

أثر التغيير التنظيمي على نجاح المشروع:

دراسة تطبيقية على شركة سابك بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة/

سارة رشاد يحيى آل مشافي

إشراف/

د. أسماء أبو عنزه

العام الدراسي:

2024م

## مقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولات كبيرة وغير مسبقة، من حيث تزايد الاهتمام بالدور الذي تلعبه التكنولوجيا في حياتنا، وهذا أدى لتغير محددات النجاح في المنظمات، وهو ما يبرز أهمية التغيير التنظيمي على غيرها من الأساليب الإدارية، حيث أنها تتضمن تقديم الحلول الناجعة لمعظم المشكلات أو العقبات التي تعترض المنظمات، وهي تمثل السلاح الهام لهذه المنظمات في بيئتها التي تتزايد فيها حدة المنافسة، وذلك بفضل اعتمادها على دراسة وتحليل العمليات المختلفة، وتساهم في تقويض الروتين والأفكار الضيقة للعمل وتفتح للإدارة الآفاق للسعي نحو إيجاد الحلول السريعة لمشكلات العمل التي تعترض المنظمات. (الطائي وناجي، 2015: 47).

تواجه المنظمات ظروفاً مختلفة ومتنوعة متسارعة بشكل كبير، وهو ما يقود لإحداث تغييرات في البيئة التنظيمية يستلزم إحداث تغييرات تنظيمية تشمل جميع جوانب العملية الإدارية، وهو ما يتطلب وجود قيادات بمستوى عالٍ ومواصفات محددة في الإدارة العليا للمنظمة، بحيث يكون لديها القدرة على استشراف المستقبل، لأن الموقع الوظيفي يحتم على هذه القيادات أن تقوم بمجموعة من الأدوار والواجبات التي توجهها لزيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها. (هيفي ومحميد، 2022: 363)

أصبح التغيير ملازماً للمنظمات، وكونه يؤثر على أداء المنظمة فلا بد أن يتم التعايش معه من قبل هذه المنظمات، ولذا يجب على المنظمة أن تستجيب للتغيير بشكل سليم ومنظم، حتى تكون قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات المحيطة بها، سواءً هذه التغيرات كانت في القيم أو المبادئ أو الاتجاهات أو الاحتياجات التكنولوجية أو في الاقتصاد أو السياسة، أو في أي مجال

من المجالات التي تحيط بالمنظمة، حتى تصبح المنظمة أكثر كفاءة وفاعلية في أدائها وفي تحقيقها لأهدافها. (المخلافي، 1438هـ: 1)

لذلك يعتبر التغيير التنظيمي من القضايا المهمة والملحة في ظل بيئة الأعمال الحديثة، فقد أصبح هذا الموضوع مميزاً كونه يستند لفرضيات فلسفية متعددة، وفي ظل العولمة والتطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إذ تسعى جميع المنظمات لإعادة التوازن في أعمالها واقتصادها وموقعها بين المنظمات في سوق العمل، لذا فإن التغيير التنظيمي يعتبر من المظاهر الهامة والصحية للمنظمات سواء كانت هذه المنظمات صناعية أو ذات طبيعة خدمية. (خلف، 2017: 276)

والمنظمات سابقاً وحالياً وفي كل وقت تسعى لتحقيق النجاح والتميز في أعمالها، وقد أدى ذلك ما سعى بالمنظمات للبحث عن الطرق التي تجعلها تمتلك المهارات التي تؤهلها لنجاح مشاريعها، وهو ما دفعها لتبني العديد من الأساليب الإدارية، وامتلاك العديد من الخصائص والسمات، وتبني العديد من التوجهات الحديثة في الإدارة. (السامرائي والحسناوي، 2016: 131)

ويعد المشروع ناجحاً عندما يعمل على تحقيق الأهداف التي أنشأ هذا المشروع لتحقيقها، وأهداف المشروع تحتوي على المعايير المتعددة مثل الوقت والتكلفة والأداء، حيث أن ازدياد المنافسة وازدياد توقعات واحتياجات العملاء للخدمات المقدمة يتطلب من المنظمة البحث الحثيث عن الطرق الأفضل والأهم لحماية حصصها السوقية، وهو ما يدفعها للتركيز على العوامل التي تؤدي لنجاح المشروع. (Zwikal & Globerson, 2018: 687)

### مشكلة الدراسة:

تواجه الكثير من المشاريع خطر الفشل وعدم وجود إدارة تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق النجاح، حيث تعاني الكثير من المنظمات من أزمات داخل النظام الإداري بسبب تجاهل

التخطيط الإداري الجيد والسليم للموارد والأنظمة والقوانين والسياسات والكوادر الإدارية فيها، وهو ما يدعو لإيجاد هذه الأمور وتحسينها داخل هذه المنظمات لضمان النجاح فيها. (الحري والغامدي، 2021: 304)

وترى الباحثة أن المنظمات تواجه العديد من المشكلات من قبل موظفيها عند إجراء التغير التنظيمي ، وذلك بسبب قلق غالبية العاملين بسبب هذا التغير ، مما يؤثر على أدائهم الوظيفي الذي يعتبر عنصر مؤثر في بناء وتطوير المنظمات.

وانطلاقاً من أن التغير التنظيمي ضرورة ملحة نتيجة أن كثيراً من الأهداف والأساليب الإدارية و السياسات والإجراءات والبرامج تحتاج للتعديل، لكي تساير متطلبات التطوير والتجديد ، والتوجه نحو الوضع الإداري الأفضل ، من أجل تحسين استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة. (العوامة، 2020: 445)

وقد حثت رؤية المملكة 2030 على التغير التنظيمي وتغير طرق العمل وتطويره بما يتفق مع الرؤية من أجل مواكبة التطورات الحديثة وتحقيق الفائدة لكل من العاملين والمجتمع والمنظمة. (رؤية المملكة 2030، 2016)

وتعتبر شركة سابك من الشركات الرائد بالمملكة، كما تعتبر رافداً اقتصادياً هاماً فيها، الأمر الذي يحتم على قاداتها السعي لإحداث التغير التنظيمي بما يطور من الخدمات المقدمة لأفراد المجتمع من خلال إحداث تغيرات في نوعية الخدمات والمنتجات المقدمة من قبلها.

انطلاقاً مما سبق تسعى الباحثة للبحث في أثر التغير التنظيمي في نجاح المشروعات، وبذلك تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

**ما أثر التغير التنظيمي على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية؟**

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

1. تعتبر الدراسة مرجعاً علمياً يضاف للمكتبة العربية والمكتبة السعودية تساعد الباحثين فيما بعد في أبحاثهم المستقبلية.
2. يتناول موضوع هام في علم الإدارة الحديثة، وهو التغيير التنظيمي، لما له من أهمية كبيرة في المنظمات، وكون التغيير التنظيمي يجعل المنظمات قادرة على مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة.
3. كما يمكن أن تفيد نتائج هذا البحث القائمين على شركة سابك في المملكة العربية السعودية على تحديد المستوى الحقيقي للتغيير التنظيمي فيها بما يفيد في تحسين هذا المستوى بما يتوافق ورؤية المملكة 2030.
4. قد تفيد نتائج الدراسة وتوصياتها الباحثين فيما بعد لاستكمال البحث العلمي بشكل أكثر عمقاً وفي مجالات متنوعة.

## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة للتحقق من الأهداف التالية:

1. الكشف عن مستوى أبعاد التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي - التكنولوجيا المستخدمة - المهام والواجبات) في شركة سابك في المملكة العربية السعودية.
2. الكشف عن درجة نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية.
3. التعرف على أثر أبعاد التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي - التكنولوجيا المستخدمة - المهام والواجبات) على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية.

## تساؤلات الدراسة:

1. ما مستوى أبعاد التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي - التكنولوجيا المستخدمة - المهام والواجبات) في شركة سابك في المملكة العربية السعودية؟
2. ما هي درجة نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية؟
3. ما أثر أبعاد التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي - التكنولوجيا المستخدمة - المهام والواجبات) على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية؟

## فروض الدراسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا المستخدمة على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية.
3. يوجد أثر ذو دلالة للمهام والواجبات على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية.

## الدراسات السابقة:

أولاً : الدراسات التي تناولت التغيير التنظيمي:

1. دراسة (Guerra & Valle, 2024): استكشاف التغيير التنظيمي في عصر التحول

الرقمي وتأثيره على إدارة المواهب، الاتجاهات والتحديات.

هدفت دراسة ما إذا كان التغيير التنظيمي الذي أحدثه التحول الرقمي مثل التغيير في الثقافة التنظيمية والتغيير في القيادة ونماذج الأعمال الجديدة؛ تؤثر على إدارة المواهب، وقد تم استخدام

المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على الاستبانة وتم تطبيقها على (314) شركة، وقد أكدت نتائج الدراسة أن التغيير التنظيمي الذي أحدثه التحول الرقمي يؤثر على جذب المواهب والاحتفاظ بها وإدارتها بشكل عام، وتظهر النتائج أن التحول الرقمي لا يعتمد على الرقمنة، بل إن إدارة المواهب هي المفتاح إما للمساعدة أو منع تحقيق مستويات عالية من النضج الرقمي.

## 2. دراسة ملحم، 2022: دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي دراسة على

### البنوك العاملة في الضفة الغربية

هدفت الدراسة التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من (293) موظف وموظفة من موظفي البنوك العاملة في الضفة الغربية، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها أن مستوى إدارة الموارد البشرية في البنوك العاملة في الضفة الغربية جاءت بدرجة متوسطة، كما أن التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية جاء بدرجة متوسطة، وبينت النتائج أن هناك دور إيجابي كبير لإدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية.

## 3. دراسة عوض، 2021: أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية

### في فلسطين

هدفت التعرف على أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية، ولذلك قامت الباحثة باختيار المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في الدوائر الضريبية وعددهم (132) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين، كذلك وجود علاقة ارتباطية إيجابية

بين التغيير في الثقافة التنظيمي والتكنولوجيا وأنماط الاتصال والهيكل التنظيمي وأداء العاملين في الدوائر الضريبية.

#### 4. دراسة (Indriastuti & Fachrunnis, 2021): تحقيق التغيير التنظيمي: إعداد

##### الأفراد للتغيير وأثره على الأداء

هدفت الدراسة لوضع نموذج لإعداد الأفراد للتعامل مع التغييرات والاستجابة لها، وتأثيرها على أداء الأفراد داخل المنظمة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات من عينة عشوائية حجمها (116) موظفاً من العاملين في مكتب الإحصاء الوطني في مقاطعة جاوة الوسطى بإندونيسيا، وقد أكدت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الموجهة نحو التغيير وقدرة الموظفين على التكيف والقيم التنظيمي لها تأثير إيجابي كبير على الاستعداد للتغيير، حيث أنه بمجرد أن يكون الموظفين على مستوى عالي من الاستعداد للتغيير سيؤثر ذلك على أدائهم، وهو ما يعني أن التغيير التنظيمي يؤثر على أداء العاملين.

#### 5. دراسة طاهر وجمال، 2020: دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي

##### بحث تحليلي في هيئة السياحة / بغداد

هدفت لاختبار علاقة وتأثير التغيير التنظيمي في الأداء الاستراتيجي في هيئة السياحة في مدينة بغداد، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة مكونة من (98) فرداً يمثلون مجتمع البحث، وقد تم استخدام الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج من أهمها أن هناك اهتمام من قبل هيئة السياحة في بغداد بالأداء الاستراتيجي عبر توظيفها للتغيير التنظيمي من خلال دعمها للتغيير في مواردها البشرية وهياكلها التنظيمية والتغيير التكنولوجي، فضلاً عن تغييرها لمهامها، وهو ما يعني وجود علاقة وتأثير إيجابي للتغيير التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي.

6. دراسة حسن وإبراهيم، 2019: الذكاء التنافسي وأثره في التغيير التنظيمي دراسة

### تحليلية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة البحث والتطوير الصناعي

هدفت التعرف على الذكاء التنافسي والتغيير التنظيمي في وزارة العلوم والتكنولوجيا / دائرة البحث والتطوير الصناعي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من جميع المدراء في دائرة البحث والتطوير الصناعية في وزارة العلوم والتكنولوجيا في العراق، وعددهم (20) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى أن هنا تغييرات ملائمة في الوزارة من خلال التغيير في الهيكل التنظيمي، وكذلك فإن إدارة دائرة البحث والتطوير الصناعي استطاعت استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق التغيير التنظيمي، وبينت النتائج أن الذكاء التنافسي بجميع أبعاده له تأثير كبير في التغيير التنظيمي، وأن للذكاء التكنولوجي تأثيراً عالياً للتغيير في التكنولوجيا.

7. دراسة حضري، 2018: دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة

### ميدانية بمؤسسة سونلغاز الوادي -

هدفت التعرف على الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز في منطقة الوادي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من (50) عاملاً من العاملين في شركة سونلغاز بالوادي، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز بالوادي، وكذلك وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التغيير التنظيمي منفردة (التغيير في التكنولوجيا، القيادة، برامج التدريب) والأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز بالوادي.

ثانياً : الدراسات التي تناولت نجاح المشروع:

1. دراسة (Majeed et al, 2023): تأثير استراتيجيات إدارة المشروع وتعقيد المشروع

### على نجاح المشروع

هدفت الدراسة استكشاف كيفية تأثير إدارة المشروع على نجاح المشروع، حيث تم فحص قدرات مديري المشاريع على قيادة الأنشطة الناجحة في العديد من الدراسات، ولقد تم الاستعانة بالمسوحات عبر الإنترنت لجمع البيانات، حيث تم استخدام الاستبانة الإلكترونية في جمع البيانات من عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على مدى نجاح فهم إدارة المشروع في التنبؤ بنجاحه، وتبين النتائج ان الجمع بين قدرات إدارة المشروع وتعقيد المشكلة يمكن أن يساعد في توقع نجاح المشروع، وهو ما كان متوقعاً، كما اكدته أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الفعالة للمشروعات والمشاريع الفاشلة

2. دراسة جبر، 2022: أثر إدماج النوع الاجتماعي على نجاح المشاريع الصغيرة

### ومتناهية الصغر للنساء (دراسة حالة: في جمعية عايشة لحماية المرأة والطفل)

هدفت الدراسة الكشف عن أثر النوع الاجتماعي على نجاح المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر للنساء وذلك بالتطبيق على جمعية عايشة لحماية المرأة والطفل، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تم جمع البيانات من جميع العاملين في جمعية عايشة، وكان عددهم (70) فرداً، كما تم استخدام المقابلة لعينة مكونة من (10) من المستفيدات لتحديد نجاح المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر للنساء، وقد كانت أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إدماج النوع الاجتماعي وتحقيق نجاح المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر للنساء، بالإضافة لوجود أثر

معنوي إيجابي دال إحصائياً لإدماج النوع الاجتماعي في تحقيق نجاح المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر.

### 3. دراسة (Radhakrishnan et al, 2020): تأثير خصائص فريق المشروع وتعاون

العميل على مرونة المشروع ونجاح المشروع: دراسة تطبيقية.

بحثت الدراسة في تأثير خصائص فريق المشروع على مرونة المشروع ونجاحه باستخدام بيانات المسح المقطعي من (292) مشروعاً رقيقاً، باستخدام مبادئ إيجل ونظرية الأنظمة التكيفية المعقدة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد بينت النتائج أن استقلالية فريق المشروع وتنوعه وتعاون العميل لها علاقات إيجابية كبيرة مع مرونة المشروع، ومرونة المشروع بدورها لها علاقة إيجابية كبيرة بنجاح المشروع.

### 4. دراسة الحربي والغامدي، 2021: دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع

هدفت الدراسة مناقشة وتحليل دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع بمختلف مجالاتها، وذلك بتحليل الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع ثم تقديم مراجعة نقدية لها، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد مانت أبرز نتائج الدراسة أنها أظهرت الأثر الكبير للإدارة الرشيقة والذي يكسب المشاريع التي تطبقها ميزات متعددة منها تحسين الإنتاجية في الأعمال الريادية والمساعدة على التخلص من الهدر المالي والبشري، والتخلص من الترهل الإداري وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص، بالإضافة لتحسين التعامل مع عنصر الوقت في تحقيق أهداف المشروع، والنجاح في تحقيق سياسة التطوير الدائم داخل المشروع.

5. دراسة المناصير، 2020: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مجاح المشروع:

#### دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى

هدفت الدراسة قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين العاملين، تدريب العاملين، تقييم أداء العاملين، أجور وحوافز العاملين) على نجاح المشروع بأبعاده (كلفة المشروع، جودة المشروع، زمن المشروع) في أمانة عمان الكبرى، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة العاملين في أمانة عمان الكبرى بالأردن وعددهم (250) فرداً، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة ومنفردة على نجاح المشروع في أمانة عمان الكبرى.

6. دراسة علي، 2019: الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين التوجه

#### الريادي وعوامل نجاح المشروع (بحث استطلاعي تحليلي في شركة الزوراء العامة)

هدفت الدراسة تشخيص واقع وإمكانية تطبيق التوجه الريادي وتأثيره في عوام نجاح المشروع بأبعاده (الالتزام التنظيمي، الاتصالات، فريق عمل المشروع، مراقبة المشروع) من خلال الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (125) من العاملين في شركة الزوراء العامة، وقد تم إجراء المقابلة مع عينة من (15) مديراً في الشركة، وقد كانت أبرز نتائج الدراسة أن التوجه الريادي حقق ارتباطاً وثيقاً مع عوامل نجاح المشروع بتوسط تكنولوجيا المعلومات، وأن التغييرات التي يتم إدخالها على أبعاد التوجه الريادي يتبعها ذلك تغيير في المتغيرات الأخرى.

7. دراسة السامرائي والحسناوي، 2016: نجاح إدارة المشروع في ضوء خصائص

المنظمة المتعلمة بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في الهيئة العامة للطرق

والجسور.

هدفت الدراسة ضمان نجاح إدارات المشاريع من خلال تحديد العوامل التي تسهم في ذلك عن

طريق اختبار متغيري البحث (خصائص المنظمة المتعلمة ونجاح إدارة المشروع) بالهيئة العامة

للطرق والجسور، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبانة لجمع البيانات من

عينة حجمها (43) فرداً، وقد أنت أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة

معنوية لأغلب خصائص المنظمة في نجاح إدارة المشروع.

### المنطلقات النظرية للدراسة:

#### التغيير التنظيمي:

#### مفهوم التغيير التنظيمي:

بالنظر لمفهوم التغيير التنظيمي وذلك من خلال الاطلاع على آراء الباحثين والمتخصصين في

مجال الإدارة نجد اختلافاً بينهم في التوصل لمفهوم موحد للتغيير التنظيمي، ويمكن إرجاع هذا

الاختلاف لتوجهات الباحثين والمهتمين والمجالات التي تجري فيها البحوث، ويمكن تعريف

التغيير التنظيمي بأنه: " جهود منظمة ومدرسة تقوم بها المنظمات وقت الحاجة لإحداث

التغييرات المناسبة في بيئة العمل للوصول للأداء المتميز، بالإضافة لتحقيق أهداف المنظمة

بكفاءة وفاعلية . (العمرى، 2017: 116)

ويمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه: " التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن

المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة لأخرى في المكان والزمان " . (شقة، 2017: 3)

ويذكر أحمد (2015: 20) أن التغيير التنظيمي عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته. ويعرف التغيير التنظيمي بأنه: "الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً". (شنافي، 2020: 86)

كما يعرف التغيير التنظيمي على أنه قدرات تنظيمية ديناميكية تسمح للشركات بتكييف القدرات القديمة من التهديدات وفرص جديدة لتكون قادرة على خلق قدرات جديدة، ويتم فهمه على أنه قدرة فورية تمكن المنظمات من البقاء في تنافسية في ديناميكية عالية، (Supriharyanti & Sukoco, 2022: 47)

#### أهداف التغيير التنظيمي:

لابد أن يكون للتغيير التنظيمي المخطط والمدرس أهدافاً محددة يسعى لتحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص فيما يلي: (شقة، 2017: 5)

1. خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة وتنمية الولاء لدى الموظفين والعاملين.
2. الارتفاع في مستوى الأداء وتحقيق مستوى عالٍ من الدافعية لدرجة عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب، ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.
3. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعة في المنظمة.
4. تخفيض التكاليف من خلال الكفاءات وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة والموارد، والطاقة ورأس المال.
5. تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.

6. بناء محيط قابل للتغيير والتطوير والإبداع.

وتذكر شنافي (2020: 87) أن أهداف التغيير التنظيمي تتمثل فيما يلي:

1. زيادة قدرة المنظمة على التأقلم مع التغيرات البيئية.
2. زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
3. الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالٍ من الدافعية ودرجة عالية من التعاون.
4. يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.
5. تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
6. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
7. زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

#### أنواع التغيير التنظيمي:

يمكن تصنيف التغيير التنظيمي لثلاث أنواع، هي: (شكرو، 2020: 29)

1. التغيير التكيفي: وهو تغيير يتضمن إعادة تنفيذ تغيير معين سبق وأن تم إحداثه في نفس الوحدة التنظيمية أو تقليد عملية التغيير التي سبق وأن نفذت في وحدة تنظيمية أخرى، وهذا النوع يتميز بانخفاض درجة تعقيده، وكلفته، وعدم التأكد فيه، فضلاً عن المقاومة المنخفضة من قبل الأفراد.

2. التغيير الإبداعي: يتضمن هذا النوع تطبيق المنظمة لممارسات جديدة لم تطبقها الصناعة في الوقت الحاضر، ويتميز هذا النوع بأن كل من درجة تعقيده وكلفته، ومستوى عدم التأكد فيه ومقاومته ذات درجة متوسط..

3. التغيير الإبداعي الجذري: ينطوي على تطبيق المنظمة لممارسات جديدة لم تطبقها الصناعة حتى الوقت الحاضر، ويتميز هذا النوع بأن درجة تعقيده وكلفته وعدم التأكد منه، ومقاومته تكون جميعها مرتفعة.

ويذكر كنان وريان (2018: 9) أن نجاح التغيير التنظيمي يتطلب فهماً لطبيعة التغيير وأنواعه، فهناك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم، ويمكن تقسيم أنواع التغيير التنظيمي لما يلي:

1. التغيير الشامل والجزئي: إذا تم الاعتماد على درجة شمول التغيير يمكن التمييز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة الجوانب والمجالات في المنظمة أو معظمها.

2. التغيير المادي والمعنوي: يمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير في الهيكل والتكنولوجيا والتغيير المعنوي مثل النفسي والاجتماعي على سبيل المثال، فقد نجد المنظمات لديها معدات وأجهزة جديدة ولكن أنماط السلوك للعاملين وأساليب العمل فيها تقليدي وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

3. التغيير السريع والتغيير التدريجي: يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير التنظيمي حسب سرعته وهو يشمل التغيير البطيء والسريع على الرغم من أن التغيير التدريجي يكون أكثر رسوخاً من التغيير المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف.

## نجاح المشروع:

### مفهوم نجاح المشروع:

يعرف نجاح المشروع على أنه تصور الطرق والوسائل التي تدع وتساعد مدير المشروع في العمل، وكذلك لزيادة فرص الحصول على النتائج المتوقعة. (Zheng, 2017: 21)

كذلك يعرف نجاح المشروع بأنه محاولة فهم الكيفية التي تجعل المشروع أكثر نجاحاً، مع بذل الجهود الكبيرة لتحقيق نجاح المشروع. (علي، 2019: 116)

كما يشير (Carvalho et al, 2015) إلى أن النظرة التقليدية لنجاح المشروع ترتبط بتحقيق أهداف الوقت والتكلفة والجودة، حيث يتم استخدام المعايير المالية أحياناً لقياس أداء المشروع، وبالتالي مدى نجاحه.

كما يعرف على أنه: التحسن في أداء المنظمة المرتكز إلى الزيادة في توليد الدخل، وتحقيق النمو، وخلق فرص عمل إضافية وجديدة. (مسيخ، 2017: 1996)

كما عرفه (عبد المنعم وآخرون، 2018: 96) على أنه القيمة الرقمية الدالة على عمل دراسة جدوى وإعداد خطة للمشروع ومصادر تمويله والممارسات الإدارية وطرق كسب ثقة العملاء، والصعوبات التي تواجه المشروع.

ويعرف نجاح المشروع على أنه: مجموعة من المبادئ أو المعايير التي من خلالها يمكن إكمال النتائج المواتية ضمن مواصفات محددة، فنجاح المشروع يختلف مفهومه من شخص لآخر حسب اختلاف المشروع، وبذلك يعبر عن النجاح بأنه التصور والإدراك غير الملموس، وهو معيار القياس الذي يختلف مع توقعات الإدارة، وكذلك يختلف مع مراحل المشروع. (طاهر وعبد النبي،

(2020: 12)

كما يمكن أن يعرف نجاح المشروع على أنه: الانتهاء من المشروع في الوقت المحدد، ضمن الميزانية الموضوعة، وبالجودة المطلوبة، بالإضافة لتلبية المتطلبات التقنية والوظيفية، بما يحقق رضا العملاء، ويحقق الأهداف التنظيمية. (عليلي وزقاي، 2019: 113)

أما (نصر والشرع، 2023: 125) فيذكر أن نجاح المشروع هو تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً، والتي تنعكس إيجاباً على المشروع، حيث يشير الباحثون إلى أن نجاح المشروع ينبع من حقول معرفية متعددة وليست حكراً على العمليات الإدارية في المشروع، وبخاصة في ظل الظروف التنافسية الحالية في الأسواق والثورة التكنولوجية للارتقاء بمستوى الأداء من حيث الجودة والكلفة والسرعة في التسليم.

ويشير (Al-Hodainy & Misztal, 2022: 73) إلى أن نجاح المشروع يمثل الممارسات والعمليات التي تعتبر حيوية لهيكل إدارة المشروع، مما يؤدي لزيادة فعالية المشروع. من ناحية أخرى يشير (Naeem et al, 2018: 89) إلى أن نجاح المشروع يعني تلبية رغبات محددة لعضو ما، سواء كان المالك أو المنظم أو مصمم أو عامل مؤقت، أو مسؤول، أو غيرها، وهو ما يعني تحقيق نتائج أفضل بكثير من أي شيء متوقع أو نموذجي، بأقل تكلفة ممكنة، بحيث يكون ذو جودة وآمن ويحقق أهداف العملاء.

### عوامل نجاح المشروع:

هناك مجموعة من العوامل والتقنيات الحاسمة التي تؤدي لنجاح المشروع، وهذه العوامل تشمل ما يلي: (Majeed et al, 2023: 284)

- الجدول الزمني/ خطط المشاريع: تحليل شامل لجميع الإجراءات التي يجب إكمالها من أجل تحقيق نجاح المشروع.

- أهداف المشروع: تمثل الأهداف المنشودة التي تم وضعها لبدء المشروع، وهي التطلعات النهائية للمشروع.
  - مساعدة الإدارة العليا: وذلك من خلال توفير المعينات للعاملين من قبل إدارة المشروع وتوفير الموارد لهم.
  - آخريين: بيع المنتج أو الخدمة للمستخدمين المستهدفين.
  - جلسات الحوار مع العملاء: يتم من خلالها التعرف على تطلعاتهم واهتماماتهم ومتطلباتهم.
  - الأفراد: توظيف واختيار وتعليم المشاركين المحددين في مجموعة المشروع.
  - المهام الفنية، وتحديد الوقت اللازم لتنفيذ المشروع والفهم لآلية تنفيذه.
  - تتبع ردود الأفعال: من خلال الاهتمام بالتغذية الراجعة.
- ويشير (طاهر وعبد النبي، 2020: 13) أن هذه العوامل هي:
- الوقت: كثيراً ما ينظر لانتهاء المشروع في الوقت المناسب كمعيار لنجاح المشروع.
  - التكلفة: فالعملاء دائماً قلقون مع الربحية الإجمالية للمشروعات، حيث في كثير من الأوقات يكون تأخير المشروعات محدداً لارتفاع التكاليف، لذلك تركز الأبحاث على إدارة التكاليف في المشروعات لتحقيق هدف العميل.
  - الجودة: وهي مجموعة من خصائص الكيان الذي يؤثر بقدرته في تلبية الاحتياجات المحددة أو الضمنية.

### المنهجية وطرق البحث:

بناءً على طبيعة البحث الحالي ومتغيراته ومشكلته، وبعد مراجعة الدراسة السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث الحالي فإن الباحثة ستستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، حيث

يعرف على أنه: " البحث الذي يهدف لوصف واقع المشكلات والظواهر كما هي، أو تحديد الصورة التي يجب أن تكون عليها هذه الظواهر في ظل معايير محددة، مع تقديم توصيات أو اقتراحات من شأنها تعديل الواقع للوصول إلى ما يجب أن تكون عليه هذه الظواهر". (النعمي وآخرون: 227)

ويعرف هذا الأسلوب بأنه: " وهو البحث الذي يدرس العلاقات الحالية والأوضاع الموجودة فعلاً، من حيث خصائصها وأشكال، والعوامل المؤثرة فيها، وهو يهتم بدراسة حاضر الظاهرة والأحداث، وهو يشمل في أغلب الأحيان على عمليات تنتبأ لمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها". (عليان، 2017: 47)

ويعرف على أنه: " وهو المنهج الذي يصف الوضع الراهن للظاهرة وتفسيرها، وكذلك الدراسات التي تهتم بتكوين الفرضيات واختبارها، وتعتمد على دراسة العلاقات القائمة والممارسة السائدة والاتجاهات والمعتقدات التي ترتبط الإنسان والمواقف الكائنة". (باهي، 2015: 46)

### أدوات الدراسة:

وفقاً لطبيعة الدراسة، ونظراً لمنهج الدراسة وأهدافها ومشكلاتها ومجتمعها، وكذلك وبمراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية، وجدت الباحثة أن الأداة الأنسبة لمثل هذه الدراسة هي الاستبانة.

وستتكون الاستبانة من قسمين، حيث يشمل القسم الأول منها البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، أما القسم الثاني فهو يمثل فقرات وبنود الاستبانة، حيث سيتم تقسيمها لمحورين أساسيين، الأول يتعلق بالمتغير المستقل (التغيير التنظيمي) وأبعاده، أما القسم الثاني فيتعلق بالمتغير التابع (نجاح المشروع).

## حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

- الحد الموضوعي: التغيير التنظيمي وأبعاده (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، المهام والواجبات)، نجاح المشروع.
- الحد الزمني: العام الدراسي 2024.
- الحد المكاني: شركة سابك بالمملكة العربية السعودية.
- الحد البشري: العاملين في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية.

## المراجع:

### المراجع العربية:

- أحمد، مناهل (2015). أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بولاية الخرطوم الرئاسة، رسالة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- باهي، أسامة (2015). البحث التربوي كيفية إعداد وكتابة تقريره العلمي، ط5، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.
- جبر، لينا (2022). أثر إدماج النوع الاجتماعي على نجاح المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر للنساء (دراسة حالة: في جمعية عايشة لحماية المرأة والطفل)، رسالة ماجستير. جامعة القدس، فلسطين.
- الحري، دليل والغامدي، لينا (2021). دور الإدارة الرشيدة في نجاح المشاريع، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر بعنوان " بحوث إنسانية واجتماعية وطبيعية مبتكرة، رؤيتنا من أجل اقتصاد مزدهر ومستقبل أفضل بحلول 2030"، المنعقد بتاريخ: 92- 30/ يوليو، تركيا.
- حسن، دينا وإبراهيم، بشرى (2019). الذكاء التنافسي وأثره في التغيير التنظيمي دراسة تحليلية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة البحث والتطوير الصناعي، مجلة كلية بغداد الاقتصادية الجامعة، ع (58)، 143- 168.
- حضري، محفوظ (2018). " دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز الوادي -، رسالة ماجستير. جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر.
- خلف، ياسر (2017). دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء والعاملين في شركة أيرث لنك العراق لخدمات الشبكات والاتصالات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23(99)، 275- 294.
- رؤية المملكة 2023 (2016). رؤية المملكة 2023،  
[/https://www.vision2030.gov.sa/ar](https://www.vision2030.gov.sa/ar)

- السامرائي، سلوى والحسناوي، علي (2016). نجاح إدارة المشروع في ضوء خصائص المنظمة المتعلمة بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في الهيئة العامة للطرق والجسور، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(88)، 130-157.
- شقة، مسعودة (2017). التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للتقريب ENAFOR: حاسي مسعود، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- شكير، فيروز (2020). استراتيجيات التغيير التنظيمي وعلاقتها بتقييم أداء العمال، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، الجزائر.
- شنافي، نوال (2020). أثر التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال، مجلة المئذى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 4(1)، 82-97.
- الطائي، علي وناجي، مصطفى (2015). دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي - وزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(82)، 46-71.
- طاهر، عبد الكريم وجمال، دينا (2020). دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي بحث تحليلي في هيئة السياحة / بغداد، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، ع (25)، 1-48.
- طاهر، محمد وعبد النبي، رعد (2020). تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات (دراسة تطبيقية في عينة من مشروعات البناء والتشييد الحكومية والخاصة في محافظة البصرة)، مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، 13(27)، 1-26.
- عبد المنعم، يسرية وآخرون (2018). تأثير التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي على السلوك الشرائي للمستهلك ودوره في نجاح المشروعات متناهية الصغر، مجلة الاسكندرية للتبادل العلمي، 29(2)، 92-121.
- عليان، ربحي (2017). البحث العلمي أسسه. مناهجه وأساليبه. إجراءاته، ط3، بيت الأفكار الدولية، الأردن.

- علي، شفاء (2019). الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين التوجه الريادي وعوامل نجاح المشروع (بحث استطلاعي تحليلي في شركة الزوراء العامة)، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 25(112)، 108-132.
- عليلي، أمين وزقاي، دياب (2019). ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع: الدور المعدل لدورة حياة المشروع، مجلة البشائر الاقتصادية، 5(1)، 109-127.
- العمري، محمد (2017). أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي، المجلد العربية للإدارة، 37(4)، 113-148.
- العوامة، عمر (2020). القيادة التحويلية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي (دراسة تطبيقية على مستشفى الكلى بالزاوية)، مجلة كلية الآداب، ع (29)، 443-464.
- عوض، نور (2021). أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين، رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- كنان، يوسف وريان، عبد الملك (2018). التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة بمؤسسة نيميلوغ بالبورصة (Numilog)، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج، الجزائر.
- المخلافي، محمد (1438هـ). قيادة التغيير والتطوير المنظمي، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، مركز النشر العلمي، المملكة العربية السعودية.
- مسيخ، أيوب (2017). دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة- الجزائر، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 31(11)، 1989-2040.
- ملحم، أسماء (2022). دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي دراسة على البنوك العاملة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير. جامعة الخليل، فلسطين.
- المناصير، موسى (2020). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مجاى المشروع: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير. جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.

- هيفي، عمار ومحيميد، كفاح (2022). الاستشراف الاستراتيجي مدخل لإدارة التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18(59)، 362-375.
- نصر، ناجي والشرع، الصديق (2023). إدارة المعرفة كعامل تنظيمي مؤثر في نجاح المشاريع، المجلة الأفريقية المتقدمة في العلوم التطبيقية، 2(4)، 122-130.
- النعيمي، محمد وآخرون (2015). طرق ومناهج البحث العلمي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.

#### المراجع الأجنبية:

- Al-Hodainy, Z & Misztal, A. (2022). INFLUENTIAL FACTORS OF PROJECT SUCCESS IN THE FUEL COMPANIES, POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, 25(1), 72- 91.
- Carvalho, M. et al (2015). Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons, International Journal of Project Management, 33(7), 1509- 1522, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.04.004>.
- Guerra, J, & Valle, L. (2024). Exploring organizational change in the age of digital transformation and its impact on talent management: trends and challenges, Journal of Organizational Chang Management, Exploring organizational change in the age of digital transformation and its impact on talent management: trends and challenges, <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2023-0419>
- Indriastuti, D. & Fachrunnis, O. (2021). Achieving Organizational Change: Preparing Individuals to Change and their Impact on Performance, Public Organization Review, 21, 377- 391.
- Majeed, M. et al (2023). Impact of Project Management Strategies and Project Complexity on Project Success, International Conference on Financial Technology and Business Analysis, DOI: 10.54254/2754-1169/6/20220145
- Naeem, S. et al (2018). Impact of Project Planning on Project Success with Mediating Role of Risk Management and Moderating

Role of Organizational Culture, *International Journal of Business and Social Science*, 9(1), 88- 89.

- Radhakrishnan, A. et al, (2020). The impact of project team characteristics and client collaboration on project agility and project success: An empirical study, *European Management Journal*, 40(5), 758- 777, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.09.011>.
- Supriharyanti, E & Sukoco, S. (2022). Organizational change capability: a systematic review and future research directions, *Management Research Review*, 46(1), 46- 81, DOI 10.1108/MRR-01-2021-0039.
- Zheng, L .(2017). COMPARING THE PROJECT SUCCESS FACTORS PERCEIVED BY THE PROJECT MANAGERS OF DIFFERENT INDUSTRIES IN MALAYSIA, Universiti Tunku Abdul Rahman.
- Zwikal, O. & Globerson, S (2018). Benchmarking of project planning and success in selected industries, *An International Journal*, 13(6) 688- 700