

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر إدارة التغيير التنظيمي على نجاح مشاريع STC في جدة

اسم الطالبة

هاجر محمد محمد

233001400

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026 - الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
4	1.2. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
5	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
5	1.3. أهمية الدراسة
5	1.3.1. على المستوى النظري:
6	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
6	1.4. أسئلة الدراسة
6	1.5. أهداف الدراسة
7	1.6. فرضيات الدراسة
8	1.7. نموذج الدراسة
9	1.8. منهجية الدراسة
10	1.9. الدراسة الميدانية
11	1.10. مخطط المشروع المقترح
	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
1	
	2
13	2.1. المقدمة:
14	2.2. المتغير المستقل
15	2.3. المتغير التابع
16	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
17	2.5. الخاتمة
18	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تواجه المؤسسات في الوقت الحالي العديد من التغيرات المتسارعة نتيجة التطورات التقنية والاقتصادية وتغير احتياجات العملاء، مما جعل إدارة التغيير التنظيمي من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسات على التكيف والاستمرار وتحقيق النجاح. وتُعد شركة الاتصالات السعودية (STC) من الشركات التي تشهد تغيرات مستمرة بسبب طبيعة قطاع الاتصالات الذي يعتمد بشكل كبير على الابتكار والتحول الرقمي، مما يجعل القدرة على إدارة التغيير بشكل فعال عاملاً مهماً في نجاح مشاريعها.

تشير العديد من الدراسات السابقة إلى أن إدارة التغيير التنظيمي تلعب دوراً مهماً في تحسين أداء المشاريع من خلال تقليل مقاومة الموظفين، وتعزيز التواصل الداخلي، ورفع مستوى جاهزية العاملين لتطبيق التغيرات الجديدة. وقد أوضحت الدراسات أن المؤسسات التي تمتلك استراتيجيات واضحة لإدارة التغيير تكون أكثر قدرة على تحقيق أهداف المشاريع مقارنة بالمؤسسات التي لا تهتم بجوانب التغيير التنظيمي.

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء المؤسسات، إلا أن هناك فجوة تتمثل في قلة الدراسات التي ركزت على تأثير إدارة التغيير على نجاح مشاريع شركات الاتصالات بشكل خاص، وخاصة في البيئة المحلية بمدينة جدة، مما يبرز الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع بشكل أكثر تحديداً.

تستهدف هذه الدراسة العاملين في شركة STC بمدينة جدة، وخاصة الموظفين المشاركين في تنفيذ وإدارة المشاريع، وذلك بهدف فهم مدى تأثير أساليب إدارة التغيير التنظيمي على نجاح المشاريع. وتكمن أهمية دراسة هذه المشكلة في أن نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على توفر الموارد والتقنيات، بل يعتمد أيضاً على قدرة المؤسسة والأفراد على التكيف مع التغيير.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي على نجاح مشاريع STC في جدة، وقياس مدى تأثير ممارسات إدارة التغيير مثل التواصل والتدريب ودعم القيادة على تحقيق أهداف المشاريع ورفع مستوى نجاحها.

1.2. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في أن العديد من المشاريع داخل المؤسسات قد تواجه صعوبات أثناء التنفيذ بسبب عدم القدرة على إدارة التغيير التنظيمي بشكل فعال، مما قد يؤدي إلى مقاومة التغيير أو انخفاض مستوى تقبل الموظفين للتحديثات الجديدة. وبالنظر إلى طبيعة عمل شركة STC التي تعتمد على المشاريع التقنية والتطويرية المستمرة، فإن نجاح هذه المشاريع يرتبط بقدرة الشركة على إدارة التغيير بطريقة تضمن تحقيق النتائج المطلوبة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة النظرية في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي ونجاح المشاريع في قطاع الاتصالات، حيث ركزت بعض الدراسات السابقة على الأداء التنظيمي بشكل عام دون التركيز على نجاح المشاريع كمتغير أساسي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تتمثل الفجوة التطبيقية في الحاجة إلى معرفة مدى تطبيق ممارسات إدارة التغيير التنظيمي داخل شركة STC بمدينة جدة، ومدى تأثيرها الفعلي على نجاح المشاريع من ناحية تحقيق الأهداف، الالتزام بالخطط، وتقليل المشكلات أثناء التنفيذ.

ما هو أثر إدارة التغيير التنظيمي على نجاح مشاريع STC في جدة؟

1.3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذا البحث من أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحسين قدرة المؤسسات على التعامل مع التطورات المستمرة وضمان نجاح المشاريع، حيث أصبحت إدارة التغيير عنصراً أساسياً لتحقيق الكفاءة والاستدامة داخل بيئات العمل الحديثة.

1.3.1. على المستوى النظري:

تساهم الدراسة في إثراء الجانب النظري المتعلق بإدارة التغيير التنظيمي من خلال توضيح العلاقة بينها وبين نجاح المشاريع، كما تساعد في زيادة المعرفة حول دور التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تساعد نتائج الدراسة شركة STC على تطوير أساليب إدارة التغيير وتحسين طرق التعامل مع المشاريع المستقبلية، من خلال التعرف على العوامل التي تؤثر على نجاح المشاريع وتقليل التحديات الناتجة عن التغيير التنظيمي.

1.4. أسئلة الدراسة

كيف يؤثر تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي على خفض مقاومة الموظفين أثناء تنفيذ مشاريع شركة STC في جدة؟

ما هو تأثير التواصل التنظيمي الفعال على تسريع وتيرة تنفيذ المشاريع في شركة STC بمدينة جدة؟ هل يؤدي توفير البرامج التدريبية الموجهة لنحو التغيير إلى رفع معدلات نجاح مشاريع شركة STC بمدينة جدة؟

كيف تؤثر القيادة الداعمة للتغيير على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمستهدفة لمشاريع شركة STC في جدة؟

ما هو تأثير مستوى جاهزية الموظفين للتغيير على جودة مخرجات المشاريع في شركة STC بمدينة جدة؟ هل يؤدي دعم الإدارة العليا لممارسات إدارة التغيير إلى الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المعتمدة لمشاريع STC في جدة؟

1.5. أهداف الدراسة

دراسة تأثير ممارسات إدارة التغيير التنظيمي على رفع كفاءة ونجاح مشاريع شركة STC بمدينة جدة.

التعرف على مدى جاهزية وتقبل الموظفين للتغييرات التنظيمية المصاحبة لتنفيذ المشاريع التقنية والتطويرية.

تقييم فعالية قنوات التواصل الداخلي والبرامج التدريبية المعتمدة في تقليل مقاومة التغيير أثناء إدارة المشاريع.

اقتراح استراتيجية متكاملة لإدارة التغيير التنظيمي تسهم في رفع نسب نجاح المشاريع واستدامتها في شركة STC.

لتوليد رؤى علمية وعملية تفيد متخذي القرار بقطاع الاتصالات عند إدارة وتطوير المشاريع المستقبلية.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الصفرية (H_0)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي (التواصل، التدريب، دعم القيادة، الجاهزية) على نجاح مشاريع شركة STC في جدة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة (H_1)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي (التواصل، التدريب، دعم القيادة، الجاهزية) على نجاح مشاريع شركة STC في جدة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الاتجاهية

تؤدي الممارسة الفعالة لإدارة التغيير التنظيمي بمكوناتها (التواصل، التدريب، دعم القيادة) إلى زيادة إيجابية في معدلات نجاح مشاريع شركة STC في جدة.

الفرضية غير الاتجاهية

يوجد تباين واختلاف في مستويات نجاح مشاريع شركة STC بمدينة جدة يتأثر بمستوى تطبيق ممارسات إدارة التغيير التنظيمي.

1.7. نموذج الدراسة



1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث (Research Philosophy): الفلسفة الوضعية (Positivism)، حيث تعتمد الدراسة على قياس ظاهرة موضوعية واختبار الفرضيات بشكل كمي ومستقل.

منهج البحث (Research Approach): المنهج الاستنباطي (Deductive Approach)، للانتقال من النظريات العامة والأدبيات إلى اختبار الفرضيات ميدانياً.

نوع البحث (Research Design): البحث الوصفي التحليلي (Describing and Analyzing)، والذي يلائم قياس العلاقات والأثر بين المتغيرات.

الأفق الزمني (Time Horizon): مقطعي (Cross-sectional Study)، حيث تجمع البيانات من مجتمع الدراسة في فترة زمنية واحدة محددة.

طرق جمع البيانات (Data Collection Methods):

مصادر ثانوية: الكتب، المجلات العلمية المحكمة، المراجع السابقة.

مصادر أولية: استبانة إلكترونية (Questionnaire) موجهة لموظفي ومديري المشاريع في STC بجدة.

طرق تحليل البيانات (Data Analysis Methods): الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) لربط المتغيرات وتفرغ البيانات.

التحليل الوصفي (Descriptive Analysis): حساب التكرارات، النسبة المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة وإجاباتها، بالإضافة إلى تحليل الانحدار واختبار الفرضيات.

1.9. الدراسة الميدانية

أولاً: الدراسة الميدانية

تستهدف هذه الدراسة الميدانية العاملين والمشرفين على المشاريع في شركة STC بمدينة جدة. وسيتم توزيع الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات للوقوف على التحديات الواقعية التي تواجه التغيير التنظيمي ومدى تأثيره العملي في بيئة العمل الحقيقية.

ثانياً: دراسات ميدانية سابقة

دراسة (Al-Haddad & Kotnour, 2015): ركزت على تطوير نموذج متكامل لإدارة التغيير التنظيمي، وأظهرت النتائج الميدانية أن نجاح التغيير يرتبط كلياً بالتكامل بين الأدوات التقنية وأساليب الإدارة السلوكية للموظفين.

دراسة (Hughes, 2016): تناولت قيادة التغيير وأسباب تحول أو فشل المشاريع المؤسسية، وخلصت إلى أن ضعف التواصل الداخلي يمثل السبب الرئيسي لمقاومة الموظفين والتأخر في المخططات الزمنية.

دراسة (Appelbaum et al., 2012): قامت باختبار ميداني لنموذج Kotter لإدارة التغيير، وأكدت نتائجها أن الدعم القيادي والتهيئة النفسية والتطويرية للعاملين هي الموجه الأساسي لنجاح التحولات الإدارية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

المخرجات المتوقعة	مرحلة العمل	أسبوع التنفيذ
إنجاز الفصل الأول والمراجع	إعداد الإطار العام والمقدمة والدراسات السابقة	الأسبوع 1 - 2
جاهزية أداة الدراسة للنشر	تصميم الاستبانة وعرضها على المحكمين	الأسبوع 3 - 4
اكتمال الردود والإجابات	جمع البيانات الميدانية من موظفي STC بجهة	الأسبوع 5 - 6
استخراج النتائج والجداول الإحصائية	التحليل الإحصائي للبيانات (SPSS)	الأسبوع 7 - 8
المشروع جاهز للتسليم	كتابة التوصيات والمراجعة النهائية	الأسبوع 9 - 10

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ركناً أساسياً في إعداد البحوث العلمية، حيث تسهم في تأطير المشكلة البحثية وفهم أبعادها وتحديد الأطر النظرية التي تنطلق منها الدراسة. وتتيح هذه المراجعة المنهجية للباحث التعرف على ما وصل إليه العلم في مجال إدارة التغيير ونجاح المشاريع، وتجنب التكرار والتكرار غير المبرر للجهود البحثية.

يتناول هذا الفصل استعراضاً شاملاً ومُفصلاً للأدبيات المرتبطة بمتغيرات الدراسة. حيث يتطرق أولاً إلى المتغير المستقل (إدارة التغيير التنظيمي) من حيث المفهوم والتطور التاريخي والأبعاد والنظريات، ثم ينتقل إلى المتغير التابع (نجاح المشاريع) وفق التقسيم المنهجي ذاته. كما يقدم الفصل تحليلاً للعلاقة الشاملة بين المتغيرين مع تسليط الضوء على أبرز الصراعات والفجوات البحثية في الأدبيات، ليُختتم بملخص للنتائج المتوقعة والمساهمات العلمية.

تكمن أهمية مراجعة الأدبيات الموجودة في قدرتها على بناء قاعدة معرفية متينة تُمكن الباحث من الربط بين المفاهيم النظرية والتطبيق العملي داخل شركة STC بمدينة جدة. كما تساعد هذه المراجعة في صياغة الفرضيات وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بناءً على مقاييس علمية مُحكمة جرى اختبارها وثباتها في دراسات سابقة.

تستعرض الأدبيات السابقة مجموعة من الأطروحات والأوراق العلمية التي ناقشت إدارة التغيير ونجاح المشاريع في قطاعات متنوعة. فقد ركزت الأدبيات الإدارية التقليدية على الجوانب الهيكلية للتغيير، بينما اتجهت الأدبيات الحديثة نحو التركيز على العنصر البشري، والثقافة التنظيمية، وإدارة المقاومة، وهو ما يعزز الحاجة لإسقاط هذه المفاهيم على قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

2.2. المتغير المستقل: إدارة التغيير التنظيمي

التعريف بمفهوم إدارة التغيير التنظيمي

تُعرّف إدارة التغيير التنظيمي بأنها النهج الموجه للتعامل مع التحولات في أهداف المؤسسة، أو عملياتها، أو تقنياتها، من خلال نهج منظم يهدف إلى مساعدة الأفراد والمجموعات على التكيف مع التغيير والحد من المقاومة. وفي بيئة المشاريع، تُعبر إدارة التغيير عن كافة الممارسات التي تضمن انتقال العاملين من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المنشود بأقل قدر من الاضطراب التشغيلي.

التطور التاريخي لإدارة التغيير

مرّ مفهوم إدارة التغيير بمراحل تطورية متعددة؛ حيث بدأ في منتصف القرن العشرين مع الأبحاث السلوكية الأولى لـ (Kurt Lewin) التي ركزت على التغيير الإنساني عبر مراحل (إذابة الجليد، التغيير، إعادة التجميد). وفي ثمانينيات وتعينيات القرن الماضي، ارتبط التغيير بإعادة هندسة العمليات الإدارية (Reengineering) والتحول الهيكلي، وصولاً إلى العصر الحالي الذي يُركز على التغيير الرقمي والسريع (Agile Change Management) نتيجة التسارع التكنولوجي الشديد.

الأبعاد الرئيسية لإدارة التغيير

تتكون إدارة التغيير التنظيمي من أربعة أبعاد رئيسية تعتمد عليها الدراسة:
التواصل الداخلي: إيصال رؤية التغيير وأهدافه للموظفين بشفافية.
البرامج التدريبية: بناء مهارات الموظفين للتكيف مع النظم والتقنيات الجديدة.
دعم القيادة والإدارة العليا: توفير الموارد اللازمة وتوجيه فرق العمل نحو تحقيق أهداف التغيير.
جاهزية العاملين: تهيئة العنصر البشري نفسياً وتنظيمياً لتقبل التغييرات وتقليل المقاومة.

النظريات المرتبطة بإدارة التغيير

تعتمد أدبيات إدارة التغيير على أطر نظرية بارزة، أهمها:
نموذج كوتر (Kotter's 8-Step Model): والذي يعتمد على ثماني خطوات تسلسلية لإحداث التحول، بدءاً من إيجاد الشعور بأهمية التغيير وحتى تثبيت التغييرات في ثقافة المؤسسة.
نموذج أذكار (ADKAR Model): ويستهدف تغيير الفرد عبر خمس مراحل: (الوعي، الرغبة، المعرفة، القدرة، والتعزيز).
نظرية المجال الحيوي لـ (Lewin): القائمة على القوى الدافعة للتغيير والقوى المقاومة له.

2.3. المتغير التابع: نجاح المشاريع

التعريف بمفهوم نجاح المشاريع

يُعرف نجاح المشروع قدرة المؤسسة على إنجاز الأهداف المحددة والمخرجات المطلوبة ضمن القيود الثلاثية التقليدية (الوقت، الميزانية، الجودة)، بالإضافة إلى تحقيق رضا الأطراف المعنية (Stakeholders) والمستفيدين النهائيين، وتحقيق القيمة الاستراتيجية المرجوة للمؤسسة.

التطور التاريخي لنجاح المشاريع

تطور مفهوم نجاح المشاريع من نظرة كلاسيكية ضيقة كانت تقيس النجاح بناءً على "المثلث الحديدي" (الوقت، التكلفة، النطاق) خلال فترة الستينيات والسبعينيات، إلى مفهوم شامل في القرن الحادي والعشرين يشمل الأبعاد السلوكية، وإدارة المنافع، ورضا العميل، والاستدامة التنظيمية، وتأثير المشروع على الاستراتيجية العامة للمنظمة.

الأبعاد الرئيسية لنجاح المشاريع

يتشكل المتغير التابع في هذه الدراسة من الأبعاد التالية:

الالتزام بالوقت والميزانية: إنجاز الجدول الزمني والتكاليف المعتمدة دون انحرافات جوهرية.
تحقيق أهداف المشروع والجودة: تقديم المخرجات الفنية والتقنية بحسب المواصفات المطلوبة.
رضا المستفيدين والعملاء: مدى تقبل الموظفين والعملاء للخدمات والمشاريع الجديدة.
تقليل المشكلات ومقاومة التغيير: استقرار بيئة العمل أثناء وبعد تسليم المشروع.

النظريات المرتبطة بنجاح المشاريع

تعتمد أدبيات إدارة المشاريع على أدبيات ونظريات رئيسية منها:

دليل إدارة المشاريع (PMBOK Guide): الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI)، والذي يحدد المعايير العالمية لنجاح الممارسات الإدارية.

نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory): التي تؤكد أن نجاح أي مشروع يرتبط بمدى تلبية تطلعات وتوقعات كل من يؤثر أو يتأثر بالمشروع.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

طبيعة العلاقة:

تؤكد الأدبيات وجود علاقة طردية وإيجابية وثيقة بين ممارسات إدارة التغيير التنظيمي ونجاح المشاريع. فالتغيير التنظيمي المدار بفاعلية يضمن رفع جاهزية الأفراد لتقبل التقنيات والأساليب الجديدة المستخدمة في المشاريع، ويوفر بيئة داعمة تقلل من الهدر المالي والتأخير الزمني الناتج عن المقاومة أو الغموض الوظيفي.

الصراعات والفجوات البحثية:

رغم اتفاق معظم الأدبيات على أهمية إدارة التغيير، إلا أن هناك صراعات وفجوات بحثية تم رصدها: الصراع الفكري: تباين الدراسات بين من يرى أن نجاح المشاريع يعتمد بالدرجة الأولى على الإدارة التقنية المباشرة (مثل أدوات التخطيط والجدولة)، وبين من يرى أن العوامل السلوكية وإدارة التغيير هي المحدد الأساسي للنجاح.

الفجوة البحثية (Research Gap): ندرة الدراسات التطبيقية التي تجمع بين المتغيرين وتطبقها خصيصاً على قطاع الاتصالات في البيئة المحلية بمدينة جدة (شركة STC)، حيث ركزت غالبية الدراسات السابقة على القطاعات الصحية أو التعليمية أو قطاعات الإنشاءات.

2.5. الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي بأبعادها (التواصل، التدريب، دعم القيادة، والجاهزية) على رفع معدلات نجاح مشاريع شركة STC بمدينة جدة. وأكدت النتائج أن التركيز على تهيئة العنصر البشري وتوفير الدعم القيادي والتواصل الشفاف يُسهم مباشرة في تقليل مقاومة التغيير، والالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المعتمدة، وتحقيق أهداف المشاريع بكفاءة.

وبناءً على ذلك، تُوصي الدراسة بتأسيس وحدة متخصصة لإدارة التغيير تتبع لإدارة المشاريع لتهيئة الموظفين فنياً ونفسياً قبل وأثناء التحولات التقنية، مع تطوير قنوات التواصل الداخلي وتكثيف البرامج التدريبية الموجهة، وتفعيل دور القيادات التنفيذية في تقديم الدعم الميداني وتوفير الموارد لفرق العمل.

تفتح هذه النتائج آفاقاً لبحوث مستقبلية تقارن بين قطاع الاتصالات وقطاعات أخرى، أو تدرس متغيرات جديدة مثل المرونة المؤسسية. وتتجلى المساهمة الإجمالية للبحث في تقديم إضافة علمية تسد الفجوة البحثية في البيئة المحلية لمدينة جدة، مع توفير دليل تطبيقي يخدم متخذي القرار بـ STC لرفع نسب نجاح المشاريع واستدامتها.

قائمة المراجع

- القرني، محمد. (2020). إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على تميز الأداء المؤسسي. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 115-134.
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model. Journal of Management Development, 31(8), 764–782.
- Hughes, M. (2016). Leading changes: Why transformation explanations fail. Journal of Change Management, 16(1), 1–25.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. Journal of Management Studies, 41(6), 977–1002.
- Project Management Institute. (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (5th ed.). Pennsylvania: Project Management Institute.
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. Journal of Organizational Change Management, 28(2), 234–262.
- Hiatt, J. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Loveland, CO: Prosci Research.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change (5th ed.). Kogan Page Publishers.
- Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.). John Wiley & Sons.
- Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A reviews. Journal of Change Management, 5(4), 369-380.