 0.81** | 0.83** | 0.91** | 0.72** | 0.90** |
| ١٠ | 0.90** | 0.76** | 0.74** | 0.79** | 0.81** |

يظهر من خلال جدول ٥ معاملات الارتباط بين العبارات والمحاور الخاصة بالاستبيان المستخدم في هذه الدراسة، والذي تم تصميمه لقياس تأثير التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع في القطاع العام. تم حساب هذه القيم باستخدام معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين كل عبارة والمحور أو البعد الذي تنتمي إليه. تُظهر القيم المرتفعة للارتباط، التي تتراوح بين ٠,٧١ و ٠,٩٩، ارتباطاً قوياً ودالاً إحصائياً بين العبارات والمحاور. هذه القيم تشير إلى أن العبارات المستخدمة في الاستبيان هي مؤشرات دقيقة تمثل الأبعاد المختلفة للتغيير التنظيمي. على سبيل المثال، نجد أن القيم في المحور الأول (الهيكل التنظيمي) تتراوح بين ٠,٧٣ و ٠,٩٩، مما يعكس العلاقة القوية بين العبارات والمحور الذي يقيس التغييرات في الهيكل التنظيمي وتأثيرها على المشاريع. وبالمثل، تظهر القيم في المحور الثاني (المهام) التي تتراوح بين ٠,٧١ و ٠,٩٤، تأكيداً على مدى توافق العبارات مع هذا البعد.

إجمالاً، تُعد هذه النتائج مؤشراً إيجابياً على أن الاستبيان يُعد أداة فعالة ومناسبة لقياس تأثير التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع في القطاع العام، وأن البيانات المستخلصة منه ستكون موثوقة وقادرة على دعم الاستنتاجات المتعلقة بالدراسة.

#### جدول 6: معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

| محاور الاستبيان                                                       | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------|
| المحور الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي                              | ١٠           | 0.91               |
| المحور الثاني: التغيير في المهام والمسؤوليات                          | ١٠           | 0.89               |
| المحور الثالث: التغيير التكنولوجي                                     | ١٠           | 0.92               |
| المحور الرابع: التغيير في الموارد البشرية                             | ١٠           | 0.87               |
| المحور الخامس: ممارسات تفعيل أثر التغيير التنظيمي على المشاريع العامة | ١٠           | 0.88               |

يُظهر جدول ٦ قيم معامل ألفا كرونباخ لكل من المحاور الخمسة للاستبيانات، والذي تم استخدامه لتقييم الثبات الداخلي للاستبيان. يعتبر معامل ألفا كرونباخ أحد المؤشرات الأساسية التي تستخدم لقياس الاتساق الداخلي بين العبارات داخل كل محور، حيث تُعتبر القيم التي تتجاوز ٠,٧٠ دلالة على أن الأداة تتمتع بمستوى مقبول من الثبات.

بالتالي، تؤكد نتائج معامل ألفا كرونباخ في هذه الدراسة أن الاستبيان المستخدم يتمتع بثبات داخلي قوي، مما يُعزز من موثوقية البيانات المُجمعة ويمكن من تقديم نتائج دقيقة تدعم تحليل تأثير التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع في القطاع العام.

## حدود الدراسة

### ١. الحدود الموضوعية (المجال البحثي)

تركز الدراسة على العلاقة بين التغيير التنظيمي وإدارة المشاريع في القطاع العام، من خلال تحليل كيفية تأثير التغييرات التنظيمية المختلفة (مثل التعديلات الهيكلية، الإدارية، التكنولوجية، والبشرية) على تنفيذ المشاريع الحكومية.

### ٢. الحدود المكانية (الموقع الجغرافي للدراسة)

تُجرى الدراسة في القطاع العام، مع التركيز على المؤسسات الحكومية والهيئات الرسمية التي تشرف على إدارة المشاريع في الدولة. قد تشمل الدراسة:

- الوزارات والإدارات الحكومية.
- البلديات والمؤسسات المحلية.
- الشركات الحكومية والمشاريع الوطنية.

### ٣. الحدود الزمنية: العام الدراسي ٢٠٢٤-٢٠٢٥

## المقاييس والاختبارات الإحصائية

لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، تم استخدام مجموعة من المقاييس الإحصائية والاختبارات المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة. تنقسم هذه المقاييس إلى فئتين رئيسيتين: المقاييس الوصفية والمقاييس الاستدلالية، وذلك على النحو التالي:

## ١. المقاييس الوصفية: (Descriptive Statistics)

تم استخدام المقاييس الوصفية لتلخيص ووصف الخصائص الأساسية للبيانات المجمعة. وشملت هذه المقاييس:

-المتوسط الحسابي (Mean) لقياس القيمة المتوسطة للبيانات، مما يساعد في فهم الاتجاه العام للاستجابات.

-الانحراف المعياري (Standard Deviation) لقياس مدى تشتت البيانات حول المتوسط، مما يعطي مؤشراً على درجة تجانس أو تباين استجابات أفراد العينة.

-النسبة المئوية (Percentage) لوصف توزيع الاستجابات بشكل نسبي، خاصة عند تحليل البيانات الفئوية مثل الجنس أو الفئة العمرية أو المؤهل العلمي.

- اختبارات الارتباط: (Pearson Correlation) تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين، مثل العلاقة بين تعدد القنوات الرقمية ورضا العملاء. وقد أظهرت النتائج معاملات ارتباط دالة إحصائياً، مما يدل على وجود علاقات ذات دلالة بين المتغيرات المدروسة.

كما جرى استخدام المعيار التالي لإطلاق الحكم على مدى تحقق عبارات الاستبيان:

- المتوسط بين ١ و ٢,٣٣ درجة التحقق ضعيفة
- المتوسط بين ٢,٣٤ و ٣,٦٦ درجة التحقق متوسطة
- المتوسط بين ٣,٦٧ و ٥ درجة التحقق مرتفعة

## الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج

### مقدمة

يُعد فصل تحليل البيانات وتفسير النتائج من الفصول الأساسية في هذه الدراسة، حيث يتم فيه تحويل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات إلى نتائج إحصائية دقيقة تسهم في الإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه. يتمثل الدور المحوري لهذا الفصل في ربط الجانب النظري للدراسة بالتطبيق العملي، حيث يُستخدم التحليل الإحصائي لتقديم رؤى واضحة حول تأثير التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع في القطاع العام، مع التركيز على فهم كيف تؤثر التغيرات في الهيكل التنظيمي، والمهام، والموارد البشرية، والتكنولوجيا على تنفيذ المشاريع الحكومية.

تدور تساؤلات الدراسة حول تأثير التغيير التنظيمي على عدة جوانب رئيسية من إدارة المشاريع، مثل: مدى تأثير التغييرات في الهيكل التنظيمي على نجاح المشاريع، وكيف تؤثر التعديلات في المهام والموارد البشرية على أداء فرق العمل، بالإضافة إلى دراسة تأثير التحولات التكنولوجية على فعالية تنفيذ المشاريع. كما سيتناول الفصل كيفية التكيف مع التحديات الناتجة عن التغيير التنظيمي في القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص، وكذلك أفضل الممارسات لتقليل الأثر السلبي لهذه التغييرات على المشاريع.

في هذا الفصل، سيتم استخدام مجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات التي تم جمعها، مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى تقنيات إحصائية أخرى تتناسب مع طبيعة البيانات المجمعة. كما سيتم تفسير النتائج بشكل شامل لشرح مدى تأثير التغيير التنظيمي على مختلف جوانب إدارة المشاريع في القطاع العام، وكيف يمكن لهذه النتائج أن تسهم في تحسين استراتيجيات إدارة المشاريع في القطاع العام لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

من خلال هذا الفصل، سيتم تقديم رؤية شاملة حول كيفية تأثير التغيير التنظيمي على المشاريع الحكومية، مع تقديم توجيهات عملية للحد من تأثيراته السلبية وتعزيز استراتيجيات التنفيذ الناجحة للمشاريع. هذه التحليلات ستكون بمثابة مرشد عملي يمكن الاستفادة منه لتحسين إدارة المشاريع في القطاع العام، بما يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية للدولة.

## الإجابة عن تساؤلات الدراسة

السؤال: ما أثر التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع في القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟

جدول 7: أثر التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع

| محاو الاستبيان                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التحقق | الرتبة |
|----------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|--------|
| المحور الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي     | 4.039           | 0.997             | مرتفعة      | 3      |
| المحور الثاني: التغيير في المهام والمسؤوليات | 4.037           | 1.002             | مرتفعة      | 5      |
| المحور الثالث: التغيير التكنولوجي            | 4.13            | 1                 | مرتفعة      | ١      |

|                                                                       |       |       |        |   |
|-----------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|---|
| المحور الرابع: التغيير في الموارد البشرية                             | 4.038 | 0.997 | مرتفعة | 4 |
| المحور الخامس: ممارسات تفعيل أثر التغيير التنظيمي على المشاريع العامة | 4.048 | 1.001 | مرتفعة | 2 |

يوضح جدول ٧ نتائج تحليل تأثير التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع في القطاع العام،

- المحور الثالث: التغيير التكنولوجي حصل على أعلى متوسط حسابي (٤,١٣)، مما يشير إلى أن التغيير التكنولوجي يُعتبر العنصر الأكثر تأثيراً في إدارة المشاريع في القطاع العام.
- المحور الخامس: ممارسات تفعيل أثر التغيير التنظيمي على المشاريع العامة جاء في المرتبة الثانية بمتوسط (٤,٠٤٨)،
- المحور الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي سجل متوسطاً قدره (٤,٠٣٩)، وهو في المرتبة الثالثة، مما يعكس أهمية الهيكلة التنظيمية في تسهيل عملية تنفيذ المشاريع الحكومية.
- المحور الرابع: التغيير في الموارد البشرية جاء في المرتبة الرابعة (٤,٠٣٨).
- المحور الثاني: التغيير في المهام والمسؤوليات سجل أقل متوسط بين المحاور (٤,٠٣٧)، بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن التغيير التنظيمي في المملكة العربية السعودية يؤثر بشكل كبير على فعالية إدارة المشاريع في القطاع العام، مع أهمية خاصة للتغييرات التكنولوجية والممارسات التنظيمية في تحسين الأداء والكفاءة.

السؤال: كيف يؤثر التغيير في الهيكل التنظيمي على فعالية إدارة المشاريع في القطاع العام؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى تحليل بيانات المحور الأول والجدول التالي يوضح النتائج:

#### جدول 8: أثر التغيير في الهيكل التنظيمي في فعالية إدارة المشاريع

| المحور الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي                                               | المتوسط | الانحراف | الرتبة | درجة التحقق |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|--------|-------------|
| ١. تؤثر إعادة هيكلة الإدارات الحكومية على فعالية إدارة المشاريع.                       | 4.11    | 0.92     | 3      | مرتفعة      |
| ٢. يساهم التغيير في المستويات الإدارية في تحسين اتخاذ القرارات داخل المشاريع الحكومية. | 3.98    | 1.17     | 7      | مرتفعة      |
| ٣. تؤدي التغييرات التنظيمية المفاجئة إلى اضطراب سير العمل في المشاريع العامة.          | 4.07    | 0.81     | 4      | مرتفعة      |

|        |    |       |       |                                                                                  |
|--------|----|-------|-------|----------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفعة | 9  | 1.08  | 3.92  | ٤. تسهم إعادة توزيع السلطات والمسؤوليات في زيادة كفاءة تنفيذ المشاريع.           |
| مرتفعة | 2  | 0.99  | 4.19  | ٥. يؤدي عدم وضوح الهيكل التنظيمي الجديد إلى إعاقة تنفيذ المشاريع بفعالية.        |
| مرتفعة | 6  | 1.01  | 4.01  | ٦. يساعد التغيير في الهيكل التنظيمي على تحسين التواصل بين الإدارات المختلفة.     |
| مرتفعة | 8  | 0.85  | 3.95  | ٧. تعيق البيروقراطية الزائدة نجاح عمليات التغيير التنظيمي في المشاريع العامة.    |
| مرتفعة | 1  | 1.14  | 4.22  | ٨. تؤثر إعادة توزيع الأدوار الإدارية على رضا الموظفين واندماجهم في العمل.        |
| مرتفعة | 5  | 0.96  | 4.05  | ٩. يساعد توحيد الإدارات أو دمجها في تحسين التنسيق بين الفرق العاملة في المشاريع. |
| مرتفعة | 10 | 1.04  | 3.89  | ١٠. يؤدي التغيير في الهيكل التنظيمي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسات الحكومية.    |
| مرتفعة |    | 0.997 | 4.039 | كامل المحور                                                                      |

يوضح جدول ٨ نتائج تحليل تأثير التغيير في الهيكل التنظيمي على فعالية إدارة المشاريع في القطاع العام، حيث تم عرض متوسطات الحسابات والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى درجة التحقق ورتبة كل عبارة.

- المتوسط الكلي للمحور الأول هو ٤,٠٣٩، وهو يشير إلى أن التغيير في الهيكل التنظيمي له تأثير مرتفعة على فعالية إدارة المشاريع في القطاع العام. هذه النتيجة تؤكد أن الهيكل التنظيمي تعتبر عاملاً مهماً في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع.
- إعادة توزيع الأدوار الإدارية على رضا الموظفين واندماجهم في العمل (العبارة ٨) حصلت على أعلى متوسط (٤,٢٢) مما يعكس أن إعادة توزيع الأدوار الإدارية تلعب دوراً بارزاً في زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم، مما يساهم في تحسين فعالية إدارة المشاريع.
- عدم وضوح الهيكل التنظيمي الجديد (العبارة ٥) حصلت على متوسط (٤,١٩)، مما يشير إلى أن عدم وضوح التغييرات في الهيكل التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى صعوبات في تنفيذ المشاريع بشكل فعال، وهو ما يعد تحدياً ينبغي معالجته لتجنب التأثيرات السلبية.

• إعادة هيكلة الإدارات الحكومية (العبارة ١) حصلت على متوسط (٤,١١) مما يعكس التأثير الإيجابي لإعادة الهيكلة على فعالية إدارة المشاريع.

• يسهم التغيير في المستويات الإدارية في تحسين اتخاذ القرارات (العبارة ٢) حصلت على متوسط (٣,٩٨) وهو المتوسط الأقل بين العبارات، مما يشير إلى أن هذا التغيير له تأثير واضح ولكن أقل قوة مقارنة ببقية العوامل.

• البيروقراطية الزائدة (العبارة ٧) حصلت على متوسط (٣,٩٥)، مما يوضح أن البيروقراطية تشكل تحدياً في عمليات التغيير التنظيمي، ويجب تقليلها لتسهيل التنفيذ الفعال للمشاريع.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن التغيير في الهيكل التنظيمي له تأثير مرتفعة على فعالية إدارة المشاريع في القطاع العام. حيث إن العديد من التغييرات مثل إعادة توزيع الأدوار، وتوضيح الهيكل التنظيمي الجديد، وتوحيد الإدارات تساهم بشكل ملحوظ في تحسين سير العمل وكفاءة تنفيذ المشاريع.

السؤال: ما مدى تأثير إعادة توزيع المهام والمسؤوليات على أداء فرق العمل في المشاريع الحكومية؟

#### جدول 9: توزيع المهام والمسؤوليات على أداء فرق العمل

| المحور الثاني: التغيير في المهام والمسؤوليات                                   | المتوسط | الانحراف | الرتبة | درجة التحقق |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|--------|-------------|
| ١. تؤثر إعادة توزيع المهام على كفاءة فرق العمل في المشاريع العامة.             | 4.13    | 0.82     | 3      | مرتفعة      |
| ٢. يؤدي التغيير في المسؤوليات الوظيفية إلى زيادة أعباء العمل على بعض الموظفين. | 3.96    | 1.1      | 7      | مرتفعة      |
| ٣. يساعد الوضوح في توزيع المهام الجديدة على تسهيل تنفيذ المشاريع الحكومية.     | 4.08    | 1        | 4      | مرتفعة      |
| ٤. يسبب تغيير الأدوار الوظيفية عدم الاستقرار في فرق العمل بالمشاريع العامة.    | 3.91    | 1.02     | 9      | مرتفعة      |
| ٥. تساهم المرونة في توزيع المهام في تحسين استجابة الفرق العاملة للتغيير.       | 4.2     | 0.87     | 1      | مرتفعة      |

|        |    |       |       |                                                                                 |
|--------|----|-------|-------|---------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفعة | 6  | 1.12  | 4.03  | ٦. يشعر الموظفون بالارتباك عند حدوث تغييرات متكررة في مسؤولياتهم.               |
| مرتفعة | 8  | 0.98  | 3.94  | ٧. يساهم إشراك الموظفين في قرارات إعادة توزيع المهام في تحسين أدائهم.           |
| مرتفعة | 2  | 1.06  | 4.18  | ٨. تساعد سياسات التكيف مع التغيير في الحد من الآثار السلبية على فرق المشاريع.   |
| مرتفعة | 5  | 0.9   | 4.06  | ٩. يؤثر التغيير المستمر في الأدوار الوظيفية على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين. |
| مرتفعة | 10 | 1.15  | 3.88  | ١٠. يؤدي تحسين عمليات التخطيط عند إعادة توزيع المهام إلى نجاح التغيير التنظيمي. |
| مرتفعة |    | 1.002 | 4.037 | كامل المحور                                                                     |

يوضح جدول ٩ نتائج تحليل تأثير إعادة توزيع المهام والمسؤوليات على أداء فرق العمل في المشاريع الحكومية، حيث تتفاوت درجات التأثير بين العبارات المختلفة، وقد تم قياس ذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

-المتوسط الكلي للمحور الثاني هو ٤,٠٣٧، وهو يشير إلى أن تأثير إعادة توزيع المهام والمسؤوليات على أداء فرق العمل في المشاريع الحكومية مرتفعة. هذه النتيجة تؤكد أن التغيير في توزيع المهام والمسؤوليات له تأثير إيجابي على الأداء العام.

-المرونة في توزيع المهام (العبارة ٥) حصلت على أعلى متوسط (٤,٢)، مما يدل على أن المرونة في توزيع المهام تعزز من استجابة الفرق العاملة للتغيير، وبالتالي تساهم في تحسين الأداء في المشاريع الحكومية.

-سياسات التكيف مع التغيير (العبارة ٨) حصلت على متوسط (٤,١٨)، مما يعكس أن توفير سياسات واضحة للتكيف مع التغيير يساعد في تقليل الآثار السلبية على فرق العمل، مما يساهم في استقرار الأداء وزيادة الفعالية.

-إعادة توزيع المهام على كفاءة فرق العمل (العبارة ١) حصلت على متوسط (٤,١٣)، مما يشير إلى أن إعادة توزيع المهام بشكل جيد له تأثير إيجابي على كفاءة فرق العمل، وبالتالي تحسين تنفيذ المشاريع.

-التغيير المستمر في الأدوار الوظيفية وتأثيره على الرضا الوظيفي (العبارة ٩) حصلت على متوسط (٤,٠٦)، مما يدل على أن التغييرات المستمرة في الأدوار تؤثر بشكل طفيف ولكن ملحوظ على مستويات الرضا الوظيفي.

-تحسين عمليات التخطيط عند إعادة توزيع المهام (العبارة ١٠) حصلت على أقل متوسط (٣,٨٨)، مما يشير إلى أن تحسين التخطيط في عملية إعادة توزيع المهام له تأثير غير ملحوظ بشكل كبير على نجاح التغيير التنظيمي مقارنة ببقية العوامل.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن إعادة توزيع المهام والمسؤوليات تؤثر بشكل مرتفعة على أداء فرق العمل في المشاريع الحكومية، حيث تعزز المرونة، الوضوح، والسياسات التكيفية من تحسين الأداء وزيادة استجابة الفرق للتغيير.

السؤال: كيف يساهم إدخال التكنولوجيا الحديثة في تحسين تنفيذ المشاريع الحكومية؟

**جدول 10: أثر إدخال التكنولوجيا الحديثة في تحسين تنفيذ المشاريع**

| درجة التحقق | المتوسط | الانحراف | الرتبة | المحور الثالث: التغيير التكنولوجي                                                      |
|-------------|---------|----------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفعة      | 4.04    | 1.13     | 5      | ١. يساهم إدخال التكنولوجيا الحديثة في تحسين إدارة المشاريع الحكومية.                   |
| مرتفعة      | 3.86    | 0.97     | 10     | ٢. تؤثر أتمتة العمليات على سرعة تنفيذ المشاريع العامة.                                 |
| مرتفعة      | 4.21    | 1.09     | 1      | ٣. يواجه الموظفون صعوبة في التكيف مع الأنظمة التكنولوجية الجديدة.                      |
| مرتفعة      | 4.02    | 1.03     | 6      | ٤. تساعد الدورات التدريبية على تمكين الموظفين من استخدام التقنيات الحديثة بكفاءة.      |
| مرتفعة      | 3.99    | 1        | 7      | ٥. يؤدي نقص البنية التحتية التكنولوجية إلى إعاقة نجاح التغيير التنظيمي.                |
| مرتفعة      | 4.16    | 0.88     | 2      | ٦. تساهم التكنولوجيا في تحسين جودة التقارير واتخاذ القرارات الإدارية في المشاريع.      |
| مرتفعة      | 4.14    | 1.05     | 3      | ٧. يسبب التحول الرقمي مقاومة من بعض الموظفين الذين يفضلون الأساليب التقليدية.          |
| مرتفعة      | 3.97    | 0.91     | 8      | ٨. تؤثر تقنيات العمل عن بُعد على أداء فرق المشاريع الحكومية.                           |
| مرتفعة      | 4.09    | 1.16     | 4      | ٩. تساعد الأنظمة الرقمية المتكاملة في تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة.             |
| مرتفعة      | 3.93    | 0.83     | 9      | ١٠. يؤدي الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة إلى زيادة إنتاجية الفرق العاملة في المشاريع. |
| مرتفعة      | 4.13    | 1        |        | كامل المحور                                                                            |

يوضح جدول ١٠ تأثير إدخال التكنولوجيا الحديثة على تحسين تنفيذ المشاريع الحكومية من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالتغيير التكنولوجي. يشير الجدول إلى أن التكنولوجيا الحديثة تلعب دوراً مهماً في تحسين تنفيذ المشاريع الحكومية، حيث تتفاوت درجات التأثير بين العبارات المختلفة .

-المتوسط الكلي للمحور الثالث هو ٤,١٣، مما يدل على أن تأثير إدخال التكنولوجيا الحديثة على تنفيذ المشاريع الحكومية مرتفعة. هذه النتيجة تؤكد أن التكنولوجيا الحديثة تسهم بشكل إيجابي في تحسين العمليات التنفيذية في المشاريع الحكومية.

-مواجهة الموظفين لصعوبة في التكيف مع الأنظمة التكنولوجية الجديدة (العبارة ٣) حصلت على أعلى متوسط (٤,٢١)، مما يدل على أن التكيف مع الأنظمة التكنولوجية يمثل تحدياً رئيسياً للموظفين في المشاريع الحكومية، وهو ما يتطلب إجراءات تدريبية وتوجيهية فعالة.

-تحسين جودة التقارير واتخاذ القرارات الإدارية (العبارة ٦) حصلت على متوسط (٤,١٦)، مما يشير إلى أن التكنولوجيا تسهم بشكل كبير في تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات إدارية دقيقة وسريعة من خلال تحسين جودة التقارير .

-التكنولوجيا وتحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة (العبارة ٩) حصلت على متوسط (٤,٠٩)، مما يعكس أن استخدام الأنظمة الرقمية المتكاملة يساعد في تحسين التنسيق بين الفرق العاملة والإدارات المعنية في تنفيذ المشاريع.

-أتمتة العمليات وسرعة تنفيذ المشاريع العامة (العبارة ٢) حصلت على أقل متوسط (٣,٨٦)، مما يشير إلى أن التأثير الإيجابي لأتمتة العمليات في تسريع تنفيذ المشاريع يعتبر أقل مقارنة بالعوامل الأخرى.

-التقنيات الحديثة وزيادة إنتاجية الفرق العاملة في المشاريع (العبارة ١٠) حصلت على متوسط (٣,٩٣)، مما يدل على أن الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة يساهم بشكل ملحوظ في تحسين إنتاجية الفرق العاملة في المشاريع.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن إدخال التكنولوجيا الحديثة في المشاريع الحكومية يساهم بشكل مرتفعة في تحسين الأداء والتنفيذ، لكن هناك بعض التحديات المرتبطة بالتكيف مع الأنظمة الجديدة والتي تتطلب اهتماماً خاصاً من خلال توفير التدريب والدعم المناسب للموظفين.

السؤال: ما تأثير سياسات التوظيف والتدريب على قدرة الموظفين في التكيف مع التغيير التنظيمي؟

**جدول 11: تأثير سياسات التوظيف والتدريب على قدرة الموظفين في التكيف مع التغيير التنظيمي**

| المحور الرابع: التغيير في الموارد البشرية                                      | المتوسط | الانحراف | الرتبة | درجة التحقق |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|--------|-------------|
| ١. تؤثر سياسات التوظيف الجديدة على استقرار فرق العمل في المشاريع العامة.       | 4.1     | 1.18     | 4      | مرتفعة      |
| ٢. يؤدي تغيير القيادات الإدارية إلى إعادة توجيه أهداف المشاريع الحكومية.       | 3.9     | 0.8      | 9      | مرتفعة      |
| ٣. تساعد استراتيجيات التدريب المستمر في تحسين تكيف الموظفين مع التغيير.        | 4.23    | 1.11     | 1      | مرتفعة      |
| ٤. يساهم غياب الحوافز الوظيفية في زيادة مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي.      | 4       | 1.02     | 6      | مرتفعة      |
| ٥. تؤدي إعادة توزيع الموظفين إلى تحسين الكفاءة التشغيلية للمشاريع.             | 3.98    | 0.95     | 7      | مرتفعة      |
| ٦. يسبب نقص الكوادر البشرية المؤهلة صعوبات في تنفيذ المشاريع بفعالية.          | 4.17    | 0.86     | 2      | مرتفعة      |
| ٧. تؤثر سياسات الاستغناء عن الموظفين على معنويات الفرق العاملة.                | 4.12    | 1.07     | 3      | مرتفعة      |
| ٨. يساهم توظيف مهارات جديدة في تعزيز قدرة المؤسسات على إدارة التغيير التنظيمي. | 3.95    | 0.89     | 8      | مرتفعة      |
| ٩. يؤدي ارتفاع معدل دوران الموظفين إلى إضعاف استقرار المشاريع الحكومية.        | 4.06    | 1.15     | 5      | مرتفعة      |
| ١٠. تساعد ثقافة العمل التشاركية في تقليل مقاومة الموظفين للتغييرات التنظيمية.  | 3.87    | 0.94     | 10     | مرتفعة      |
| كامل المحور                                                                    | 4.038   | 0.997    |        | مرتفعة      |

يوضح جدول ١١ تأثير سياسات التوظيف والتدريب على قدرة الموظفين في التكيف مع التغيير التنظيمي في المشاريع الحكومية. وفقاً للبيانات، يمكن ملاحظة أن هذه السياسات لها تأثير مرتفعة على قدرة الموظفين على التكيف مع التغيير، حيث حصل المحور على متوسط كلي قدره ٤,٠٣٨.

- استراتيجيات التدريب المستمر (العبارة ٣) حصلت على أعلى متوسط (٤,٢٣)، مما يدل على أن التدريب المستمر يُعتبر عاملاً مهماً في تحسين قدرة الموظفين على التكيف مع التغيير التنظيمي، وهو ما يعزز استعدادهم لمواجهة التحديات الناشئة عن التغيير.

- نقص الكوادر البشرية المؤهلة (العبارة ٦) حصلت على متوسط (٤,١٧)، مما يعكس أن نقص المؤهلات المناسبة يمكن أن يسبب صعوبات في تنفيذ المشاريع بفعالية، وبالتالي يؤثر سلباً على قدرة الموظفين على التكيف مع التغييرات التنظيمية.

- سياسات التوظيف الجديدة (العبارة ١) حصلت على متوسط (٤,١)، مما يشير إلى أن هذه السياسات تؤثر إيجابياً على استقرار فرق العمل في المشاريع الحكومية، ما يساهم في تحقيق تكيف أكثر فعالية مع التغييرات التنظيمية.

- غياب الحوافز الوظيفية (العبارة ٤) حصلت على متوسط (٤,٠)، مما يشير إلى أن غياب الحوافز يمكن أن يزيد من مقاومة الموظفين للتغيير، وهو ما يعكس أهمية تقديم الحوافز في تعزيز التكيف التنظيمي.

- تغيير القيادات الإدارية (العبارة ٢) حصلت على أقل متوسط (٣,٩)، مما يشير إلى أن تغيير القيادات قد يؤثر على أهداف المشاريع الحكومية، وهو ما قد يؤدي إلى بعض الارتباك أو الحاجة لإعادة توجيه الفرق للعمل وفق الأهداف الجديدة.

- ثقافة العمل التشاركية (العبارة ١٠) حصلت على أقل متوسط (٣,٨٧)، مما يشير إلى أن بناء ثقافة عمل تشاركية يساهم في تقليل مقاومة الموظفين للتغييرات التنظيمية، ولكن يعتبر أحد العوامل الأقل تأثيراً بالمقارنة مع العوامل الأخرى.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن سياسات التوظيف والتدريب تلعب دوراً كبيراً في تسهيل التكيف مع التغيير التنظيمي، حيث تساهم استراتيجيات التدريب المستمر والتوظيف الجيد في تحسين استجابة الموظفين للتغييرات التنظيمية. كما أن غياب الحوافز أو نقص الكوادر البشرية المؤهلة قد يعطل هذه القدرة، مما يبرز أهمية توفير هذه العناصر لتحقيق النجاح في إدارة التغيير التنظيمي.

السؤال: ما هي أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها لتفعيل أثر التغيير التنظيمي على المشاريع

العامة؟

جدول 12: أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها لتفعيل أثر التغيير التنظيمي

| درجة التحقق | المتوسط | الانحراف | الرتبة | المحور الخامس: ممارسات تفعيل أثر التغيير التنظيمي على المشاريع العامة                      |
|-------------|---------|----------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفعة      | 4.15    | 0.92     | 3      | ١. تساعد استراتيجيات الاتصال الواضحة في تقليل أثر التغيير التنظيمي السلبي.                 |
| مرتفعة      | 3.96    | 1.03     | 8      | ٢. يساهم تدريب الموظفين في التكيف مع التغييرات التنظيمية.                                  |
| مرتفعة      | 4.08    | 0.93     | 4      | ٣. تعزز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات من نجاح عمليات التغيير.                          |
| مرتفعة      | 3.92    | 1.19     | 9      | ٤. يؤدي الدعم الإداري المستمر إلى تقليل مقاومة الموظفين للتغيير.                           |
| مرتفعة      | 4.2     | 0.84     | 1      | ٥. تحتاج المؤسسات الحكومية إلى خطط واضحة لإدارة التغيير التنظيمي بفعالية.                  |
| مرتفعة      | 4.04    | 1.09     | 6      | ٦. يساعد التخطيط المسبق في تقليل التأثيرات السلبية للتغيير التنظيمي.                       |
| مرتفعة      | 3.89    | 1.12     | 10     | ٧. تساهم بيئة العمل التشاركية في تحسين استجابة الموظفين للتغيير.                           |
| مرتفعة      | 4.18    | 0.98     | 2      | ٨. يؤدي تحسين قنوات الاتصال الداخلي إلى نجاح التغييرات التنظيمية.                          |
| مرتفعة      | 4.07    | 0.9      | 5      | ٩. تحتاج المشاريع الحكومية إلى تقييم مستمر لأثر التغيير التنظيمي على أدائها.               |
| مرتفعة      | 3.99    | 1.01     | 7      | ١٠. تساعد الاستفادة من التجارب الناجحة في إدارة التغيير في تحسين استراتيجيات القطاع العام. |
| مرتفعة      | 4.048   | 1.001    |        | كامل المحور                                                                                |

يوضح جدول ١٢ الممارسات التي يمكن أن تساهم في تفعيل أثر التغيير التنظيمي على المشاريع العامة. وفقاً للبيانات، نجد أن هذه الممارسات تؤثر مرتفعة على نجاح عمليات التغيير، حيث حصل المحور على متوسط كلي قدره ٤,٠٤٨، مما يعكس تأثيراً إيجابياً كبيراً لتفعيل هذه الممارسات في المشاريع الحكومية.

-إعداد خطط واضحة لإدارة التغيير التنظيمي (العبارة ٥) حصلت على أعلى متوسط (٤,٢)، مما يدل على أن وجود خطط استراتيجية واضحة لإدارة التغيير هو الممارسة الأكثر أهمية لتفعيل التغيير التنظيمي بنجاح. ذلك يعزز التنسيق ويقلل من الفوضى الناتجة عن التغييرات.

-تحسين قنوات الاتصال الداخلي (العبارة ٨) حصلت على متوسط (٤,١٨)، مما يشير إلى أن تحسين سبل التواصل داخل المؤسسات الحكومية يلعب دوراً كبيراً في تسهيل فهم الموظفين للتغييرات وضمان تنفيذها بشكل فعال.

-استراتيجيات الاتصال الواضحة (العبارة ١) حصلت على متوسط (٤,١٥)، مما يعكس أهمية التواصل الشفاف والمباشر في تقليل الآثار السلبية للتغيير التنظيمي. هذه الاستراتيجية تضمن أن الجميع على دراية بالتغييرات وتفاصيلها.

-التدريب المستمر للموظفين (العبارة ٢) حصلت على متوسط (٣,٩٦)، مما يعكس أهمية تدريب الموظفين في التكيف مع التغيير التنظيمي. هذا يساعدهم على تطوير مهاراتهم لتواكب التغييرات ويحسن من أدائهم داخل الفرق.

-مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات (العبارة ٣) حصلت على متوسط (٤,٠٨)، مما يشير إلى أن إشراك الموظفين في اتخاذ قرارات التغيير يساهم في تقليل مقاومتهم للتغيير ويزيد من التزامهم وفعاليتهم في تنفيذه.

-الدعم الإداري المستمر (العبارة ٤) حصلت على متوسط (٣,٩٢)، مما يعكس دور القيادة في التوجيه والتحفيز خلال عمليات التغيير. الدعم المستمر من الإدارة يعزز من قدرة الموظفين على التكيف مع التغيير.

-التخطيط المسبق (العبارة ٦) حصلت على متوسط (٤,٠٤)، مما يدل على أهمية التخطيط المسبق والتوقع للتحديات المستقبلية المرتبطة بالتغيير التنظيمي لضمان نجاح التغيير وتقليل تأثيراته السلبية.

-بيئة العمل التشاركية (العبارة ٧) حصلت على أقل متوسط (٣,٨٩)، مما يشير إلى أن بيئة العمل التي تشجع على التعاون والمشاركة يمكن أن تساهم في تقليل مقاومة الموظفين للتغييرات التنظيمية، لكنها ربما تعتبر أقل أهمية من العوامل الأخرى.

-تقييم مستمر لأثر التغيير التنظيمي (العبارة ٩) حصلت على متوسط (٤,٠٧)، مما يشير إلى أهمية تقييم التغيير بانتظام للتأكد من نجاحه وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين.

-الاستفادة من التجارب الناجحة (العبارة ١٠) حصلت على متوسط (٣,٩٩)، مما يدل على أن التعلم من تجارب التغيير الناجحة في الماضي يساعد في تحسين استراتيجيات التغيير في المستقبل.

من خلال هذه النتائج، يمكننا الاستنتاج أن الممارسات الأكثر تأثيراً لتفعيل أثر التغيير التنظيمي على المشاريع العامة تتمثل في وضع خطط واضحة، تحسين قنوات الاتصال الداخلي، والاستراتيجيات الواضحة للتواصل. بينما تبقى الممارسات الأخرى، مثل التدريب المستمر ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، أيضاً ذات تأثير كبير في تعزيز التكيف مع التغيير التنظيمي.

### مناقشة النتائج:

تتمثل نتائج هذه الدراسة في تحليل تأثير التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع في القطاع العام في المملكة العربية السعودية من خلال عدد من المحاور الهامة مثل التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في المهام والمسؤوليات، التغيير التكنولوجي، التغيير في الموارد البشرية، وأفضل الممارسات لتفعيل التغيير. بناءً على نتائج التحليل، يمكن ملاحظة أن التغيير التنظيمي يُعتبر عاملاً حاسماً في تحسين أداء المشاريع الحكومية وزيادة فعاليتها، حيث ثبت أن التغيير في الهيكل التنظيمي، وإعادة توزيع المهام، وإدخال التكنولوجيا الحديثة لها تأثيرات إيجابية على تحسين الكفاءة والفعالية في تنفيذ المشاريع.

- التغيير في الهيكل التنظيمي: أظهرت النتائج أن إعادة هيكلة الإدارات الحكومية، وتوزيع السلطات والمسؤوليات، كان له تأثير إيجابي على فعالية إدارة المشاريع، مع تحديد أن وضوح الهيكل التنظيمي وغياب البيروقراطية الزائدة هما العاملين الأهم في تسهيل عملية التغيير. هذه النتائج تؤكد ضرورة الاستمرار في تطوير الهيكل التنظيمي لضمان الانسيابية في سير العمل في المشاريع الحكومية.

- التغيير في المهام والمسؤوليات: أكدت الدراسة على أن إعادة توزيع المهام بشكل مرن وواضح يعزز من كفاءة فرق العمل، ويحسن استجابة الفرق للتغيير التنظيمي. ومع ذلك، أظهرت بعض النتائج أن التغيير في المسؤوليات الوظيفية قد يؤدي إلى زيادة الأعباء على الموظفين، مما يتطلب مراعاة استراتيجيات للتخفيف من هذا الضغط.

- التغيير التكنولوجي: كانت التكنولوجيا الحديثة، بما في ذلك أتمتة العمليات والتحول الرقمي، ذات تأثير كبير في تحسين تنفيذ المشاريع الحكومية. وعلى الرغم من أن الموظفين قد يواجهون بعض الصعوبة في التكيف مع الأنظمة التكنولوجية الجديدة، إلا أن الدورات التدريبية والتخطيط المسبق ساهمت في تقليل هذا التحدي.
- التغيير في الموارد البشرية: تبين أن سياسات التوظيف والتدريب المستمر تلعب دوراً مهماً في تكيف الموظفين مع التغيير التنظيمي. وبرزت الحاجة إلى توفير الحوافز الوظيفية والتوجيه الإداري المستمر لتحفيز الموظفين على تبني التغيير بشكل إيجابي.
- أفضل الممارسات لتفعيل أثر التغيير التنظيمي: أكد التحليل على أهمية استراتيجيات الاتصال الواضحة والتخطيط المسبق، بالإضافة إلى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، ودعم القيادة المستمر كأفضل ممارسات لتفعيل التغيير التنظيمي في المشاريع الحكومية.

## توصيات الدراسة:

١. تطوير الهيكل التنظيمي: يوصى بتقديم المزيد من الدعم لإعادة هيكلة الإدارات الحكومية لضمان توزيع واضح للمهام والمسؤوليات. كما يجب تقليل البيروقراطية وتوضيح الهيكل التنظيمي لضمان سير العمل بشكل فعال.
٢. تحقيق التوازن في توزيع المهام: ينبغي أن تتم إعادة توزيع المهام والمسؤوليات بطريقة مدروسة بحيث لا تؤدي إلى زيادة الأعباء على الموظفين، مع ضرورة توفير آليات لتخفيف الضغوط النفسية والمهنية على الفرق العاملة.
٣. التوسع في استخدام التكنولوجيا: يجب أن تواصل الحكومة تعزيز التحول الرقمي في إدارة المشاريع الحكومية من خلال الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية، وتوسيع برامج التدريب لمساعدة الموظفين على التكيف مع التقنيات الحديثة.
٤. تعزيز التدريب المستمر: يُوصى بتوفير المزيد من فرص التدريب المستمر للموظفين لتحسين مهاراتهم في التكيف مع التغييرات التنظيمية والتكنولوجية، مما يساهم في تحسين الأداء العام.
٥. دعم القيادة والتوجيه الإداري: يجب أن يتوفر دعم إداري مستمر على مستوى القيادة العليا لمواكبة التغيير التنظيمي وتوجيه الموظفين لتحقيق النجاح في تنفيذ المشاريع.
٦. تعزيز التواصل الداخلي: يوصى بتطوير وتحسين قنوات الاتصال الداخلي لضمان وصول المعلومات المتعلقة بالتغييرات التنظيمية بشكل واضح وشفاف لجميع الموظفين.

٧. التخطيط المسبق: ضرورة وضع خطط استراتيجية واضحة لإدارة التغيير، مع تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق هذه الخطط بشكل فعال. كما يجب أن تتضمن الخطط آليات لتقييم مستمر للأثر المحتمل للتغيير على الأداء.

٨. مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات: يُوصى بتعزيز مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير التنظيمي، لأن ذلك يساهم في تقليل مقاومتهم ويعزز من شعورهم بالمسؤولية والاندماج في التغيير.

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية :

إبراهيم، محمد عبد المنعم محمد. (٢٠١٧). أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية. *مجلة التجارة والتمويل*، ١ (١)، ١٦٩-٢٠٨.

<https://doi.org/10.21608/CAF.2017.126476>

براهيم، نور الهناء. (٢٠٢٣). إشكالية التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت - ولاية تبسة-- . *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*،

١٦ (١). ١٢٥-١٤٦. <https://asjp.cerist.dz/en/article/235353>

البشير، بثينة الرشيد محمد. (٢٠٢٣). التغيير التنظيمي وأثره في رضا العاملين. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٢ (١٩). ٢١-١.

<https://doi.org/10.59735/arabjhs.v2i19.23>

بلقيدوم، صباح. (٢٠١٦). أهمية إدارة التغيير في تطوير الأداء التنظيمي في مؤسسات القطاع العام. *مجلة العلوم الانسانية*، ٤٥ (١)، ٣٤٥-٣٦٠. [https://doi.org/10.37136/1003-000-](https://doi.org/10.37136/1003-000-045-023)

045-023

البلوي، صالح. (٢٠١٦). إدارة التغيير المفاهيم والتطبيقات في التعليم الجامعي: دراسة نظرية تحليلية. *مجلة القراءة والمعرفة*، ١ (١٧١)، ٢٤٩-٢٧٤.

الجهني، عبد الله بن حميد بن محارب، & جفري، علي عمر عبد الله. (٢٠٢٤). أثر التغيير التنظيمي على ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على موظفي فرع

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة المدينة المنورة. *Arab Journal for*

*Scientific Publishing*, 7(66), 27-52.

الحاج نعاس، خديجة. (٢٠٢٢). إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، ١٨ (٣). ٣٥١-٣٧٤.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/204705>

خصاونه، معن يوسف، & الزوايدة، محمد علي. (٢٠٢٤). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية

الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية. *مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية*

*والاجتماعية*، ٣٨ (٦). ٧٣-١١٠. <https://doi.org/10.35682/mjhss.v38i6.882>

الزياني، مساعد الاقتصاد السعودي.. صعود متنامٍ وميزانيات تاريخية في عهد الملك عبد الله. جريدة الشرق الأوسط العدد ١٧٧٦. ٢٤ فبراير ٢٠١١.

الشمري، مشعل حسن. (٢٠٢٣). إدارة التغيير التنظيمي: التحدي الجديد للإدارة العامة. إدارة، ٣٠ (٢).

٢٦-٧. <https://asjp.cerist.dz/en/article/234597>

عبد العزيز مصطفى عبد الكريم. (٢٠٠٤) دراسة الجدوى وتقييم المشروعات - عمان: دار الحامد. الطبعة الأولى.

العريني سليمان بن علي إدارة المشاريع في القطاعات الحكومية. الواقع والمأمول/ جريدة الاقتصادية ١٤٣/١١/٢٨

عزيون، زهية. (٢٠٢٢). دور إدارة التغيير في نجاح المنظمة: حالة شركة جنرال موتورز. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، ٩ (٢)، ٨٨٢-٩٠٠.

علي، أسامة. (٢٠١٣). إدارة التغيير التربوي. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

العمرى، محمد. (٢٠١٧). أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع

الخاص السعودي. *المجلة العربية للإدارة*، ٣٧ (٤). ١١٣-١٤٨.

<https://doi.org/10.21608/aja.2017.17570>

العميان، محمود. (٢٠١٣). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع.

محمد، جمال. (٢٠١٤). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار المعترف للنشر والتوزيع.

يزيد، قادة، & طلحة، عبد القادر. (٢٠٢١). التغيير التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي بمؤسسة نفاط

بسعيدة. *دراسات اقتصادية*. ٢١ (٢). ٢٣٥-٢٥٣.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/174664>

## المراجع الأجنبية :

Burke Rory, Project Management Planning and Control, John Weley & Sons  
New York, 1993 Second edition.

Evans j.r & dean, j.w. (2003) Total quality management, organization and  
strategy, third edition usa: south western.

# الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

السادة المشاركون الكرام،

تحية طيبة وبعد،

في إطار دراسة علمية بعنوان "أثر التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع في القطاع العام في المملكة العربية السعودية"، يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لفهم تأثير التغيرات التنظيمية على كفاءة وفعالية تنفيذ المشاريع الحكومية. إن مشاركتكم القيمة في هذا الاستبيان ستسهم في تقديم رؤية أعمق حول التحديات التي تواجه القطاع العام، واستكشاف أفضل الممارسات لتعزيز نجاح المشاريع في ظل التغيرات الإدارية والتنظيمية.

نؤكد لكم أن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستظل سرية تمامًا ولن تُستخدم إلا في إطار هذه الدراسة. كما أن الإجابة على الاستبيان لا تستغرق سوى دقائق معدودة، ونأمل تعاونكم في الإجابة بدقة وموضوعية وفقًا لخبرتكم العملية ورؤيتكم الشخصية.

نشكر لكم وقتكم ومساهماتكم القيمة، ونتطلع إلى تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة.

مع خالص التقدير والاحترام،

## أولاً: البيانات الشخصية

تشمل الأسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية للمستجيبين، مثل :

١. الجنس: ذكر أنثى

٢. الفئة العمرية :

☐ أقل من ٣٠ سنة

☐ 30-39 سنة

☐ 40-49 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

٣. سنوات الخبرة في القطاع العام :

☐ أقل من ٥ سنوات

☐ 5-10 سنوات

☐ 11-15 سنة

☐ أكثر من ١٥ سنة

٤. في أي مستوى وظيفي تعمل حالياً؟

☐ إداري تنفيذي

☐ مشرف أو مدير

☐ موظف عمليات

☐ مستشار أو خبير

محاور الاستبيان وعباراته (مقياس ليكرت الخماسي: ١- لا أوافق بشدة، ٢- لا أوافق، ٣- محايد،

٤- أوافق، ٥- أوافق بشدة)

| المحور الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي |   |   |   |   |                                                                                        |
|------------------------------------------|---|---|---|---|----------------------------------------------------------------------------------------|
| ١                                        | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |                                                                                        |
|                                          |   |   |   |   | ١. تؤثر إعادة هيكلة الإدارات الحكومية على فعالية إدارة المشاريع.                       |
|                                          |   |   |   |   | ٢. يساهم التغيير في المستويات الإدارية في تحسين اتخاذ القرارات داخل المشاريع الحكومية. |
|                                          |   |   |   |   | ٣. تؤدي التغييرات التنظيمية المفاجئة إلى اضطراب سير العمل في المشاريع العامة.          |
|                                          |   |   |   |   | ٤. تساهم إعادة توزيع السلطات والمسؤوليات في زيادة كفاءة تنفيذ المشاريع.                |
|                                          |   |   |   |   | ٥. يؤدي عدم وضوح الهيكل التنظيمي الجديد إلى إعاقة تنفيذ المشاريع بفعالية.              |
|                                          |   |   |   |   | ٦. يساعد التغيير في الهيكل التنظيمي على تحسين التواصل بين الإدارات المختلفة.           |
|                                          |   |   |   |   | ٧. تعيق البيروقراطية الزائدة نجاح عمليات التغيير التنظيمي في المشاريع العامة.          |
|                                          |   |   |   |   | ٨. تؤثر إعادة توزيع الأدوار الإدارية على رضا الموظفين واندماجهم في العمل.              |
|                                          |   |   |   |   | ٩. يساعد توحيد الإدارات أو دمجها في تحسين التنسيق بين الفرق العاملة في المشاريع.       |
|                                          |   |   |   |   | ١٠. يؤدي التغيير في الهيكل التنظيمي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسات الحكومية.          |
| ١                                        | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | المحور الثاني: التغيير في المهام والمسؤوليات                                           |
|                                          |   |   |   |   | ١. تؤثر إعادة توزيع المهام على كفاءة فرق العمل في المشاريع العامة.                     |
|                                          |   |   |   |   | ٢. يؤدي التغيير في المسؤوليات الوظيفية إلى زيادة أعباء العمل على بعض الموظفين.         |
|                                          |   |   |   |   | ٣. يساعد الوضوح في توزيع المهام الجديدة على تسهيل تنفيذ المشاريع الحكومية.             |
|                                          |   |   |   |   | ٤. يسبب تغيير الأدوار الوظيفية عدم الاستقرار في فرق العمل بالمشاريع العامة.            |
|                                          |   |   |   |   | ٥. تساهم المرونة في توزيع المهام في تحسين استجابة الفرق العاملة للتغيير.               |
|                                          |   |   |   |   | ٦. يشعر الموظفون بالارتباك عند حدوث تغييرات متكررة في مسؤولياتهم.                      |
|                                          |   |   |   |   | ٧. يساهم إشراك الموظفين في قرارات إعادة توزيع المهام في تحسين أدائهم.                  |
|                                          |   |   |   |   | ٨. تساعد سياسات التكيف مع التغيير في الحد من الآثار السلبية على فرق المشاريع.          |
|                                          |   |   |   |   | ٩. يؤثر التغيير المستمر في الأدوار الوظيفية على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين.        |

|   |   |   |   |   |                                                                                        |
|---|---|---|---|---|----------------------------------------------------------------------------------------|
|   |   |   |   |   | ١٠. يؤدي تحسين عمليات التخطيط عند إعادة توزيع المهام إلى نجاح التغيير التنظيمي.        |
| ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | المحور الثالث: التغيير التكنولوجي                                                      |
|   |   |   |   |   | ١. يساهم إدخال التكنولوجيا الحديثة في تحسين إدارة المشاريع الحكومية.                   |
|   |   |   |   |   | ٢. تؤثر أتمتة العمليات على سرعة تنفيذ المشاريع العامة.                                 |
|   |   |   |   |   | ٣. يواجه الموظفون صعوبة في التكيف مع الأنظمة التكنولوجية الجديدة.                      |
|   |   |   |   |   | ٤. تساعد الدورات التدريبية على تمكين الموظفين من استخدام التقنيات الحديثة بكفاءة.      |
|   |   |   |   |   | ٥. يؤدي نقص البنية التحتية التكنولوجية إلى إعاقة نجاح التغيير التنظيمي.                |
|   |   |   |   |   | ٦. تساهم التكنولوجيا في تحسين جودة التقارير واتخاذ القرارات الإدارية في المشاريع.      |
|   |   |   |   |   | ٧. يسبب التحول الرقمي مقاومة من بعض الموظفين الذين يفضلون الأساليب التقليدية.          |
|   |   |   |   |   | ٨. تؤثر تقنيات العمل عن بُعد على أداء فرق المشاريع الحكومية.                           |
|   |   |   |   |   | ٩. تساعد الأنظمة الرقمية المتكاملة في تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة.             |
|   |   |   |   |   | ١٠. يؤدي الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة إلى زيادة إنتاجية الفرق العاملة في المشاريع. |
| ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | المحور الرابع: التغيير في الموارد البشرية                                              |
|   |   |   |   |   | ١. تؤثر سياسات التوظيف الجديدة على استقرار فرق العمل في المشاريع العامة.               |
|   |   |   |   |   | ٢. يؤدي تغيير القيادات الإدارية إلى إعادة توجيه أهداف المشاريع الحكومية.               |
|   |   |   |   |   | ٣. تساعد استراتيجيات التدريب المستمر في تحسين تكيف الموظفين مع التغيير.                |
|   |   |   |   |   | ٤. يساهم غياب الحوافز الوظيفية في زيادة مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي.              |
|   |   |   |   |   | ٥. تؤدي إعادة توزيع الموظفين إلى تحسين الكفاءة التشغيلية للمشاريع.                     |
|   |   |   |   |   | ٦. يسبب نقص الكوادر البشرية المؤهلة صعوبات في تنفيذ المشاريع بفعالية.                  |
|   |   |   |   |   | ٧. تؤثر سياسات الاستغناء عن الموظفين على معنويات الفرق العاملة.                        |
|   |   |   |   |   | ٨. يساهم توظيف مهارات جديدة في تعزيز قدرة المؤسسات على إدارة التغيير التنظيمي.         |

|   |   |   |   |   |                                                                                            |
|---|---|---|---|---|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |   |   |   |   | ٩. يؤدي ارتفاع معدل دوران الموظفين إلى إضعاف استقرار المشاريع الحكومية.                    |
|   |   |   |   |   | ١٠. تساعد ثقافة العمل التشاركية في تقليل مقاومة الموظفين للتغييرات التنظيمية.              |
| ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | المحور الخامس: ممارسات تفعيل أثر التغيير التنظيمي على المشاريع العامة                      |
|   |   |   |   |   | ١. تساعد استراتيجيات الاتصال الواضحة في تقليل أثر التغيير التنظيمي السلبي.                 |
|   |   |   |   |   | ٢. يساهم تدريب الموظفين في التكيف مع التغييرات التنظيمية.                                  |
|   |   |   |   |   | ٣. تعزز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات من نجاح عمليات التغيير.                          |
|   |   |   |   |   | ٤. يؤدي الدعم الإداري المستمر إلى تقليل مقاومة الموظفين للتغيير.                           |
|   |   |   |   |   | ٥. تحتاج المؤسسات الحكومية إلى خطط واضحة لإدارة التغيير التنظيمي بفعالية.                  |
|   |   |   |   |   | ٦. يساعد التخطيط المسبق في تقليل التأثيرات السلبية للتغيير التنظيمي.                       |
|   |   |   |   |   | ٧. تساهم بيئة العمل التشاركية في تحسين استجابة الموظفين للتغيير.                           |
|   |   |   |   |   | ٨. يؤدي تحسين قنوات الاتصال الداخلي إلى نجاح التغييرات التنظيمية.                          |
|   |   |   |   |   | ٩. تحتاج المشاريع الحكومية إلى تقييم مستمر لأثر التغيير التنظيمي على أدائها.               |
|   |   |   |   |   | ١٠. تساعد الاستفادة من التجارب الناجحة في إدارة التغيير في تحسين استراتيجيات القطاع العام. |

## Abstract

This study aims to explore the impact of organizational change on project management in the public sector in Saudi Arabia. The study focuses on analyzing different aspects of organizational change, such as changes in organizational structure, task and responsibility redistribution, technological changes, human resource changes, and best practices to activate the impact of organizational change. Questionnaires were used to collect data from employees and professionals in the field of public sector project management, and the data were analyzed using means and standard deviations to extract results regarding the impact of change on project effectiveness.

The study's findings revealed that organizational change positively affects the performance of government projects. It is evident that restructuring government departments, flexible task and responsibility redistribution, introducing modern technology, and improving employment and training policies all contribute to enhancing the efficiency of project teams. Additionally, several practices were identified to activate the impact of organizational change, such as clear communication strategies, leadership support, and proactive planning.

The study recommends developing the organizational structure, improving internal communication, enhancing continuous employment and training of employees, and continuing to adopt modern technology to improve the performance of government projects.

**Keywords:** Organizational change, Project management, Public sector, Technological change, Performance improvement

**Midocean University**

**College of Management**

**Master of Project management**



## **The Impact of Organizational Change on Project Management in the Public Sector in Saudi Arabia**

**Prepared by:**

**Noura Saud Al-marzouqi**

**Academic number :**

**242000610**

**Supervised by:**

**Dr.Al-faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan**

**Dr.Fayez Jarad**

**Year**

**2025**