

أثر التغيير التنظيمي على نجاح المشروع:

دراسة تطبيقية على شركة سابك بالمملكة العربية السعودية

The impact of organizational change on project success :

An applied study on SABIC Company in the
Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الطالبة/

سارة رشاد يحيى آل مشافي

إشراف/

د. أسماء أبو عنزه

العام الدراسي:

2024م

إهداء

إلى أبي الرجل المحفز والداعم لي للنجاح
إلى أمي التي تقف دائماً بجانبني وتساندني حفظها الله لي
إلى أستاذتي التي قدمت لي المساعدة والعون
إلى كل من ساعدني لإتمام هذه الدراسة
أهديكم جميعاً هذه الدراسة لعلها تكون بداية خيراً لي

شكر وتقدير

أشكر الله دائماً وأبداً على جميع موفقات الأمور
وأحمده على نعمه وعلى توفيقه لي في إتمام هذه الدراسة
وأشكر كل من ساعدني ولو بمعلومة صغيرة أو أشار علي لإتمام
هذه الدراسة
وأخص بالذكر الدكتورة أسماء أبو عنزه
التي لم تتواني في تقديم النصيحة والمتابعة والإرشاد.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إهداء
ب	شكر وتقدير
ج	فهرس المحتويات
هـ	فهرس الجداول
و	فهرس الأشكال
ز	المستخلص
ح	Abstract
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
4	أولاً: مشكلة الدراسة
5	ثانياً: أهمية الدراسة
5	ثالثاً: أهداف الدراسة
6	رابعاً: تساؤلات الدراسة
6	خامساً: فروض الدراسة
7	سادساً: النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
9	أولاً: الدراسات السابقة
9	الدراسات السابقة التي تناولت المتغير التابع (نجاح المشروع)
16	الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل (التغيير التنظيمي)
24	ثانياً: الإطار النظري
24	الإطار النظري للمتغير التابع (نجاح المشروع)
30	الإطار النظري للمتغير المستقل (التغيير التنظيمي)
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
39	أولاً: منهج الدراسة
39	ثانياً: مجتمع الدراسة
39	ثالثاً: عينة الدراسة

44	رابعاً: متغيرات الدراسة
45	خامساً: اختبارات الصدق والثبات
48	سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
48	سابعاً: حدود الدراسة
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	
50	أولاً: الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات (تحليل بيانات الدراسة)
61	ثانياً: ملخص نتائج الدراسة
61	ثالثاً: توصيات الدراسة
المراجع	
64	أولاً المراجع العربية
67	ثانياً: المراجع الأجنبية
70	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجنس	1.3
41	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب العمر	2.3
42	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب سنوات الخبرة	3.3
43	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المستوى التعليمي	4.3
44	مقياس ليكرت للاستجابات	5.3
45	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التغيير التنظيمي والدرجة الكلية	6.3
46	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات نجاح المشروع والدرجة الكلية	7.3
47	معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	8.3
50	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لأبعاد التغيير التنظيمي ودرجته الكلية	1.4
51	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي الهيكل التنظيمي	2.4
52	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي التكنولوجيا المستخدمة	3.4
53	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي المهام والواجبات	4.4
54	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي نجاح المشروع	5.4
56	اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى	6.4
57	اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية	7.4
58	اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة	8.4

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
40	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجنس	1.3
41	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب العمر	2.3
42	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب سنوات الخبرة	3.3
43	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المستوى التعليمي	4.3

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف على أثر التغيير التنظيمي على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة والتي تكونت من (200) من العاملين في شركة سابك في المملكة العربية السعودية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.

وقد كانت أبرز نتائج الدراسة أن مستوى التغيير التنظيمي في شركة سابك في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة كبيرة، ودرجة نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة كبيرة أيضاً، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا المستخدمة على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية، ويوجد أثر ذو دلالة للمهام والواجبات على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أبرزها: العمل على تعزيز الهيكل التنظيمي لدى الشركة لجعله أكثر مرونة، مما يساهم في تسريع اتخاذ القرارات وتحسين التنسيق بين الفرق المختلفة، الاستثمار في تقنيات متطورة مثل الذكاء الاصطناعي وأنظمة الأتمتة، حيث أن ذلك سيؤدي إلى تحسين الكفاءة وجودة العمليات الإنتاجية، وضع أنظمة واضحة تحدد المسؤوليات والمهام لكل موظف، مما يعزز الفهم لدى الجميع ويساهم في تحسين مستوى الالتزام والأداء العام.

الكلمات المفتاحية: التغيير، التغيير التنظيمي، نجاح، نجاح المشروع، شركة سابك.

Abstract

The present study aimed to identify the impact of organizational change on the success of the project in Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) in Kingdom of Saudi Arabia.

The female researcher used the descriptive analytical approach, as she relied on the questionnaire to collect data from the study sample, which consisted of (200) employees in Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) in Kingdom of Saudi Arabia, who were selected in a simple random manner.

The most prominent conclusions of the study were that the level of organizational change in SABIC in Kingdom of Saudi Arabia was high, and the degree of project success in SABIC in Kingdom of Saudi Arabia was also high. There is also a statistically significant effect of the organizational structure on the success of the project in SABIC in Kingdom of Saudi Arabia. There is a statistically significant effect of the technology used on the success of the project in SABIC in Kingdom of Saudi Arabia. There is a significant effect of tasks and duties on the success of the project in SABIC in Kingdom of Saudi Arabia.

The study proposed a set of recommendations namely; to strengthen the company's organizational structure in order to make it more flexible, which contributes to accelerating decision-making and improving coordination between different teams. To invest in advanced technologies such as artificial intelligence and automation systems, as this will lead to improving the efficiency and quality of production processes; establishing clear systems that define the responsibilities and tasks of each employee, which enhances understanding among everyone and contributes to improving the level of commitment and overall performance.

Keywords: Change, Organizational Change, Success, success of the project, SABIC.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

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 & Globersun, 2018: 687)

أولاً: 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.

(الحربي والغامدي، 2021: 304)

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

وانطلاقاً من أن التغيير 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. (العوامه، 2020: 445)

وقد حثت رؤية المملكة 2030 على التغيير التنظيمي وتغيير 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 قادتها السعي لإحداث التغيير التنظيمي بما يطور من الخدمات المقدمة لأفراد المجتمع من خلال إحداث تغييرات في نوعية الخدمات والمنتجات المقدمة من قبلها.

ثانياً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية العملية:

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.

الأهمية العملية:

1. 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.

2. قد تفيد نتائج الدراسة وتوصياتها الباحثين فيما بعد لاستكمال البحث العلمي

بشكل أكثر عمقا وفي مجالات متنوعة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة للتحقق الهدف الرئيسي التالي: " التعرف على أثر التغيير التنظيمي على

نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية "، ومنه انبثقت الأهداف

الفرعية 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.

رابعاً: تساؤلات الدراسة

يتمثل السؤال الرئيسي فيما يلي:

ما أثر التغيير التنظيمي على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية

السعودية؟

ويشتق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

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؟

خامساً: 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.

سادسا: النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

نظرية النظم – النظام المفتوح والتغيير التنظيمي:

تعود بدايات استخدام هذه المفهوم في الفكر الإداري لأوائل الستينات، حيث يمثل النظام المفتوح الكيان المكون من أجزاء وعناصر متداخلة وذات علاقة تبادلية تقوم بمهام تؤدي في النهاية بشكل كلي إلى تحقيق أهداف النظام، وتركز نظرية النظم على ضرورة إيجاد طريقة للتنسيق وتحقيق الفوائد المتبادلة مع الآخرين أفراداً كانوا أو منظمات أو جماعات. (بن جروة، 2018: 22)

وتركز هذه النظرية على محاولة توضيح عوامل استمرار المنظمات الإدارية واستقرارها من خلال محاولة معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمنظمة وما تقدمه من مدخلات بشرية أو مادية أو تكنولوجية، ودرجة التفاعل بين هذه المدخلات، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية تتضمن العمليات التالية: المدخلات، الأنشطة والعمليات التحويلية، المخرجات، البيئة، التغذية الراجعة. (Daft, 2017: 74)

وعليه يمكن القول بان هذه النظرية ساهمت بشكل كبير في التغيير التنظيمي من خلال تأكيده على التداخل بين الأجزاء، وكذلك العلاقة بين النظام وبيئاته، والعلاقة بين المتغيرات النقدية والسلوكية، وبالتالي تقديم تصور واضح عن مدى التداخل بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في منظمات الأعمال. (Arnout et al, 2019: 2)

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة التي تناولت المتغير التابع (نجاح المشروع):

1. دراسة (الهزاني، 2024) بعنوان: أدوات وأساليب إدارة المشاريع ودورها في نجاح

المشروع.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أدوات وأساليب إدارة معرفة المشاريع والكشف عن دورها في نجاح المشروع، وكما هدفت إلى التعرف على عمليات إدارة معرفة المشروع، وأيضاً الكشف عن التحديات التي تواجه استخدام أدوات وأساليب إدارة معرفة المشاريع. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي من خلال استبانة موزعة على عينة عشوائية مكونة من 390 من الأعضاء المنتسبين إلى الهيئة السعودية للمهندسين وذلك من جنسيات مختلفة، وكانت من أهم نتائج الدراسة اتفاق آراء عينة الدراسة حول فاعلية أدوات وأساليب إدارة معرفة المشاريع وذلك بنسبة 86%، وكانت أهم الأدوات والأساليب المستخدمة لإدارة المشاريع هي المهارات الشخصية ومهارات فريق العمل (الاستماع - تنسيق العمل - القيادة) وبنسبة 92.63% من إجمالي العينة، وكما اتضح اتفاق آراء عينة الدراسة على أهمية دور أدوات وأساليب إدارة معرفة المشاريع في نجاح المشروع وذلك بنسبة 89.32%، وكان التعلم من الخبراء أهم هذه الأدوار وبنسبة 91.95% من إجمالي العينة. وكما أشارت إلى اتفاق آراء عينة الدراسة حول وجود عمليات محددة لإدارة المعرفة وبنسبة 88.69%. وكانت أهم هذه العمليات هي اكتساب المعرفة وبنسبة 90.97%. وكما كشفت النتائج عن اتفاق آراء عينة الدراسة حول وجود تحديات لاستخدام أدوات وأساليب إدارة المعرفة في المشاريع بنسبة بلغت 84.13%.

2. دراسة (نصر والشرع، 2023) بعنوان: إدارة المعرفة كعامل تنظيمي مؤثر في نجاح

المشاريع.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية المجالات المعرفية التي يمكن اعتمادها من أجل نجاح المشروع، عبر اعتماد العوامل التنظيمية في إدارة المشروع كما هدفت إلى تسليط الضوء على ماهية مضامين متغيرات جوهر المشكلة لاعتمادها من قبل إدارات المشاريع لبلوغ الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. وتم اعتماد استمارة استبيان وزعت على عدد من مدراء المشاريع الصغيرة في مدينة مصراتة لقياس نتائج العلاقة التأثيرية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثيرية لمجالات المعرفة على عوامل النجاح للمشروع وبوجود تأثير إيجابي لعوامل التنظيم ويوصي البحث بضرورة اعتماد المعرفة كمنهج موضوعي وعلمي في عمل إدارة المشاريع لتقليل حدة المخاطرة في العمل وبلوغ الأهداف المخططة.

3. دراسة (السلمي، 2023) بعنوان: دور الفرق الوظيفية المتداخلة في تعزيز نجاح

المشاريع النفطية دراسة تحليلية لعينة من شركات النفط العاملة في جنوب

العراق.

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الفرق الوظيفية المتقاطعة ونجاح المشروع، وكذلك تأثير المتغير المستقل الفرق الوظيفية المتقاطعة بأبعادها الثلاثة (التخصص، الاعتمادية والتنسيق) والتي تم قياسها باستخدام مقياس (كوتلارسكي وآخرون، 2015:15) على المتغير التابع على نجاح المشروع بأبعاده الأربعة (تحقيق أهداف التصميم، الفوائد المقدمة للعميل، الفوائد المقدمة لمنظمة التطوير، الفوائد المقدمة للمنتج الوطني الدفاعي) والتي تم قياسها باستخدام مقياس (اليبوفتسكي وآخرون، 1997:100). وتم تطبيق الدراسة على شركات النفط العاملة في جنوب العراق، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (143) عاملاً في شركات النفط كعينة للدراسة. كما تم إجراء عدة اختبارات إحصائية لمعالجة

البيانات منها اختبار ألفا كور نباخ والمتوسط المرجح والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS VR.23). وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات منها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث الحالي ووجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين الفرق الوظيفية المتعددة ونجاح المشروع.

4. دراسة (العسيري وآخرون، 2023) بعنوان: دور السمات الشخصية لمدير المشروع في نجاح المشروع في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة عسير).

هدفت الدراسة إلى تحديد دور مدير المشروع في نجاح المشروعات في المملكة العربية السعودية على مجموعة من الشركات الصغيرة عسير. تم استخدام الطبقات الوصفية التحليلية حيث تم جمع وتحليل البيانات واختبارها الفرضيات باستخدام برنامج SPSS. وطبقت الدراسة على عدد من الأشخاص والذين يمثلون 20 شركة دراسة محلية، 89 باحثاً من أصحاب الأعمال الحاليين واتخاذهم للعمل وجميع ذوي الخبرة في الإدارة العليا (مدير/نائب تنفيذي، مدير عام، مدير، منسق المشاريع). وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من وجهات نظر الفرق الفنية أهمها أن جميع العلامات التجارية لمدير المشروع لها ارتباط كبير مع جميع أبرز نجاحات المشروعات في الشركات الصغيرة الكبرى بمحافظة عسير. كما أشارت نتائج التحليل إلى وجود دلالة ذات دلالة إحصائية بين المهارة البصرية وبعد المعرفة وبعد الخبرة في نجاح المشروع في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة المشروع ($\alpha \leq 0.05$)، وأوصت الدراسة ان على الشركات محل الدراسة الثانوية عسير تبني استراتيجية تدعم الارتقاء وتفاصيل العلامات التجارية لمدرء المشاريع لديها من خلال مفهوم الميزات الشخصية واعتبارها جزء من معايير اختيار مدير المشروع لديها.

5. دراسة (Nzille, 2023) بعنوان: تأثير أنماط القيادة على نجاح المشروع في

الصناعة الزراعية: دراسة حالة مؤسسة التنمية الكاميرونية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف ما إذا كانت أنماط القيادة لها تأثير إيجابي على نجاح المشروع في الصناعة الزراعية. ومن أجل ذلك تم استخدام تصميم دراسة الحالة الاستكشافية للتحقيق في هذه العلاقة. وكان المشاركون موظفين في مؤسسة تنمية الكاميرون (CDC) ، بين 1 مايو 2017 و 31 مارس 2020. وتم استخدام تقنيات أخذ العينات المريحة والهادفة والتطبيقية لاختيار عينة من 123 موظفًا. حيث تم توزيع استبيان على الموظفين لجمع البيانات. تم اختبار موثوقية الاستبيان وكانت قيم ألفا لكل من المقاييس الفرعية الثلاثة للأداة أكبر من 0.70. تم استخدام الإحصاءات الوصفية والاستدلالية لتحليل النتائج، توصلت الدراسة إلى أن أنماط القيادة لها تأثير إيجابي على نجاح المشروع في الصناعة الزراعية في الكاميرون. حيث أن القيادة الطارئة لها تأثير إيجابي على نجاح المشروع في الصناعة الزراعية؛ و أن القيادة الديمقراطية لها تأثير إيجابي على نجاح المشروع في الصناعة الزراعية؛ كما أن القيادة البيروقراطية لها تأثير إيجابي على نجاح المشروع في الصناعة الزراعية.

6. دراسة (Junyoung, et al, 2021) بعنوان: تأثير القيادة والعمل الجماعي على

نجاح المشروع ISD.

هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير جودة القيادة والعمل الجماعي على نجاح المشروع في تطوير أنظمة المعلومات (ISD). كما هدف إلى إثبات عدم تجانس نجاح المشروع في القطاعين العام والخاص لمساعدة مديري المشاريع. وتم جمع المعلومات من خلال استطلاع آراء مديري المشاريع الكوريين ذوي الخبرة في كل من القطاعين العام والخاص وطبقنا طريقة المربعات الجزئية الصغرى على البيانات لإثبات فرضياتنا تجريبيًا. وتوصلت الدراسة إلى أن

أنماط القيادة القائمة على حوكمة الشبكة وريادة الأعمال والتعاملات لها تأثير كبير وإيجابي على جودة العمل الجماعي، في حين أن العمل الجماعي هو الوسيط الذي يحدد نجاح مشروع ISD. بينما أظهر التحليل المقارن للقطاعين العام والخاص أن أنماط القيادة القائمة على المعاملات وريادة الأعمال فعالة في مشاريع ISD في القطاع العام، في حين أن أنماط القيادة القائمة على التحول والحوكمة الشبكية أكثر ملاءمة في القطاع الخاص.

7. دراسة (Elyse, et al, 2021) بعنوان: العلاقة بين أداء مستشاري المشروع ونجاح

المشروع في صناعة البناء.

هدفت الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين أداء مستشاري المشروع ونجاح المشروع في صناعة البناء الرواندية. تم تجميع البيانات الأولية من خلال استبيان تم توجيهه إلى 110 من المهنيين المختارين في مشاريع البناء في رواندا لجمع البيانات من الموقع للتحليل الإحصائي للبحث لاختبار الفرضية. ومع ذلك، تم تلقي ما مجموعه 90 استجابة قابلة للاستخدام خلال الفترة المقررة تمثل معدل استجابة 81.82٪، وهو ما من المرجح أن يكون ممثلاً ومقبولاً. تم تحليل البيانات التي تم جمعها من استبيانات الاستبيان باستخدام الحزمة الإحصائية لعلماء الاجتماع (SPSS)، وجدول بيانات Excel، ومؤشر الأهمية النسبية (RII)، والتي توفر المزيد من العروض التقديمية الجذابة. وأظهرت نتائج المسح أنه حتى لو كانت هناك العديد من العقبات في استخدام مستشاري المشاريع في صناعة البناء الرواندية مثل الافتقار إلى المعرفة والممارسة في استشارات المشاريع، والافتقار إلى محترفي استشارات المشاريع المدربين تدريباً جيداً، والافتقار إلى فرص التدريب في استشارات المشاريع، والافتقار إلى المعرفة والخبرة بالإضافة إلى معارضة الإدارة العليا، والافتقار إلى إرشادات ومعلومات استشارات المشاريع المحلية؛ هناك حاجة إليهم في مشروع البناء لجعله أكثر نجاحاً من خلال تقليل وتوفير تكلفة

دورة حياة المشروع الإجمالية وفقاً لرغبات العميل، والحفاظ على وقت مشروع البناء، وتحسين جودة منتجات المشروع في الحاضر والمستقبل، وإزالة الاختلافات الرئيسية التي تؤثر على مشروع البناء مع تجاوز التكاليف المصاحبة له، وتقديم المشورة بشأن عملية مشروع البناء.

8. دراسة (شفاء وعلي، 2020) بعنوان: تأثير تحقيق متطلبات التصنيع الأخضر

لنجاح المشروع دراسة استكشافية في حقل مشروع شركة المشاريع النفطية شرق

بغداد.

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تحقق متطلبات التصنيع الأخضر في المشروع، واعتمدت الدراسة على منهجية المسح وفق استبانة أعدت لهذا الغرض لاستطلاع آراء فريق المشروع والتي تضمنت متغيرين هما التصنيع الأخضر (نظام الإدارة البيئية، التصميم الأخضر، الشراء الأخضر، المسؤولية الاجتماعية والبيئية)، نجاح المشروع (دعم الإدارة العليا، تحديد الأهداف، اكتشاف الأخطاء ومعالجتها، تخطيط وجدولة المشروع، فريق المشروع، الاتصال، رضا العملاء). وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (Smart Plus) للتعرف على مستوى تطبيق متغيرات البحث في المشروع واختبار فرضيات الدراسة فيما يتعلق بالارتباط والتأثير بين متغيرات وقد بلغ عينة المشروع (120) فنياً وإدارياً ومهندساً، وقد أكدت النتائج اهتمام إدارة المشروع بإيجاد بدائل مناسبة للمواد الخام المستخدمة في إنجاز المشروع باقل تأثير بيئي، وجود دعم من الإدارة العليا في الشركة لإنجاز المشروع في الوقت المحدد، وتشكيل فريق لإدارة المشروع وإكماله دون الحاجة إلى تدوير العمل، وامتلاك الفريق لمهارات متعددة، ووجود ارتباط بين التصنيع الأخضر ونجاح المشروع، ووجود علاقة مهمة بمتطلبات التصنيع الأخضر في نجاح المشروع.

9. دراسة (أمين وزقاي، 2019) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح

المشروع: الدور المعدل لدورة حياة المشروع

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشروع في المؤسسات القائمة على المشاريع بولاية سيدي بلعباس وسعيدة (الجزائر). كما هدفت أيضا إلى تقييم الدور المعدل لدورة حياة المشروع على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع. تم جمع البيانات من 130 مشروع بواسطة استبانة وزعت على المؤسسات القائمة على المشاريع محل الدراسة، و تم تحليلها باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، وتشير نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموظفين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات) لها تأثير إيجابي ومعنوي على نجاح المشروع؛ كما تشير إلى أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع تختلف وفقا لمراحل دورة حياة المشروع.

10. دراسة (Robert & Muleer, 2016) بعنوان: تأثير منهجيات المشروع على نجاح

المشروع في بيئات مختلفة

هدفت الدراسة إلى التحقق نوعيا من صحة هياكل نموذج بحث مستمد من النظرية مع اكتساب رؤى لتوجيه اتجاه دراسة أكبر حول المنهجيات وعناصرها وتأثيرها على نجاح المشروع. ومن خلال القيام بذلك، للتحقيق فيما إذا كانت بيئات المشروع المختلفة، ولا سيما حوكمة المشروع، تؤثر على العلاقة بين المنهجيات ونجاح المشروع، وتم تطبيق نهج استنتاجي للتحقق من صحة نموذج بحث مستمد من الناحية النظرية. وفي المجمل، تم استخدام 19 مقابلة عبر 11 قطاعا صناعيا وأربع دول لجمع البيانات. وتم استخدام تقنيات مطابقة الأنماط في التحليل للتحقق من صحة نموذج البحث استنتاجيًا. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين عناصر منهجية المشروع وخصائص نجاح المشروع؛ ومع ذلك، تؤثر العوامل البيئية، وخاصة حوكمة المشروع، على استخدام وفعالية منهجية المشروع وعناصرها مما يؤثر بالتالي على خصائص نجاح المشروع.

الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل (التغيير التنظيمي):

1. دراسة (الكرعاوي وحسن، 2023) بعنوان: الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز

التغيير التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة النجف.

هدفت الدراسة إلى اختبار الأثر والعلاقة بين متغيراته (الإدارة الإلكترونية، التغيير التنظيمي) في دائرة صحة النجف وبيان مدى تطبيقه في المنظمة المبحوثة، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v.26 وبرنامج Smart PLS V.4، واعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة البحث في المنظمة المبحوثة، واستهدف البحث الحالي العاملين في دائرة صحة النجف، إذ تم توزيع (67) استبانة على الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى أن، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الإدارة الإلكترونية والتغيير التنظيمي، بالإضافة إلى وجود علاقة تأثير موجبة بين الإدارة الإلكترونية والتغيير التنظيمي.

2. دراسة (El Said, et al, 2023) بعنوان: تصورات الممرضات للتغيير التنظيمي

وعلاقته بدافعية العمل

هدفت الدراسة إلى تقييم تصور الممرضات للتغيير التنظيمي وعلاقته بدافع العمل، وتم استخدام تصميم البحث الارتباطي الوصفي في هذه الدراسة. حيث أجريت الدراسة في مستشفى المنشاوي العام التابع لوزارة الصحة والسكان على عينة عشوائية طبقية من الممرضات، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية بين مستويات إدراك الممرضات للتغيير التنظيمي ودافع العمل.

3. دراسة (راجح وجياد، 2023) بعنوان التغيير التنظيمي للقيادات الأكاديمية في

كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهمية التغيير التنظيمي في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة وضرورة التكيف مع هذا النمط والسعي إلى تحقيق التوافق بين قيادة الكلية وعناصرها الإدارية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية والتحليل، على عينة من القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، والتي بلغ عددها (106) شخصاً يمثلون العمادة والمعيدين ورؤساء فروع الكلية، إذ تم تقسيمها إلى ثلاث عينات بطريقة عشوائية بسيطة وفق إجراءات الشروط العلمية البسيطة إلى (عينة التجربة الاستطلاعية، وعينة البناء، وعينة التطبيق)، وذلك بأعداد مقياس التغيير التنظيمي، وتحديد خمسة مجالات لمقياس التغيير التنظيمي بواقع (38) عبارة لمقياس التغيير التنظيمي، مستخدمين كافة الإجراءات العلمية لإثبات صدق وثبات مقياس البحث وإخراجها بصورتها النهائية، إذ أظهرت نتائج البحث وجود دلالة إحصائية لصالح عينة البحث في إجابات العينة على المقياس.

4. دراسة (الجهني، 2023) بعنوان: علاقة التغيير التنظيمي بتحسين جودة

الخدمات الصحية دراسة ميدانية بمستشفى الملك خالد بتبوك

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الرئيسية للتغيير التنظيمي وعلاقته بتحسين جودة الخدمات الصحية، خاصة في ظل خصخصة برامج التحول الصحي في المملكة العربية السعودية. وقد تم استخدام أداة الاستبانة للتحليل الوصفي لعينة عشوائية من (301) مسؤول إداري وصحي من مجتمع المنظمة، والتي تبلغ (1313) فرداً، للوصول إلى نتائج ذات دلالة إحصائية، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل نتائج البحث. ومن أبرز النتائج وجود ارتباط

موجب ودال إحصائياً بين أبعاد التغيير التنظيمي وجودة الخدمات الصحية. من خلال الحفاظ على مستوى عال من الجودة يواكب التغيرات والتطورات الحديثة ونشر ثقافة الجودة لكافة الوحدات الإدارية والصحية حتى يدرك العاملون أهمية الجودة في مجال الخدمات الصحية. برنامج التحول لخصخصة القطاع الصحي.

5. دراسة (قرمزي وآخرون، 2023) بعنوان: دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء

الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الاستراتيجي. تم الحصول على البيانات من خلال استبانة صممت لقياس إجابات عينة الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على العاملين في الشركة. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، حيث تبين أن مستوى ممارسة التغيير التنظيمي كان متوسطاً، بالإضافة إلى أن ترتيب أبعاد مجال التغيير التنظيمي وفقاً للمتوسط الحسابي جاء على النحو التالي: ثقافة المنظمة، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا وأخيراً الموارد البشرية، حيث حصل بعدين على درجة تقييم متوسطة، وهما: ثقافة المنظمة، والهيكل التنظيمي.

6. دراسة (Alsaghir, 2022) بعنوان: مجالات التغيير التنظيمي وأثرها على عملية

التخطيط الاستراتيجي للتسويق

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مجالات التغيير التنظيمي في التخطيط الاستراتيجي التسويقي في مصانع الاسمنت العاملة ضمن مدينة الخمس، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة موضوع البحث، وتم قياس هذا الأثر باستخدام استبانة مكونة من 28 عبارة، وتكونت عينة الدراسة من رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين

المخولين ومدراء الوحدات ورؤساء الأقسام في المصانع محل الدراسة، والبالغ عددهم 55 مستجيب، وذلك خلال شهر سبتمبر من عام 2021، وتم اختيار عينة المسح الشامل لمجتمع البحث، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن هناك ضعف في الاهتمام بمتابعة التغيير من قبل أقسام المصانع محل البحث، وأن أثر مجالات التغيير التنظيمي على التخطيط الاستراتيجي التسويقي في المصانع محل البحث كان معنوياً.

7. دراسة (Kebede, 2020) بعنوان: تقييم ردود أفعال الموظفين تجاه التغيير

التنظيمي

هدفت الدراسة إلى فحص رد فعل الموظفين على التغيير التنظيمي باستخدام التصورات المحددة التالية: الدعم التنظيمي المتصور، والعدالة الإجرائية المتصور، والخوف المتصور من عواقب التغيير، والثقة بالنفس المتصور للتعلم والتطوير، والثقة المتصور في الإدارة والحاجة المتصور للتغيير. استخدمت الدراسة البيانات الكمية باستخدام أسلوب المسح وتم توزيع استبيانات المسح المنظم على 359 (تم اختيار ثلاثمائة وتسعة وخمسين موظفاً في هيئة الإيرادات والجمارك في ميكيلي (MRCA) في سبعة فروع باستخدام أسلوب العينة الطبقية). إلى جانب أسلوب العينة العشوائية البسيط المستخدم لاختيار الموظفين كمستجيبين. تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات. تشير نتيجة هذه الدراسة إلى أن قياس رد فعل الموظفين مهم للتغيير التنظيمي الفعال وأن المزيد من الدراسات مهمة لحل المشكلات.

8. دراسة (عبد وفاق، 2018) بعنوان: انعكاس عملية التغيير التنظيمي في تعزيز

الأداء التنظيمي (بحث تحليلي)

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة والتأثير بين عملية التغيير التنظيمي كمتغير مستقل (التغيير في الموارد البشرية، التغيير التكنولوجي، التغيير في المهام، التغيير في الهيكل التنظيمي) في الأداء التنظيمي كمتغير للنجاح (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، رضا الزبائن، النمو والتعلم) في ديوان محافظة بغداد، ونفذ هذا البحث على عينة عشوائية من العاملين بلغ عددهم (75) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات عن متغيرات البحث من خلال المقاييس التي تم بناؤها، بالإضافة إلى ذلك تم استخدام المقابلة فضلاً عن بعض البيانات الورقية، ومن أجل معالجة البيانات والمعلومات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وتم الحصول على النتائج عن طريق عدة أساليب إحصائية (النسب المئوية والتكرارات، وتحليل المتوسطات، والانحراف المعياري، وتحليل الارتباط، وتحليل الانحدار الخطي، ومعامل الاختلاف، واختبار مربع كاي). وتوصلت الدراسة إلى أن التغيير التكنولوجي والتغيير في المهام من أهم الأبعاد التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتطور الأداء التنظيمي، كما أن التكنولوجي والتغيير في المهام يمثلان أبرز أبعاد الأداء وأكثرها تأثيراً.

9. دراسة (دغيم، 2018) بعنوان: تأثير القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي، وقد تم تطبيق الدراسة على البنك الأهلي المصري. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، وقد تم اختيار العينة العشوائية من (600) استمارة استرجاع (550) صالحة للتحليل فقط، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإجراء التحليل الإحصائي اللازم. وقد توصلت الدراسة إلى أن الأبعاد الخمسة للقيادة التحويلية تمثل 81.9% من العوامل المؤثرة

على التغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة والتدريب، أما النسبة المتبقية 18.1% فقد ترجع إلى متغيرات مستقلة أخرى أو خطأ عشوائي في المعادلة، أو كليهما، بين المتغيرات المستقلة المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية وأبعاد التغيير التنظيمي. أما أهم أبعاد القيادة التحويلية فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي فهي بالترتيب التالي من حيث الأكثر صلة (الاهتمام بالأفراد- الدافعية الملهمة- التشجيع والإبداع- التأثير الاختياري- التمكين). ويعد التغيير الهيكلي من أهم الأبعاد المؤثرة في التغيير التنظيمي بنسبة 64.8% ويأتي التغيير السلوكي في المرتبة الثانية حيث مثله 59.4% من عينة البحث، يليه تدريب العاملين من الدرجة الثالثة بنسبة 57.3% من عينة البحث، وأخيراً التغيير الوظيفي بنسبة 50.1%،

10. دراسة (خلف، 2017) بعنوان: دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع

التنظيمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والعاملين في العراق

شركة إيرث لينك لخدمات الشبكات والاتصالات

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة وتأثير التغيير التنظيمي والترحيل (التكنولوجي، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، التغيير في المهمة) في الصراع التنظيمي في شركة إيرث لينك العراق، وللوصول إلى أهداف البحث فقد تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (100) موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والشعب والموظفين في شركة إيرث لينك العراق، وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباط معنوية بين التغيير التنظيمي والصراع التنظيمي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للتغيير التنظيمي من حيث المتغيرات في الصراع التنظيمي، والتي تبين أن التغيير أكثر فاعلية كلما كان دور التغيير في تخفيف الصراع داخل المنظمة، وبناء على النتائج أوصى الباحث بعدة توصيات منها: إجراء تغييرات تنظيمية (تغييرات هيكلية وتكنولوجية ومهام بشرية) من خلال مواكبة التطورات

الخارجية لضمان انسيابية سير العمل. العمل على أبعاد العاملين عن الصراعات المحتملة وتقليل آثار الصراع التنظيمي بين أفراد الشركة من خلال برامج التطوير لكافة العاملين في مبنى الشركة.

الدراسة الحالية مقارنةً بالدراسات السابقة :

1. تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها لمتغيرات الدراسة ، حيث أن الدراسات السابقة في الجزء الأول تناولت المتغير التابع (نجاح المشروع) مثل دراسة (الهزاني، 2024)، ودراسة (نصر والشرع، 2023)، ودراسة (السلمي، 2023)، و دراسة (العسيري وآخرون، 2023)، ودراسة (Nzille, 2023)، و دراسة (Junyoung, et al, 2021)، ودراسة (Elyse,et al, 2021)، ودراسة (شفاء وعلي، 2020)، ودراسة (أمين وزقاي، 2019)، ودراسة (Robert & Muleer,2016) وفي الجزء الثاني تناولت المتغير المستقل (التغير التنظيمي) مثل دراسة (الكرعاوي وحسن، 2023)، دراسة (El Said, et al, 2023)، ودراسة (راجح وجياد، 2023)، ودراسة (الجهني، 2023)، ودراسة (قرمزي وآخرون، 2023)، ودراسة (Alsaghir,2022)، ودراسة (Kebede, 2020)، ودراسة (عبد وفائق، 2018)، ودراسة (دغيم، 2018)، ودراسة (خلف، 2017)، كما لا توجد دراسة سابقة جمعت المتغيرين معا في حدود علم الباحثة.

2. تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها للمنهج الوصفي التحليلي ، واتباعها للاستبانة كأداة للدراسة.

3. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في نوعية العينة المستخدمة ، حيث أن الدراسة الحالية طبقت على العاملين في شركة سابك ، بينما الدراسات السابقة طبقت في الهيئة السعودية ، وشركات النفط ، والشركات الصغيرة والمتوسطة، مجموعة من الشركات

الصغيرة والمتوسطة عسير، مؤسسة تنمية الكاميرون، مشاريع البناء في رواندا، المديرين
والعاملين في العراق لشركة إيرث لينك لخدمات الشبكات والاتصالات، البنك الأهلي المصري،
هيئة الإيرادات والجمارك في ميكيلي، مصانع الاسمنت العاملة ضمن مدينة الخمس، العاملين
في شركة آسيا سيل

للاتصالات، مستشفى الملك خالد بتبوك.

4. تتشابه بعض الدراسات السابقة في أنها طبقت بالمملكة العربية السعودية مثل دراسة (الهزاني، 2024) ، ودراسة (الجهني، 2023) ودراسة (العسيري وآخرون، 2023)، أما باقي الدراسات السابقة طبقت في بلدان أخرى مثل مصراتة، الكاميرون، عسير، العراق، رواندا، بغداد، ميكيلي، الجزائر، تبوك، مصر، مدينة الخمس.

5. تميزت الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في نتائجها حيث أن الدراسة الحالية أوضحت وجود أثر للتغير التنظيمي على نجاح المشروع.

6. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بان المتغير التابع نجاح المشروع ارتبط بمتغيرات أخرى مثل أدوات وأساليب إدارة المشاريع ، وإدارة المعرفة كعامل تنظيمي ، الفرق الوظيفية المتداخلة ، السمات الشخصية لمدير المشروع، أنماط القيادة، القيادة والعمل الجماعي، أداء مستشاري المشروع، ممارسات إدارة الموارد البشرية ،منهجيات المشروع.

ثانياً: الإطار النظري

الإطار النظري للمتغير التابع (نجاح المشروع):

لا شك أن نجاح المشروع هو أحد أكثر القضايا شيوعاً والتي كانت بارزة بشكل خاص في الأبحاث الأكاديمية والتجارية على مدى العقود الماضية. لقد نوقشت فكرة الخصائص التي تشكل مشروعاً ناجحاً كثيراً في مجال إدارة المشاريع دون أن يتمكن من تسليط الضوء على تعريف مقبول بشكل عام حتى يومنا هذا. (Lamproua & Vagionab, 2018: 276)

كمفهوم عام، حظي نجاح المشروع باهتمام كبير في أدبيات أبحاث إدارة المشاريع على مدى العقود الثلاثة الماضية، ومع تطور فهمنا لنجاح المشروع ونضجه أصبحنا ندرك التعقيد والغموض الذي يحيط به، سواء من حيث تعريفه أو قياسه، ففي أدبيات إدارة المشاريع، غالباً ما ينظر إلى نتيجة المشروع من حيث "النجاح" أو "الفشل" - على الرغم من أن تحديد ما يشكل هذه العناصر قد يكون إشكالياً. بشكل عام، هناك نقص في الإجماع حول كيفية تعريف النجاح وعدم النجاح والفشل، وعلى الرغم من استخدامها المتكرر، ينظر إلى هذه المصطلحات على أنها غامضة ويصعب قياسها. (McLeod, et al, 2021: 69)

مفهوم نجاح المشروع:

تعددت مفاهيم نجاح المشروع على مدى السنوات الأربعين الماضية، حيث كان يعرف على أساس تحقيق المعايير التقليدية أو ما يعرف بالمثلث الحديدي (الوقت، التكلفة، الجودة)، إلا أن مراجعة الأدبيات توصلت بأن هذه المعايير لم تعد كافية للحكم على المشاريع بأنها ناجحة، بل ارتبط مفهوم النجاح بأبعاد أخرى كرضا العملاء وأصحاب المصلحة إضافة إلى تلك الأبعاد التقليدية. (أمين وزقاي، 2019: 113)

ويعتبر المشروع ناجحاً إذا استوفى المشروع مواصفات الأداء الفني أو المهمة المراد تنفيذها، وإذا كان هناك مستوى عالٍ من الرضا بشأن نتيجة المشروع بين الأشخاص الرئيسيين.

(Lamproua & Vagionab, 2018: 277)

ويرى (غالب والبكري، 2022: 146) أن نجاح المشروع ينبع من حقول معرفية متعددة وليست حكراً للعمليات الإدارية في المشروع وبخاصة في ظل الظروف التنافسية السائدة في الأسواق والثورة التكنولوجية المنعكسة على الارتقاء بمستوى الأداء من حيث الجودة والكلفة والسرعة في التسليم.

ويعرف (السلمي، 2023: 259) نجاح المشروع بأنه إنجاز لهدف محدد ويتضمن استخدام الموارد في سلسلة من الأنشطة أو المهام. وتدار المشاريع الناجحة من خلال تنظيم الموارد المتاحة سواء من القوى العاملة أو المصانع أو الآلات أو التكنولوجيا أو المواد أو التمويل وغيرها، وإكمالها في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية وبالنوعية المطلوبة.

كما ويعرف (نصر والشرع، 2023: 125) نجاح المشروع بأنه تحقيق الأهداف الموضوعة للمشروع مسبقاً والتي ستعكس إيجاباً على نجاح المشروع.

وقد ورد تعريفه في دراسة (Kamau & Mohamed, 2015: 86) على أنه الانتهاء من المشروع في الوقت المحدد، ضمن الميزانية و بالجودة المطلوبة، إضافة إلى تلبية المتطلبات التقنية والوظيفية، تحقيق رضا العملاء، وتحقيق الأهداف التنظيمية.

عناصر نجاح المشروع:

من المقبول على نطاق واسع أن نجاح المشروع يتكون من عنصرين أساسيين، وهما معايير نجاح المشروع وعوامل نجاح المشروع. معايير نجاح المشروع هي المتغيرات التابعة (المبادئ والتدابير والمعايير) التي تقيس وتقيم النتيجة الناجحة للمشروع، في حين أن عوامل

نجاح المشروع هي العناصر المستقلة للمشروع (مجموعة من الظروف والحقائق والعناصر والتأثيرات) التي يمكن أن تزيد من احتمالية النجاح. بعبارة أخرى، تستخدم معايير النجاح لقياس النجاح بينما تسهل عوامل النجاح تحقيق النجاح على التوالي. (Lamproua & Vagionab, 2018: 277)

عوامل نجاح المشروع:

الوقت والتكلفة والجودة، والمعروفة باسم المثلث الحديدي لإدارة المشاريع هي مقاييس تستخدم لتقييم نجاح المشروع. وينظر إلى الوقت والتكلفة على أنهما تقديرات، حيث يتم حسابهما عندما تقتقر مرحلة تخطيط المشروع إلى المعلومات، في حين تعتمد الجودة على معتقدات الناس وتصوراتهم، والتي يمكن تغييرها طوال المشروع. وبالنظر إلى دورة حياة المشروع، فقد تم استخدام هذه المقاييس كمقاييس نجاح لمرحلة تنفيذ المشروع. ومع ذلك، كان هناك نقص في تقييم المشروع بعد التسليم، مما قد يسمح بمنظور أوسع من حيث تحليل النجاح ، لأن قياس النجاح بعد التسليم يسمح لأعضاء الفريق بإجراء تحليل لفعالية المشروع حيث يفترضون وجهة نظر أصحاب المصلحة حول الفوائد المقدمة. (Tam, et al, 2020: 166)

كما ويرى (رحال، 2017: 19-20) أن عوامل نجاح المشروع تتمثل فيما يلي:

- عوامل مرتبطة بطبيعة المشروع: تتمثل في مراعاة وضع خطة تنفيذية للمشروع بعناية شاملة من أجل ضمان ما يكفي من الوقت والمرونة والتعامل مع صعوبات غير متوقعة في حال ظهورها، ووجود سيولة كافية لتمويل المشروع، وتناسب فكرة المشروع بالبيئة المحيطة المنفذ فيها.
- عوامل مرتبطة بصاحب المشروع: تتمثل في التزام فريق العمل بالوقت وإعطائه أهمية

كبيرة، وضرورة وجود تقارير دقيقة عن حالة المشروع والصعوبات المحتمل نشوؤها، و العمل بشكل جماعي وبشكل منظم، وهذا يزيد من فاعلية النجاح والتقدم بالمشروع؛ لأن ذلك يحسن من صنع القرار، ويساعد في أخذ قرارات سليمة.

- عوامل مرتبطة بالمؤسسة الممولة للمشروع :تتمثل في وضع خطة ملائمة للطوارئ التي يمكن أن تستخدم في المشروع، والتركيز على رأس المال البشري من خلال التنسيق لدورات تدريبية للقائمين على المشاريع، وذلك لتحفيزهم نحو السعي لتحقيق النمو للمشروع الذي يمتلكونه.

معايير نجاح المشروع:

تنحصر معايير نجاح المشروع في الغالب بجانب جوهري يتمثل فيما يلي: (غالب والبكري، 2022: 146)

- تحقيق الأهداف التي انشا من أجلها المشروع والتي يمكن أن تتمثل في زيادة القيمة السوقية للمشروع أو المنتجات التي يتم التعامل بها.
- تحقيق الأرباح المستهدفة التي تمثل العنصر الأساسي في استمرارية وديمومة عمل المشروع.
- التحسين المستمر لمستوى الأداء لمختلف العاملين في المشروع لتقديم منتجات متوافقة مع رغبات وحاجات الزبون.
- التركيز على اهمية زيادة حصة المساهمين في المشروع وأصحاب المصالح المشتركة.

شروط نجاح المشروع:

سلط (Tam, et al, 2020: 167) الضوء على أربعة شروط للنجاح والتي تحدد أهمية صاحب المشروع:

- ينبغي الاتفاق على معايير النجاح مع أصحاب المصلحة قبل بدء المشروع، وبشكل متكرر في نقاط مراجعة التكوين طوال المشروع.
- يجب الحفاظ على علاقة عمل تعاونية بين مالك المشروع ومدير المشروع، حيث ينظر كل منهما إلى المشروع باعتباره شراكة.
- يجب تمكين مدير المشروع من توجيه المالك حول كيفية تحقيق المشروع ولكن مع السماح لمدير المشروع بالمرونة للتعامل مع الظروف غير المتوقعة كما يراها أفضل.
- يجب أن يكون للمالك مصلحة في تنفيذ المشروع.

أبعاد نجاح المشروع:

- أشار (السلمي، 2023: 260-261) إلى أربعة أبعاد لنجاح المشروع تتمثل فيما يلي:
- تحقيق أهداف التصميم: من عوامل نجاح المشروع التصميم العملي للمنتجات التي تقدم للعملاء، بمعنى تصميم منتجات المشروع بطريقة تلبي احتياجات العملاء من ناحية الخصائص الوظيفية والمواصفات الفنية والقدرة الشرائية.
 - الفوائد التي تعود على العميل: المنظمات التي تركز على العملاء تستطيع فهم احتياجاتهم وتكون قادرة على تقديم منتجات وخدمات تشبع تلك الاحتياجات ومن ثم شعورهم بالرضا عن المنظمة، أيضا فهم احتياجات العملاء يجعل المنظمة قادرة على تلبية احتياجات العملاء .
 - فوائد تطوير المنظمة: من المناهج الشائعة التي من خلالها يتم التعرف على نجاح مشاريع المنظمات المقاييس المالية والتي تنطوي في جوهرها على معايير أخرى مثل معدل المبيعات والربحية والعائد على الاستثمار .
 - الفوائد في حماية المنتج الوطني : المشاريع الناجحة هي المشاريع التي تطور قدراتها التكنولوجية، وتحافظ على الموارد وتستخدمها بطريقة رشيدة وتراعي بذلك مصلحة

الأجيال القادمة، فضال عن ذلك تقلل من الاعتماد على المصادر الخارجية بما يجنب البلد من التبعية التكنولوجية للدول المصنعة لها، وتدعم المشاريع الصناعية والخدمية الأخرى العاملة في البلد.

بينما يرى (عبد الأمير، 2019: 118) أن أهم الأبعاد التي تعتمد عليها أغلب المشاريع وتؤدي إلى تحقيق أهدافها باعتبارها الأدوات الرئيسية والمهمة لنجاح أي مشروع وهي كالتالي:

- الالتزام التنظيمي: وهو نشاط متعدد الأبعاد ينطوي على ولاء الموظف للمنظمة والرغبة في بذل جهد أكبر لتحقيق سمعة جيدة من خلال تطابق الأهداف الموضوعية كما يشمل الرغبة بالحفاظ على الحصة السوقية ومكانة المنظمة بين المنافسين.
- الاتصالات: وهي عامل أساسي في قيادة وتربط الأشخاص لاتخاذ القرارات لإنشاء مشروع ناجح، لذلك تتطلب هذه العملية إنشاء نظام معلومات فعال وكفء بحيث يمكن لكل شخص توصيل أفكاره ومشاركتها على نطاق واسع وخلق رؤية مستقبلية للمشروع او المنظمة.
- فريق عمل المشروع: المفهوم العام للفريق بانه مجموعة متنوعة من الأشخاص والذين يتمتعون بمهارات تكميلية ويتفقون معا لتحقيق هدف مشترك، ويقوم على مبدأ العمل والتعاون فيما بينهم لتحسين مستوى أدائهم.
- مراقبة المشروع: تمثل الرقابة وظيفة مهمة وعامل أساسي من العوامل التي تتألف منها العملية الإدارية، من خلال متابعة وفحص نتائج العمل الفعلي ومقارنتها أولاً بأول بالأهداف المخطط لها، ومراقبة المشروع هو نهج أساسي وهام لاستكمال انجاز المشروع حسب المدة والميزانية المحددة وهو ما يضمن نجاح المشروع.

الإطار النظري للمتغير المستقل (التغيير التنظيمي):

التغيير هو أحد أهم سمات العصر الحديث في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإدارية، وهو نتيجة للثورة الهائلة في العلوم والتكنولوجيا، فأصبح التغيير واقعاً ملموساً على مختلف المستويات، لأن التغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة بالإنسان تدفعه إلى محاولة اللحاق بها، وبالتالي يسعى إلى التغيير محاولاً مواكبة هذه التغيرات، والتغيير التنظيمي في المنظمات هو أحد أنواع التغيير الذي يحدثه الإنسان في بيئته من أجل تحقيق أهدافه من خلال هذه المنظمات، ويعتمد نجاح أي منظمة إلى حد كبير على التوافق بين الإدارة والعمليات والهيكل والاستراتيجية. (Guermazi & Eslaim, 2023: 44)

ويعتبر التغيير التنظيمي من المفاهيم التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين، إذ أدرك المختصون في مجال الإدارة أهمية التغيير في حياة وتطور المنظمة، وذلك لأن عملية التغيير التنظيمي تعد من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في مختلف المنظمات المعاصرة، بسبب الطبيعة البيئية التي تعيش فيها تلك المنظمات التي تتسم بالديناميكية العالية، وكما أن هذا العصر يتسم بالاستمرارية في عالم يكون الثابت الوحيد فيه هو التغيير أي التغيرات السريعة في كل مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وحتى الفكرية. (حسن وإبراهيم، 2019: 153)

مفهوم التغيير التنظيمي:

تعددت مفاهيم التغيير التنظيمي على حسب البعد الذي يركز عليه الباحثين في دراستهم ولكن من المؤكد أن التغيير هو عملية طبيعية ينتج عن عدة عمليات إدارية عممة لعمل تطوير على عنصر أو أكثر ينتج عنه متلو الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، فالتغيير التنظيمي يمكن تعريفه بأنه "عملية تهدف لزيادة الفاعلية التنظيمية من خلال توجيه حاجات

الأفراد للنمو والتطوير جنباً إلى جنب مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية، لذلك يتضح أن تطوير حاجات الأفراد يعتبر هو العنصر الفعال لإحداث التغيير في العملية التنظيمية بجانب أهداف المنظمة.(دغيم، 2018: 146)

ولقد تنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، فركز بعض الباحثين على التكنولوجيا المستخدمة في تعريف التغيير، وركز بعضهم على المنظمة والبيئة التنظيمية، والسلوك التنظيمي، وبعضها يركز على الاستراتيجيات والخطط والإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف والتحسين.(Guermazi & Eslaim,2023: 47)

ويعرف التغيير التنظيمي بأنه عملية تغيير ملموسة في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هو بالتطوير والتنمية.(الجهني، 2023: 23)

كما ويعرفه (الكرعاوي وحسن، 2023: 64) أن التغيير التنظيمي هو خطة لتحقيق جزء أو كل نشاطات المنظمة وعملياتها وأهدافها استجابة لقوى ضاغطة غالباً ما تكون خارجية كما يعتبر عملية مستمرة تهدف لملائمة قدرات المنظمة مع حاجات البيئة المتغيرة باستمرار.

ويرى (نهاد وبرهان الدين، 2021: 41) أن التغيير التنظيمي هو إجراء التغييرات الجذرية على بعض أو كل مكونات المنظمة الهيكلية والبشرية والمادية والتكنولوجية من أجل الانتقال بها الى وضع أفضل يتماشى مع أهدافها وتطلعاتها.

كما ويرى (حسن وابراهيم، 2019: 154) أن التغيير التنظيمي هو عملية موجهة ومقصودة هادفة وداعمة تسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

أهمية التغيير التنظيمي:

تبرز أهمية التغيير من خلال النظر للمنظمة كنظام مفتوح تعمل كل عناصره ومكوناته بطريقة متكاملة تتبادل التأثير والتأثير إذ إن كل جزء وكل نشاط وكل شخص يؤثر ويتأثر وفقاً لمفهوم النظم الذي يساعد في فهم آلية تفاعل عناصر النظام ومكوناته من مدخلات وعمليات ومخرجات وحدود وتغذية راجعة وبيئة، وعندما يكون التغيير التنظيمي أساساً للعمل في المنظمة إنما يشير إلى ضرورة تنفيذ الأعمال بشكل صحيح. (خلف، 2017: 280)

و تتمثل أهمية التغيير التنظيمي فيما يلي: (الكرعاوي وحسن، 2023: 65)

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة من خلال إنعاش المنظمة بالمقترحات الإيجابية وبث روح التجديد والتخفيف من مظاهر اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الابداع.
- تنمية القدرة على الابتكار والأخذ بعين الاعتبار الجانب السلبي الذي قد يعيق عملية التغيير التنظيمي من خلال مقاومته خوفاً من المجهول والتفكير السلبي في فقدان مراكز النفوذ والصلاحيات.
- زيادة الرغبة في التطوير من خلال تحفيز المورد البشري على تطوير وتحسين مخرجات العمل ومواجهة المشكلات وحلها واعتماد أساليب عمل جديدة وادخال التكنولوجيا في مختلف مفاصل المنظمة.
- يعتبر جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة والتعامل مع الأمور الطارئة والتصرف معها بحكمة وذكاء خصوصاً إذا كانت المنظمة تعمل في بيئة تكثر فيها التغييرات على غرار التكنولوجيا.

مراحل التغيير التنظيمي:

تمر عملية التغيير التنظيمي بثلاث مراحل أساسية وهي: (Alsaghir, 2022: 57)

- المرحلة الأولى "إذابة الجليد" وتتضمن هذه المرحلة زعزعة استقرار واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية لدى الفرد بهدف خلق شعور بالحاجة إلى شيء جديد.
- المرحلة الثانية: التغيير في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات ومعارف جديدة.
- المرحلة الثالثة "إعادة التجميد": وهذا يعني أن ما تم تعلمه من أفكار ومهارات ومعارف أصبح قابلاً للتطبيق.

خصائص التغيير التنظيمي:

تتمثل خصائص عملية التغيير التنظيمي فيما يلي: (دغيم، 2018: 147)

- تتميز عملية التغيير التنظيمي بالاستمرارية، وذلك المواكبة للتغير المستمر في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمات فهي في تغير دائم ومستمر سواء كان ذلك التغير على فترات صغيرة أو كبيرة، ولكن الأساس هنا هو التغير، وبالتالي فلا بد من أن تكون عملية التغيير التنظيمي عملية مستمرة الضمان تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة والتي تتميز بالتغير أيضاً.
- يقع عبء المسؤولية الإدارية للتغيير التنظيمي على عائق المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة خاصة المستويات الإدارية العليا، وكذلك على عائق المستويات التنفيذية فعليها عبء المشاركة الفعالة في إحداث عملية التغير وصياغة الأهداف الجديدة للمنظمة.

- لا بد أن تكون عملية التغير التنظيمي في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية للدولة؛ ويجب أن يهدف إلى تحقيق ميزة نسبية جديدة عن طريق إصلاح وتعديل ما هو قائم في الوضع الحالي أو ابتكار سياسة جديدة واستراتيجية مرنة تكون قادرة على مواكبة التطور في البيئة المحيطة.

أسباب التغير التنظيمي:

هناك عدة أسباب للتغير التنظيمي يمكن تقسيمهم إلى مجموعتين مجموعة الأسباب الداخلية المحركة للتغير والتي تنبع من داخل المؤسسة نفسها، والأسباب والقوى الخارجية التي تنبع من البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي تعتبر أكثر تأثيراً من القوى الداخلية لصعوبة التنبؤ بها واتساع مجالها، وهما كما يلي:

الأسباب والقوى الداخلية المحركة للتغير التنظيمي:

تتولد سياسية عدم الاهتمام بالعاملين من الجمود في الأنظمة التي تدير المنظمة وعدم حدوث تغييرات تنظيمية لفترات طويلة، ولذلك يكون هناك دافع نحو التغيير لإظهار القدرات الفردية والجماعية وتشجيع روح الابتكار والابداع للعاملين مما يبعث روح الانتماء لديهم نحو المنظمة وبالتالي ضمان مشاركتهم الفعالة في العملية التنظيمية. (دغيم، 2018: 147)

ويضيف (خلف، 2017: 280) بأن القوى الداخلية المسببة للتغير نوعان هي:

- مشكلات وإمكانيات تتعلق بالقوى العاملة: مثل المشكلات الناشئة عن إدراك العاملين بكيفية معاملة المنظمة لهم.
- سلوك أو قرارات المديرين، فالصراع والاحتكاك بين الرؤساء المرؤوسين يتطلب تنمية مهارات التعامل لدى الجميع الأسباب.

الأسباب والقوى الخارجية المحركة للتغيير التنظيمي:

يرى (دغيم، 2018: 147) أن الأسباب والقوى الخارجية المحركة للتغيير التنظيمي تتمثل فيما يلي:

- تشكل التغيرات الاقتصادية في الدولة والعالم الخارجي على المنظمات بصفة عامة بعض التهديدات والفرص والتي يجب أن يضعها القائد في الحسبان من أجل الحد من التهديدات والاستغلال الامثل للفرص المتاحة.
- التغيرات الحكومية في السياسة النقدية والمالية تفرض أيضا تغيرات تنظيمية في المنظمات لمواكبتها.
- التغيير الاجتماعي والتغير في أنماط الطلب على الخدمات وطبيعة العلاقة بين العملاء وضرورة تحقيق رضا العملاء وكسب ولايتهم.

أهداف التغيير التنظيمي:

- تسعى المنظمات إلى مواكبة التطورات المستمرة ومن أجل ذلك لا بد لها من مراعاة أهداف التغيير التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي: (حسن وإبراهيم، 2019: 154)
- تحقيق الفاعلية التنظيمية: أحتل هذا الهدف المرتبة الأولى من حيث الأهمية، أن يمثل التكيف التنظيمي أي التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة، عن طريق احداث تناسق وانسجام بين أوضاع المنظمة وأساليب العمل المستخدمة.
 - زيادة قدرة المنظمة للتكيف يؤدي التغيير التنظيمي الى تعزيز قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

- الكشف عن الصراع للتغيير التنظيمي دور في الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه، وبناء جو من الثقة بين الموظفين بشكل يقدم ويطور المنظمة، وتحقيق التكامل بين أهدافها وأهداف الموظف.
- تعزيز الأداء: يحقق التغيير التنظيمي الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل.
- دعم عمليات التمكين يهدف التغيير التنظيمي الى تمكين الموظفين والمديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
- تعزيز التنمية الإدارية يؤدي التغيير التنظيمي الى تحقيق التنمية الإدارية، من خلال تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب مع أهدافها.
- دعم عمليات اتخاذ القرار : يقوم التغيير التنظيمي بتطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال الثاني في اتخاذه وعدم التردد والاستقرار عليه.

أبعاد التغيير التنظيمي:

- يرى (الكرعاوي وحسن، 2023: 66-67) أن أبعاد التغيير التنظيمي تتمثل فيما يلي:
- التغيير التكنولوجي : يحدد هذا البعد من خلال عوامل المنافسة التي تواجهها المنظمات او متطلبات الابداع. اذ تتوجه المنظمات الى التغيير في التكنولوجيا المتمثلة بالأجهزة والمعدات أو الأساليب لإنتاج سلع وتقديم خدمات جديدة.
 - التغيير السلوكي: يعتبر هذا البعد من أهم الأبعاد لما له من صعوبة في تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين لأن المنظمة تسعى دوما لرفع انتاجيتها من خلال تطوير سلوكيات افرادها العاملين ورفع مستوى ادراكهم العلمي والعملية ودائما يظهر

التغيير التنظيمي في جانبين بالنسبة لسلوكيات الأفراد وهما التغيير المادي والنوعي لهم.

- التغيير الوظيفي: يهتم هذا البعد بفلسفة المنظمة ورسالتها وأهدافها واستراتيجياتها ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها وخصوصياتها التي تميزها عن المنظمات. الأخرى وتمثل ثوابتها الدائمة أما الرسالة والاهداف فهي ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه مستقبلاً.

بينما يرى (الجهني، 2023: 23) أن أبرز أبعاد التغيير التنظيمي تتمثل فيما يلي:

- البعد الأول التغيير في الأفراد الموارد البشرية يشمل التغيير هنا التغيير المادي والنوعي للعاملين فالتغيير المادي للأفراد يتم عن طريق الاستغناء عنهم أو عن طريق تقليص العدد أو إجراء عمليات إحلال، أما التغيير النوعي يكون عن طريق معرفة سلوكهم وإدراكهم وشخصيتهم، وعليه يتم التغيير حتى يتمكن من القيام بمتطلبات الوظيفة ومنها المشاركة في صنع القرار وبالتالي ينعكس إيجاباً ويجعلهم أكثر ولاء لمنظمتهم.

- البعد الثاني: التغيير في التكنولوجيا: يتميز التغيير التكنولوجي في تغيير وتحديث جميع الآلات والتجهيزات والمعدات التي تساعد . أبعاد التغيير التنظيمي بعد استعراض مفهوم التغيير التنظيمي في تخفيض التكلفة، وبالتالي تحسين مستوى الجودة في المنظمة.

- البعد الثالث: التغيير الهيكلي: يتكون هذا البعد في مدى إعادة تغيير جميع الوحدات والإدارات التابعة، وإعادة تنظيم الهيكل التنظيمي والخرائط التنظيمية بحيث يقوم على تحديث الصلاحيات والمهام والمسؤوليات بحيث تعيد المنظمة النظر فيها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

* مقدمة

توضح الباحثة في هذا الفصل الخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني من هذه الدراسة من حيث منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، تطبيق أداة الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة، والتوصل إلى النتائج النهائية للدراسة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي التي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها عند دراسة أثر التغيير التنظيمي على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في شركة سابك والبالغ عددهم 32 ألف موظف في 40 دولة عربية.

ثالثاً: عينة الدراسة

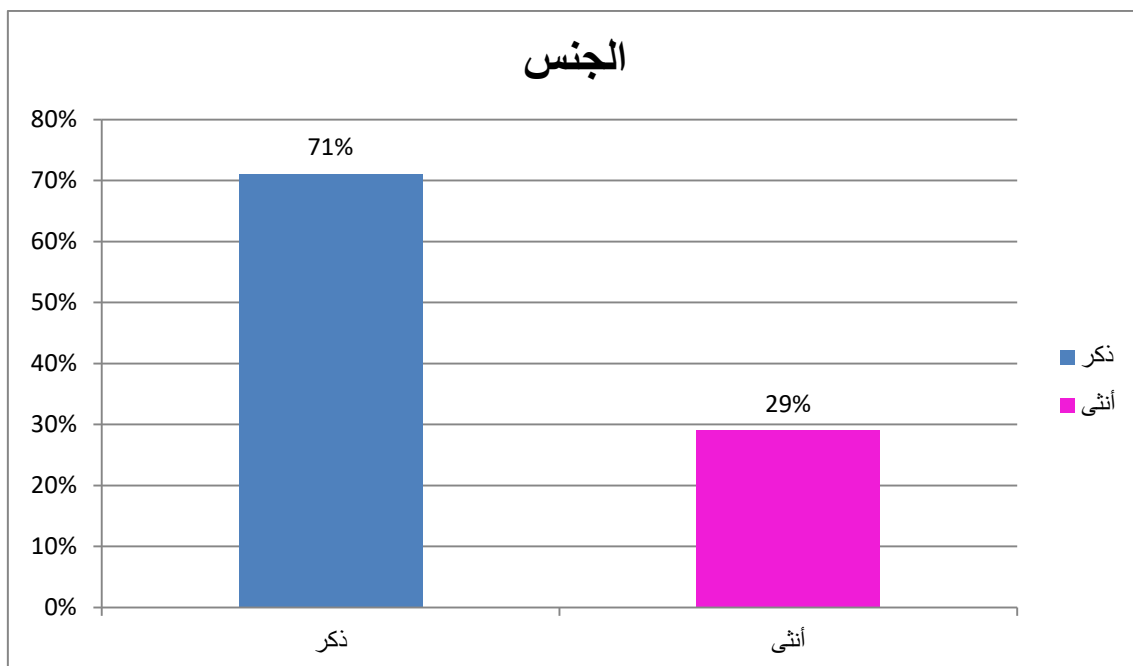
تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في شركة سابك، والتي بلغ عددها (200) مفردة.

- وصف عينة الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المتعلقة بالبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة متمثلة في (الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المستوى التعليمي) وكانت مواصفات العينة على النحو التالي:

جدول (1.3): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	142	71.0%
أنثى	58	29.0%
المجموع	200	100.0%

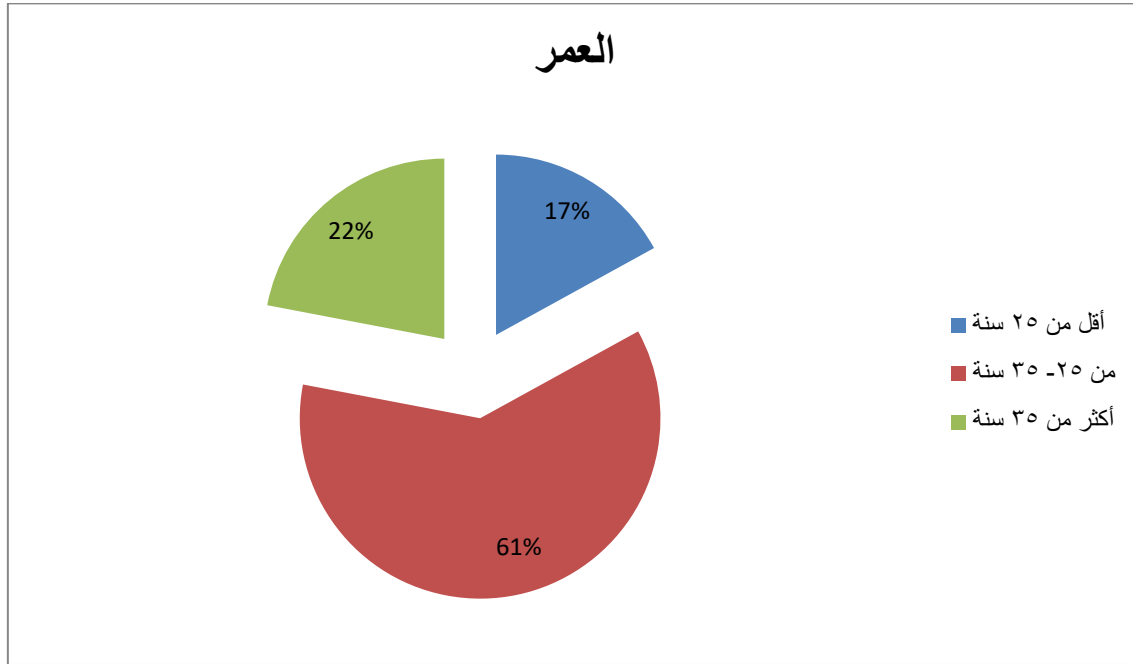


شكل (1.3): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجنس

- يتضح لنا من الجدول والشكل السابقين أن (71%) من أفراد العينة هم من الذكور، بينما (29%) هم من الإناث.

جدول (2.3): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر
17.0%	34	أقل من 25 سنة
61.0%	122	من 25 - 35 سنة
22.0%	44	أكثر من 35 سنة
100.0%	200	المجموع

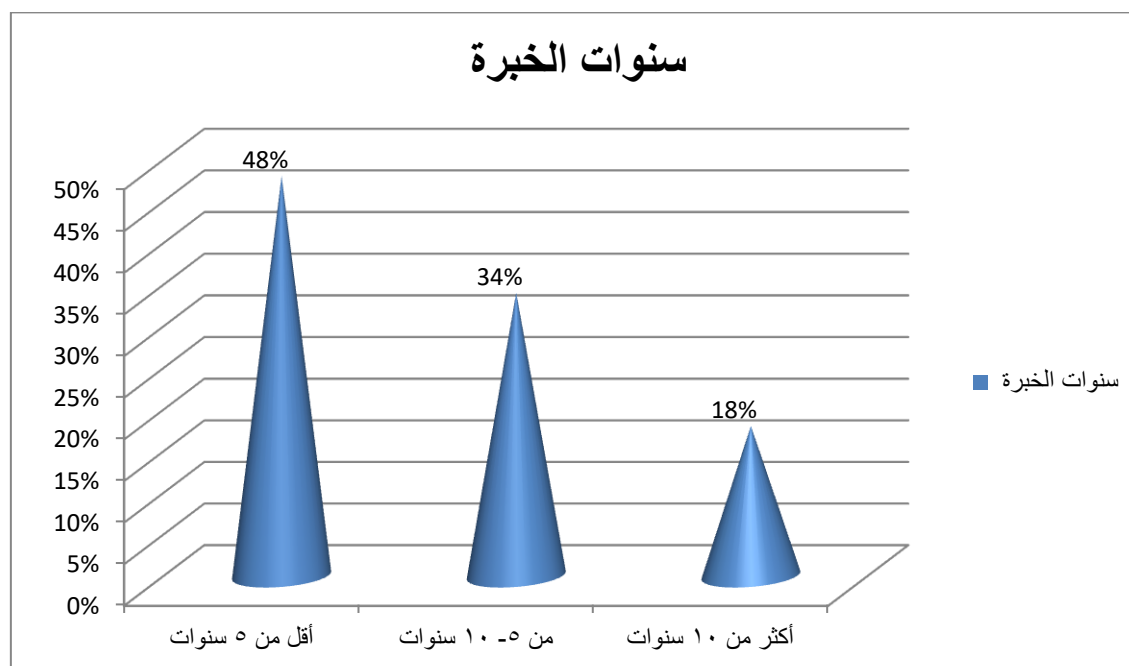


شكل (2.3): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب العمر

- يتضح لنا من الجدول والشكل السابقين أن (17%) من أفراد العينة أعمارهم أقل من 25 سنة، بينما (61%) أعمارهم من 25 إلى 35 سنة، وأخيراً تبين أن (22%) من أفراد العينة أعمارهم أكثر من 35 سنة.

جدول (3.3): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	96	48.0%
من 5 - 10 سنوات	68	34.0%
أكثر من 10 سنوات	36	18.0%
المجموع	200	100.0%

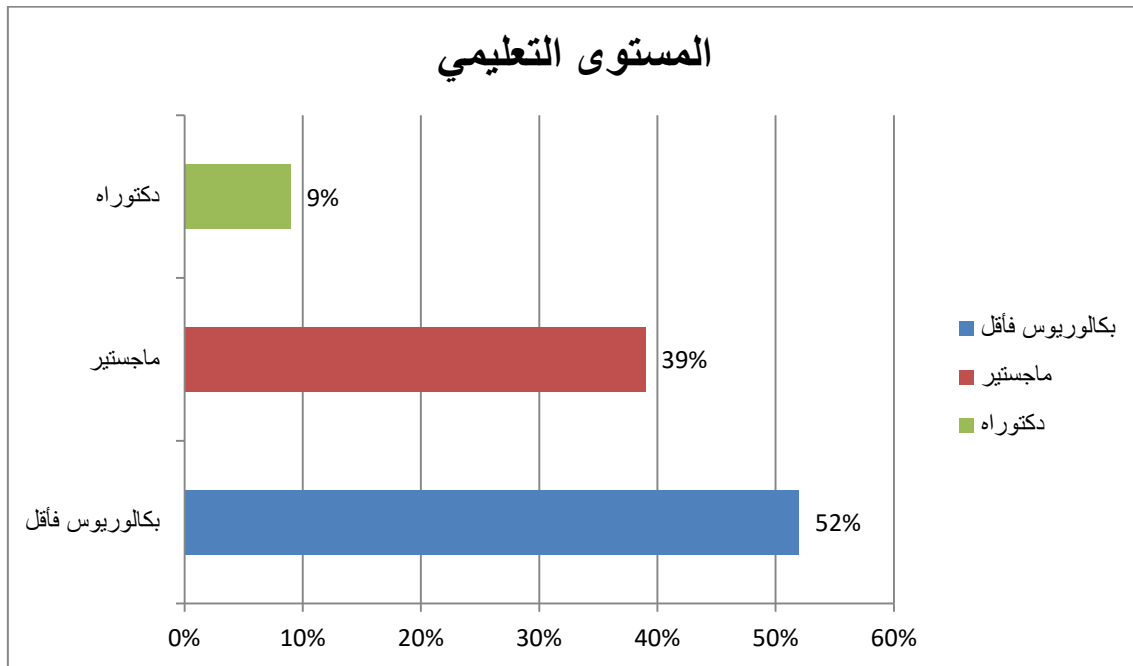


شكل (3.3): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب سنوات الخبرة

- يتضح لنا من الجدول والشكل السابقين أن (48%) من أفراد العينة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، بينما (34%) سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، وأخيراً تبين أن (18%) من أفراد العينة سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات.

جدول (4.3): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
52.0%	104	بكالوريوس فأقل
39.0%	78	ماجستير
9.0%	18	دكتوراه
100.0%	200	المجموع



شكل (4.3): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المستوى التعليمي

- يتضح لنا من الجدول والشكل السابقين أن (52%) من أفراد العينة مستواهم التعليمي بكالوريوس فأقل، بينما (39%) مستواهم التعليمي ماجستير، وأخيراً تبين أن (9%) من أفراد العينة مستواهم التعليمي دكتوراه.

رابعاً: متغيرات الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، ووفقاً لمنهج الدراسة المتبع وطبيعة الدراسة، فقد استخدمت الاستبانة كوسيلة لعملية جمع البيانات من عينة الدراسة التي تم اختيارها، وقد تكونت هذه الاستبانة مما يلي:

أ- البيانات الديموغرافية: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي.

ب- محاور الاستبانة:

المتغير المستقل: التغيير التنظيمي: وقد تكون من 15 فقرة، وهي كما يلي:

▪ الهيكل التنظيمي وقد تكون من 5 فقرات.

▪ التكنولوجيا المستخدمة وقد تكون من 5 فقرات.

▪ المهام والواجبات وقد تكون من 5 فقرات.

المتغير التابع: نجاح المشروع: وقد تكون من 10 فقرات.

وبذلك فإن الاستبانة ككل تكونت من (25) فقرة.

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات

لتنم معالجتها إحصائياً كالاتي: موافق بشدة تأخذ الدرجة (5)، موافق تأخذ الدرجة (4)، محايد

تأخذ الدرجة (3)، غير موافق تأخذ الدرجة (2)، غير موافق بشدة تأخذ الدرجة (1).

جدول رقم (5.3) مقياس ليكرت للاستجابات

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

خامساً: اختبارات الصدق والثبات

1. صدق الاستبانة:

أولاً: الصدق الظاهري:

حيث تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين، للتأكد من مدى ملاءمة الفقرات لتحقيق أهداف الدراسة، ومناسبتها لبعدها ومحورها، وقد تم تعديل بعض الفقرات حسب توجيهات المحكمين.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لبعدها، وذلك من خلال الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون.

صدق الاتساق الداخلي للجزء الأول: (المتغير المستقل) التغيير التنظيمي

جدول رقم (6.3) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التغيير التنظيمي والدرجة الكلية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	التغيير التنظيمي
البعد الأول: الهيكل التنظيمي		
0.000	0.730**	1. يوجد وضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في شركة سابك
0.000	0.857**	2. تتناسب تخصصات الموظفين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم
0.000	0.762**	3. يوجد توافق بين الهيكل التنظيمي مع طبيعة مهام الموظفين
0.000	0.801**	4. يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة
0.000	0.814**	5. هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي
البعد الثاني: التكنولوجيا المستخدمة		
0.000	0.728**	1. تتوفر أجهزة الحاسوب المناسبة لإنجاز العمل المطلوب في شركة سابك
0.000	0.763**	2. يوجد عمليات مستمرة لتطوير التكنولوجيا في شركة سابك
0.000	0.750**	3. تتناسب المعلومات المتاحة مع احتياجات الموظفين
0.000	0.834**	4. تشجع الإدارة العليا في شركة سابك على استخدام نظم الاتصالات المختلفة
0.000	0.760**	5. تهتم الإدارة في شركة سابك بما يقترحه الموظفين من آراء حول استخدام نظم الاتصالات

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	التغيير التنظيمي
البعد الثالث: المهام والواجبات		
0.000	0.724**	1. يسعى العاملون في شركة سابك لتحسين مهاراتهم وسلوكياتهم بالعمل
0.000	0.800**	2. تحدث شركة سابك تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بكل وظيفة
0.000	0.751**	3. تعمل شركة سابك على إحداث تغييرات في طبيعة العلاقات الموجودة في الوظائف تماشياً مع متطلبات العمل
0.000	0.780**	4. تسعى إدارة شركة سابك إلى تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في أداء المهام حسب المستجدات
0.000	0.760**	5. تقوم شركة سابك بإعادة توزيع المهام وفقاً للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها المستخدمون

استناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات في البعد الذي تنتمي إليه، كانت جميع

معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة "0.01"

صدق الاتساق الداخلي للجزء الثالث: (المتغير التابع) نجاح المشروع

جدول رقم (7.3) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات نجاح المشروع والدرجة الكلية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	نجاح المشروع
0.000	0.733**	1. تستطيع شركة سابك تحقيق أهداف المشروع بفاعلية ضمن ما هو مخطط له
0.000	0.709**	2. تحقق المشاريع التي يتم تنفيذها من قبل شركة سابك التنمية للفئات المستهدفة
0.000	0.749**	3. تساهم خطط تنفيذ المشاريع في الحد من ظهور المشاكل أثناء التنفيذ
0.000	0.736**	4. يساهم تصميم المشاريع في دعم تحقيق صحة الفرضيات المخطط لها
0.000	0.705**	5. تستند المشاريع إلى نظام متابعة وتقييم مستمر وفعال
0.000	0.787**	6. يوجد أثر اقتصادي للمشاريع على العاملين عليها ومقدمي الخدمات
0.000	0.693**	7. يوجد آثار ملموسة للمشاريع في تطوير أعمالها
0.000	0.756**	8. تتسم المشاريع بكفاية موازنتها لتحقيق الأهداف والمخرجات المرجوة منها
0.000	0.741**	9. تستطيع إنجازات المشروع إحداث تغيير إيجابي ملموس في المجتمع
0.000	0.749**	10. تعكس مشاريع شركة سابك مدى التزامها باستدامة الخدمات المؤسسية المقدمة

استناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات في المحور الذي تنتمي إليه، كانت جميع

معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة "0.01"

2. ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير.

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة باستخدام اختبار معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (8.3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الفا	عدد الفقرات	محاور الاستبانة
المتغير المستقل: التغيير التنظيمي		
0.852	5	البعد الأول: الهيكل التنظيمي
0.824	5	البعد الثاني: التكنولوجيا المستخدمة
0.820	5	البعد الثالث: المهام والواجبات
0.930	15	الثبات الكلي للمتغير المستقل
المتغير التابع: نجاح المشروع		
0.905	10	الثبات الكلي للمتغير التابع
0.954	25	الثبات الكلي للاستبانة

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية.

وبذلك قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وطبيعة أسئلة الدراسة، ومن هذه الأساليب الإحصائية ما يلي:

- النسب المئوية والتكرارات: لوصف عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: التعرف على مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): التأكد من ثبات فقرات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): قياس درجة الارتباط: لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة.
- اختبار الانحدار البسيط Simple linear Regression، لدراسة أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

سابعاً: حدود الدراسة

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة الحدود التالية:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على أثر التغيير التنظيمي على نجاح المشروع.

الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على شركة سابك بالمملكة العربية السعودية.

الحد الزمني: اقتصرت على الفصل الدراسي الأول من العام 2024م / 2025م.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

قامت الباحثة بتخصيص هذا الفصل لتحليل فقرات الاستبيان، والإجابة على تساؤلات الدراسة، والتحقق من فروض الدراسة وتلخيص النتائج ومناقشتها في ضوء نتائج الدراسات السابقة ووضع بعض التوصيات.

أولاً: الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات (تحليل بيانات الدراسة)

السؤال الأول والذي ينص على: ما مستوى أبعاد التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي - التكنولوجيا المستخدمة - المهام والواجبات) في شركة سابك في المملكة العربية السعودية؟

وللإجابة عن السؤال السابق، قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للتغيير التنظيمي، والجدول التالية توضح ذلك:

جدول رقم (1.4) الوسط الحسابي

والانحراف المعياري والوزن النسبي لأبعاد التغيير التنظيمي ودرجته الكلية

م	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	البعد الأول: الهيكل التنظيمي	4.004	0.675	%80.08	3
2	البعد الثاني: التكنولوجيا المستخدمة	4.058	0.588	%81.16	1
3	البعد الثالث: المهام والواجبات	4.020	0.611	%80.40	2
-	الدرجة الكلية للمتغير المستقل التغيير التنظيمي	4.027	0.574	%80.54	-

أشارت النتائج إلى أن مستوى التغيير التنظيمي في شركة سابك في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة موافق، حيث كان المتوسط الحسابي 4.027 وبنسبة 80.54%، وبذلك تعطي الدرجة الكلية للمتغير المستقل التغيير التنظيمي درجة موافق، أي كبيرة.

وبالتالي تبين أن مستوى التغيير التنظيمي في شركة سابك في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة كبيرة، وتفسر الباحثة ذلك إلى أن الهيكل التنظيمي بالمرونة التي تسمح بالتكيف السريع مع متطلبات السوق، بالإضافة إلى اعتماد التفويض في اتخاذ القرارات، مما يعزز الابتكار ويدعم فرق العمل. على صعيد التكنولوجيا، يشهد التحول الرقمي استخدام تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، مما يسهم في تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية. كما أن إعادة تصميم العمليات والتركيز على تدريب وتطوير الموظفين يلعبان دوراً مهماً في تعزيز المهارات اللازمة لمواجهة التحديات الجديدة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (قرمزي وآخرون، 2023) والتي توصلت إلى أن مستوى ممارسة التغيير التنظيمي كان متوسطاً.

كما واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Alsaghir, 2022) والتي توصلت إلى أن هناك ضعف في الاهتمام بمتابعة التغيير من قبل أقسام المصانع.

ولمزيد من النتائج، قامت الباحثة بدراسة فقرات كل بعد على حدة ليتبين التالي:

1. البعد الأول: الهيكل التنظيمي

جدول رقم (2.4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي الهيكل التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يوجد وضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في شركة سابك	4.090	0.851	%81.80	1
2.	تناسب تخصصات الموظفين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم	3.960	0.861	%79.20	4
3.	يوجد توافق بين الهيكل التنظيمي مع طبيعة مهام الموظفين	4.020	0.789	%80.40	2
4.	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة	4.000	0.862	%80.00	3
5.	هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي	3.950	0.889	%79.00	5
--	الدرجة الكلية للبعد الأول الهيكل التنظيمي	4.004	0.675	%80.08	--

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الأول الهيكل التنظيمي جاءت بدرجة موافق، حيث كان المتوسط الحسابي 4.004 وبنسبة 80.08%، وبذلك تعطي الدرجة الكلية للبعد الأول الهيكل التنظيمي درجة موافق، أي كبيرة.

- بينما حصلت الفقرة رقم (1) والتي نصها " يوجد وضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في شركة سابك" على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (81.80%) وهي موافق.

- فيما حصلت الفقرة رقم (5) والتي نصها " هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي" على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (79.00%) وهي موافق.

2. البعد الثاني: التكنولوجيا المستخدمة

جدول رقم (3.4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للتكنولوجيا المستخدمة

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تتوفر أجهزة الحاسوب المناسبة لإنجاز العمل المطلوب في شركة سابك	4.200	0.708	%84.00	1
2.	يوجد عمليات مستمرة لتطوير التكنولوجيا في شركة سابك	3.960	0.801	%79.20	5
3.	تناسب المعلومات المتاحة مع احتياجات الموظفين	4.090	0.666	%81.80	2
4.	تشجع الإدارة العليا في شركة سابك على استخدام نظم الاتصالات المختلفة	3.990	0.844	%79.80	4
5.	تهتم الإدارة في شركة سابك بما يقترحه الموظفون من آراء حول استخدام نظم الاتصالات	4.050	0.806	%81.00	3
--	الدرجة الكلية للبعد الثاني التكنولوجيا المستخدمة	4.058	0.588	%81.16	--

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثاني التكنولوجيا المستخدمة جاءت بدرجة موافق، حيث كان المتوسط الحسابي 4.058 وبنسبة 81.16%، وبذلك تعطي الدرجة الكلية لبعد التكنولوجيا المستخدمة درجة موافق، أي كبيرة.

- بينما حصلت الفقرة رقم (1) والتي نصها " تتوفر أجهزة الحاسوب المناسبة لإنجاز العمل المطلوب في شركة سابك" على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (84.00%) وهي موافق بشدة.

- فيما حصلت الفقرة رقم (2) والتي نصها " يوجد عمليات مستمرة لتطوير التكنولوجيا في شركة سابك" على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (79.20%) وهي موافق.

3. البعد الثالث: المهام والواجبات

جدول رقم (4.4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي المهام والواجبات

م	الفرقة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يسعى العاملون في شركة سابك لتحسين مهاراتهم وسلوكياتهم بالعمل	4.120	0.830	%82.40	1
2.	تحدث شركة سابك تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بكل وظيفة	3.890	0.825	%77.80	5
3.	تعمل شركة سابك على إحداث تغييرات في طبيعة العلاقات الموجودة في الوظائف تماشياً مع متطلبات العمل	4.110	0.721	%82.20	2
4.	تسعى إدارة شركة سابك إلى تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في أداء المهام حسب المستجدات	3.900	0.808	%78.00	4
5.	تقوم شركة سابك بإعادة توزيع المهام وفقاً للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها المستخدمون	4.080	0.822	%81.60	3
--	الدرجة الكلية للبعد الثالث المهام والواجبات	4.020	0.611	%80.40	--

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثالث المهام والواجبات جاءت بدرجة موافق، حيث كان المتوسط الحسابي 4.020 ونسبة %80.40، وبذلك تعطي الدرجة الكلية لبعد المهام والواجبات درجة موافق، أي كبيرة.

- بينما حصلت الفقرة رقم (1) والتي نصها " يسعى العاملون في شركة سابك لتحسين مهاراتهم وسلوكياتهم بالعمل" على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (82.40%) وهي موافق.

- فيما حصلت الفقرة رقم (2) والتي نصها " تحدث شركة سابك تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بكل وظيفة" على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبته المئوية (77.80%) وهي موافق.

السؤال الثاني والذي ينص على: ما هي درجة نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية؟

قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لنجاح المشروع، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5.4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لنجاح المشروع

م	الفرقة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تستطيع شركة سابك تحقيق أهداف المشروع بفاعلية ضمن ما هو مخطط له	4.200	0.763	%84.00	2
2.	تحقق المشاريع التي يتم تنفيذها من قبل شركة سابك التنمية للفئات المستهدفة	3.890	0.813	%77.80	10
3.	تساهم خطط تنفيذ المشاريع في الحد من ظهور المشاكل أثناء التنفيذ	3.990	0.820	%79.80	9
4.	يساهم تصميم المشاريع في دعم تحقيق صحة الفرضيات المخطط لها	4.080	0.732	%81.60	5
5.	تستند المشاريع إلى نظام متابعة وتقييم مستمر وفعال	4.080	0.759	%81.60	6
6.	يوجد أثر اقتصادي للمشاريع على العاملين عليها ومقدمي الخدمات	4.050	0.768	%81.00	8
7.	يوجد آثار ملموسة للمشاريع في تطوير أعمالها	4.270	0.662	%85.40	1
8.	تتسم المشاريع بكفاية موازنتها لتحقيق الأهداف والمخرجات المرجوة منها	4.060	0.860	%81.20	7
9.	تستطيع إنجازات المشروع إحداث تغيير إيجابي ملموس في المجتمع	4.160	0.810	%83.20	3
10.	تعكس مشاريع شركة سابك مدى التزامها باستدامة الخدمات المؤسسية المقدمة	4.150	0.819	%83.00	4
الدرجة الكلية للمتغير التابع نجاح المشروع		4.093	0.575	%81.86	--

أشارت النتائج إلى أن درجة نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة موافق، حيث كان المتوسط الحسابي 4.093 وبنسبة 81.86%، وبذلك تعطي الدرجة الكلية للمتغير التابع نجاح المشروع درجة موافق، أي كبيرة.

- بينما حصلت الفقرة رقم (7) والتي نصها " يوجد آثار ملموسة للمشاريع في تطوير أعمالها" على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (85.40%) وهي موافق بشدة.

- فيما حصلت الفقرة رقم (2) والتي نصها " تحقق المشاريع التي يتم تنفيذها من قبل شركة سابك التنمية للفئات المستهدفة" على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (77.80%) وهي موافق.

وبالتالي تبين أن درجة نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة كبيرة، وتفسر الباحثة ذلك إلى أن التخطيط الاستراتيجي الواضح يعتبر أحد العناصر الأساسية التي تسهم في توجيه المشاريع نحو تحقيق الأهداف المرجوة. بالإضافة إلى ذلك، فإن استخدام التكنولوجيا المتطورة يعزز كفاءة العمليات ويزيد من الإنتاجية. كما يلعب فريق العمل المدرب بشكل جيد دورًا حاسمًا في تنفيذ المشاريع بنجاح، في حين تساهم استراتيجيات إدارة المخاطر الفعالة في تقليل التحديات المحتملة. علاوة على ذلك، يضمن التواصل الفعال بين الفرق المختلفة وأصحاب المصلحة تنسيقًا أفضل وحل المشكلات بسرعة. وأخيرًا، فإن التركيز على مبادئ الاستدامة يعزز قبول المشاريع ويدعم الأهداف البيئية والاجتماعية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الهزاني، 2024) والتي توصلت إلى أن أهمية

دور أدوات وأساليب إدارة معرفة المشاريع في نجاح المشروع وذلك بنسبة 89.32%.

السؤال الثالث: ما أثر أبعاد التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي- التكنولوجيا المستخدمة- المهام والواجبات) على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية؟

وللإجابة عن السؤال السابق، قامت الباحثة باختبار الفرضيات الثلاثة الآتية كما يلي:

اختبار الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية.

ولاختبار الفرضية السابقة، قامت الباحثة بحساب معامل الانحدار الخطي البسيط، لقياس أثر الهيكل التنظيمي على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (6.4) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة اختبار F	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر الهيكل التنظيمي على نجاح المشروع	0.684	0.465	174.121	0.583	0.000

يوضح الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون R أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي 0.684، وهي علاقة طردية، من قيمة مربع الارتباط R Square أي أن المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) يفسر ما نسبته قيمة (46.5%) من المتغير التابع (نجاح المشروع).

كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي 174.121، وأن معامل معادلة خط الانحدار كانت 0.583، ومستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على نجاح المشروع.

وبالتالي نقبل الفرضية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية.

اختبار الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا المستخدمة على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية.

ولاختبار الفرضية السابقة، قامت الباحثة بحساب معامل الانحدار الخطي البسيط، لقياس أثر التكنولوجيا المستخدمة على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (7.4) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة اختبار F	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر التكنولوجيا المستخدمة على نجاح المشروع	0.771	0.593	290.549	0.754	0.000

يوضح الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون R أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي 0.771، وهي علاقة طردية، من قيمة مربع الارتباط R Square أي أن المتغير المستقل (التكنولوجيا المستخدمة) يفسر ما نسبته قيمة (59.3%) من المتغير التابع (نجاح المشروع). كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي 290.549، وأن معامل معادلة خط الانحدار كانت 0.754، ومستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا المستخدمة على نجاح المشروع.

وبالتالي نقبل الفرضية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا المستخدمة على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية.

اختبار الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة للمهام والواجبات على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية.

ولاختبار الفرضية السابقة، قامت الباحثة بحساب معامل الانحدار الخطي البسيط، لقياس أثر المهام والواجبات على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (8.4) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة اختبار F	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر المهام والواجبات على نجاح المشروع	0.811	0.655	379.482	0.762	0.000

يوضح الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون R أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي 0.811، وهي علاقة طردية، من قيمة مربع الارتباط R Square أي أن المتغير المستقل (المهام والواجبات) يفسر ما نسبته قيمة (65.5%) من المتغير التابع (نجاح المشروع). كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي 379.482، وأن معامل معادلة خط الانحدار كانت 0.762، ومستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة للمهام والواجبات على نجاح المشروع.

وبالتالي نقبل الفرضية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة للمهام والواجبات على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية.

وبالمجمل تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي- التكنولوجيا المستخدمة- المهام والواجبات) على نجاح المشروع في شركة سابق في المملكة العربية السعودية، وتفسر الباحثة ذلك أنه يعزى إلى عدة عوامل. أولاً، يؤثر الهيكل التنظيمي المرن بشكل إيجابي على سرعة اتخاذ القرارات وتوزيع المهام، مما يعزز التنسيق بين الفرق ويزيد من فعالية المشروع. ثانياً، فإن استخدام تقنيات حديثة يساهم في تحسين الكفاءة وجودة الأداء، مما يساعد في تحقيق النتائج المرجوة بشكل أسرع وأكثر دقة. أخيراً، فإن وضوح المهام والواجبات يعزز من المسؤولية والالتزام لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للفريق وزيادة فرص نجاح المشروع. بالتالي، تساهم هذه التغييرات في الأبعاد التنظيمية بشكل كبير في تعزيز نجاح المشاريع، مما ينعكس في الأداء العام لشركة سابق.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الكرعاوي وحسن، 2023) والتي توصلت إلى وجود علاقة تأثير موجبة بين الإدارة الالكترونية والتغيير التنظيمي.

كما وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (El Said, et al, 2023) والتي توصلت إلى وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية بين مستويات إدراك الممرضات للتغيير التنظيمي ودافع العمل.

كما وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الجهني، 2023) والتي توصلت إلى وجود ارتباط موجب ودال إحصائياً بين أبعاد التغيير التنظيمي وجودة الخدمات الصحية.

كما وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Alsaghir, 2022) والتي توصلت إلى أن أثر مجالات التغيير التنظيمي على التخطيط الاستراتيجي التسويقي في المصانع محل البحث كان معنوياً.

كما وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (دغيم، 2018) والتي توصلت إلى وجود تأثير للقيادة التحويلية على التغيير التنظيمي.

كما وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (خلف، 2017) والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي للتغيير التنظيمي في الصراع التنظيمي.

كما وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (نصر والشرع، 2023) والتي توصلت إلى وجود علاقة تأثيرية لمجالات المعرفة على عوامل النجاح للمشروع.

كما وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السلمي، 2023) والتي توصلت إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين الفرق الوظيفية المتعددة ونجاح المشروع.

كما وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العسيري وآخرون، 2023) والتي توصلت إلى أن جميع العلامات التجارية لمدير المشروع لها ارتباط كبير مع جميع أبرز نجاحات المشروعات في الشركات الصغيرة الكبرى بمحافظة عسير.

كما وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Nzille, 2023) والتي توصلت إلى أن أنماط القيادة لها تأثير إيجابي على نجاح المشروع في الصناعة الزراعية في الكاميرون.

كما وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شفاء وعلي، 2020) والتي توصلت إلى وجود ارتباط بين التصنيع الأخضر ونجاح المشروع.

كما وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أمين وزقاي، 2019) والتي توصلت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي ومعنوي على نجاح المشروع.

كما وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Robert & Muleer, 2016) والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين عناصر منهجية المشروع وخصائص نجاح المشروع.

ثانياً: ملخص نتائج الدراسة

تجمل الباحثة نتائج الدراسة الميدانية من خلال العرض التالي:

1. مستوى التغيير التنظيمي في شركة سابك في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة كبيرة.
2. درجة نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة كبيرة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا المستخدمة على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية.
5. يوجد أثر ذو دلالة للمهام والواجبات على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: توصيات الدراسة

- بناءً على توصلت إليه الدراسة من نتائج، وبالاستفادة من إطلاع الباحثة على توصيات الدراسات السابقة ذات الصلة، فإنها توصي بما يلي:
1. العمل على تعزيز الهيكل التنظيمي لدى الشركة لجعله أكثر مرونة، مما يساهم في تسريع اتخاذ القرارات وتحسين التنسيق بين الفرق المختلفة.
 2. الاستثمار في تقنيات متطورة مثل الذكاء الاصطناعي وأنظمة الأتمتة، حيث أن ذلك سيؤدي إلى تحسين الكفاءة وجودة العمليات الإنتاجية.
 3. وضع أنظمة واضحة تحدد المسؤوليات والمهام لكل موظف، مما يعزز الفهم لدى الجميع ويساهم في تحسين مستوى الالتزام والأداء العام.

4. توفير برامج تدريب شاملة تهدف إلى تطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر، مما يمكنهم من التكيف مع التغييرات السريعة في بيئة العمل.

5. تعزيز ثقافة عمل تدعم الابتكار وتوفر بيئة مفتوحة للتواصل، مما يشجع الموظفين على تبادل الأفكار والملاحظات، ويساهم في تحقيق أهداف الشركة بشكل أفضل.

المراجع

المراجع

المراجع العربية:

- أمين، ع، ز، د. (2019). ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع: الدور المعدل لدورة حياة المشروع. مجلة البشائر الاقتصادية. 5(1). 109-127.
- بن جروة، ح. (2018). دراسة نظرية لاستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، ع (1)، 11-33.
- الجهني، أ. (2023). علاقة التغيير التنظيمي بتحسين جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية بمستشفى الملك خالد بتبوك. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية. 13(2). 15-40.
- الحربي، د، غ، ل. (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، د، إ، ب. (2019). الذكاء التنافسي وأثره في التغيير التنظيمي دراسة تحليلية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة البحث والتطوير الصناعي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. ع (58). 143-168.
- خلف، ي. (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.
- دغيم، ج. (2018). تأثير القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي. مجلة سيناء للعلوم التطبيقية. 7(2). 141-156.
- راجح، ت، ج، ر. (2023). التغيير التنظيمي للقيادات الأكاديمية في كليات التربية البدنية في العراق. مجلة العلوم للتربية البدنية. 16(3). 626-651.
- رحال، إ. (2017). محددات نجاح وفشل المشاريع الصغيرة في محافظة ببيت لحم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس. فلسطين.

- رؤية المملكة 2033 (2016). رؤية المملكة 2033،
[/https://www.vision2030.gov.sa/ar](https://www.vision2030.gov.sa/ar)
- السامرائي، س، ح، ع. (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.
- السلمي، أ. (2023). دور الفرق الوظيفية المتداخلة في تعزيز نجاح المشاريع النفطية دراسة تحليلية لعينة من شركات النفط العاملة في جنوب العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. 19(2). 252-272.
- شفاء، ب، ع، ح. (2020). تأثير تحقيق متطلبات التصنيع الأخضر لنجاح المشروع دراسة استكشافية في حقل مشروع شركة المشاريع النفطية شرق بغداد. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية. 12(2). 416-454.
- الطائي، ع، ن، م. (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.
- عبد الأمير، ع. (2019). الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين التوجه الريادي وعوامل نجاح المشروع :بحث استطلاعي تحليلي في شركة الزوراء العامة. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية. 25(112). 108-132.
- عبد، ع، ف، ت. (2018). انعكاس عملية التغيير التنظيمي في تعزيز الأداء التنظيمي (بحث تحليلي). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 24(103). 128-149.
- العسيري، ع، آ. (2023). دور السمات الشخصية لمدير المشروع في نجاح المشروع في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة عسير). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. 4(46). 178-202.
- العوامة، ع. (2020). القيادة التحويلية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي (دراسة تطبيقية على مستشفى الكلى بالزاوية)، مجلة كلية الآداب، ع (29)، 443-464.

- غالب، أ، ب، ت. (2022). أثر إدارة المعرفة على نجاح المشروع باعتماد العوامل التنظيمية كمتغير وسيط : دراسة تحليلية على عينة من المشاريع الصغيرة في بغداد. مجلة كلية دجلة الجامعة 5(1). 141-152.
- قرمزي، ه، آ. (2023). دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. 25(3). 44-56.
- الكرعوي، ع، ح، ب. (2023). الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز التغيير التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة النجف. مجلة الغاري للعلوم الاقتصادية والإدارية. 20(1). 58-82.
- المخلافي، م. (1438هـ). قيادة التغيير والتطوير المنظمي، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، مركز النشر العلمي، المملكة العربية السعودية.
- نصر، ن، ش، ص. (2023). إدارة المعرفة كعامل تنظيمي مؤثر في نجاح المشاريع. المجلة الأفريقية للعلوم البحتة والتطبيقية المتقدمة. 122-130.
- نهاد، ز، ب، ب. (2021). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي : دراسة حالة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله. رسالة ماجستير غير منشورة. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله. الجزائر.
- الهزاني، ن. (2024). أدوات وأساليب إدارة المشاريع ودورها في نجاح المشروع. مجلة بحوث كلية الآداب. 25(٦). 90-140.
- هيفي، ع، م، ك. (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.

المراجع الأجنبية:

- Alsaghir, H. (2022). Areas of organizational change and their impact on the strat marketing planning process. Iraqi Journal of Market Research and Consumer Protection.14(2). 50-64
- Arnaout, et al. (2019). Gender equity in planning, development and management of human resources for health: a scoping review, Human Resources for Health, 17(52), <https://doi.org/10.1186/s12960-019-0391-3>
- Daft, R. (2017), Understanding the Theory and Design of Organizations, 12th edition, , South-Western, Cengage Learning, Printed in China by China Translation & Printing Services Limited.
- El Said, S, et al. (2023). Nurses' Perception toward Organizational Change and its Relation to Work Motivation. Tanta Scientific Nursing Journal. 30(3). 12-26.
- Elyse, M ,et al. (2021). Relationship between Project Consultants' Performance and Project Success in the Rwandan Construction Industry. World Journal of Engineering and Technology (WJET). 138-154.
- Guermazi, H & E, S. (2023) .The Role of Organizational Change to Improving Strategic Performance :An Analytical Study to the Opinions of Employees of Asia Cell Telecom Company. Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences. 25(3). 44-56.
- Junyoung, oh ,et al. (2021). The effect of leadership and teamwork on ISD project success. Journal of Computer Information Systems. 61(1). 87-97.
- Kamau, C. G., & M, H. B.(2015). Efficacy of Monitoring and Evaluation Function in Achieving Project Success in Kenya: A Conceptual Framework. Science Journal of Business and Management . 3(3). 82-94.
- Kebede, S. (2020). Assessing Employees' Reactions to Organizational Change. Journal of Human Resource and Sustainability Studies.274-293. International Journal of real estate and land planning. (1). 276-284.
- Lamproua , A & V, D. (2018). Success criteria and critical success factors in project success: A literature review.
- McLeod, L., et al. (2021) A perspective-based understanding of Project success. Project Management Journal .43 (5). 68-86

- Nizelle, E. (2023). Impact of Leadership Styles on Project Success in the Agro-Industry: Case Study of the Cameroon Development Corporation. Open Journal of Leadership (OJL) . 442-496
- Robert, J & M, R. (2016). The Impact of Project Methodologies on Project Success in Different Project Environments. International Journal of Managing Projects in Business. 9(2). 364-388.
- Tam, G ,et al. (2020) .The factors influencing the success of on-going agile software development Projects. International Journal of Project Management.Vol (38). 165–176.
- Zwikal, O. & G, S. (2018). Benchmarking of project planning and success in selected industries, An International Journal, 13(6) 688- 700

الملاحق

الملاحق

ملحق (1): أسماء السادة المحكمين

الرقم	اسم المحكم للأداة	الدرجة العلمية	التخصص العلمي	جهة العمل
1	أ. د علي الشايع	أستاذ مشارك	إدارة مشاريع	جامعة الملك خالد
1	د. عبد الله العمار	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال	كلية ابن رشد للعلوم الإدارية
2	د. بسيم العريقي	أستاذ مساعد	إدارة مشاريع	كلية ابن رشد للعلوم الإدارية

ملحق (2): الاستبانة

السادة الكرام/ السيدات الكريمات العاملين والعاملات في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية.

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: أثر التغيير التنظيمي على نجاح المشروع: دراسة تطبيقية على شركة سابك بالمملكة العربية السعودية.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد قامت الباحثة بتصميم هذه الاستبانة لجمع البيانات.

ونظراً لخبرتكم الواسعة ودرايتكم فقد وقع عليكم الاختيار لتكونوا من ضمن عينة الدراسة، لذا نرجو منكم الباحثة الاستجابة لجميع فقرات هذه الاستبانة.

علماً بأن جميع البيانات الواردة من قبلكم هي فقط للبحث العلمي، وهي محل السرية التامة

شاكرين لكم حسن تعاونكم

القسم الأول: البيانات الأولية:

1. الجنس: () ذكر () أنثى
2. العمر: () أقل من 25 سنة () من 25-35 سنة () أكثر من 35 سنة
3. سنوات الخبرة: () أقل من 5 سنوات () 5-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات
4. المستوى التعليمي: () بكالوريوس فأقل () ماجستير () دكتوراه

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

أولاً: التغيير التنظيمي

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الهيكل التنظيمي						
1	يوجد وضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في شركة سابق					
2	تتناسب تخصصات الموظفين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم					
3	يوجد توافق بين الهيكل التنظيمي مع طبيعة مهام الموظفين					
4	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة					
5	هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي					
التكنولوجيا المستخدمة						
1	تتوفر أجهزة الحاسوب المناسبة لإنجاز العمل المطلوب في شركة سابق					
2	يوجد عمليات مستمرة لتطوير التكنولوجيا في شركة سابق					
3	تتناسب المعلومات المتاحة مع احتياجات الموظفين					
4	تشجع الإدارة العليا في شركة سابق على استخدام نظم الاتصالات المختلفة					
5	تهتم الإدارة في شركة سابق بما يقترحه الموظفين من آراء حول استخدام نظم الاتصالات					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المهام والواجبات						
1	يسعى العاملون في شركة سابك لتحسين مهاراتهم وسلوكياتهم بالعمل					
2	تحدث شركة سابك تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بكل وظيفة					
3	تعمل شركة سابك على إحداث تغييرات في طبيعة العلاقات الموجودة في الوظائف تماشياً مع متطلبات العمل					
4	تسعى إدارة شركة سابك إلى تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في أداء المهام حسب المستجدات					
5	تقوم شركة سابك بإعادة توزيع المهام وفقاً للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها المستخدمون					

ثانياً: نجاح المشروع

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تستطيع شركة سابك تحقيق أهداف المشروع بفاعلية ضمن ما هو مخطط له					
2	تحقق المشاريع التي يتم تنفيذها من قبل شركة سابك التنمية للفئات المستهدفة					
3	تساهم خطط تنفيذ المشاريع في الحد من ظهور المشاكل أثناء التنفيذ					
4	يساهم تصميم المشاريع في دعم تحقيق صحة الفرضيات المخطط لها					
5	تستند المشاريع إلى نظام متابعة وتقييم مستمر وفعال					
6	يوجد أثر اقتصادي للمشاريع على العاملين عليها ومقدمي الخدمات					
7	يوجد آثار ملموسة للمشاريع في تطوير أعمالها					
8	تنسم المشاريع بكفاية موازنتها لتحقيق الأهداف والمخرجات المرجوة منها					
9	تستطيع إنجازات المشروع إحداث تغيير إيجابي ملموس في المجتمع					
10	تعكس مشاريع شركة سابك مدى التزامها باستدامة الخدمات المؤسسية المقدمة					

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة الحالية تحديد أثر أبعاد التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، المهام والواجبات) على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات من العاملين في شركة سابك في المملكة العربية السعودية، وقد تم اختيار عينة عشوائية حجمها (200) فردًا، وتم اختبار صحة الفروض من خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتمثلت في تساؤلات الدراسة وأهدافها وفرضياتها ونتائجها على النحو التالي:

أولاً: تساؤلات الدراسة:

ما أثر التغيير التنظيمي على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية؟
ويشتق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

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؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة للتحقق الهدف الرئيسي التالي: " التعرف على أثر التغيير التنظيمي على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية "، ومنه انبثقت الأهداف الفرعية 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.

ثالثا: فروض الدراسة:

- في ضوء مشكلة البحث وأهدافه فإن الدراسة تسعى إلى اختبار مدى صحة الفروض الآتية:
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.

رابعا: نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الحالية للنتائج التالية:

1. مستوى التغيير التنظيمي في شركة سابك في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة كبيرة.
2. درجة نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة كبيرة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا المستخدمة على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية.

5. يوجد أثر ذو دلالة للمهام والواجبات على نجاح المشروع في شركة سابك في المملكة العربية السعودية.

Summary

The current study aimed to determine the impact of organizational change dimensions (organizational structure, technology used, tasks and duties) on the success of the project at SABIC in the Kingdom of Saudi Arabia. The study relied on a questionnaire to collect data from employees at SABIC in the Kingdom of Saudi Arabia. A random sample of (200) individuals was selected, and the validity of the hypotheses was tested by using the SPSS statistical program. The study questions, objectives, hypotheses and results were represented in the following:

First: Study questions:

What is the impact of organizational change on the success of the project at SABIC in the Kingdom of Saudi Arabia?

The following sub-questions are derived from it:

1. What is the level of organizational change dimensions (organizational structure - technology used - tasks and duties) at SABIC in the Kingdom of Saudi Arabia?
2. What is the degree of project success at SABIC in the Kingdom of Saudi Arabia?
3. What is the impact of the dimensions of organizational change (organizational structure - technology used - tasks and duties) on the success of the project in SABIC in the Kingdom of Saudi Arabia?

Second: Study objectives:

The study seeks to achieve the following main objective: "Identifying the impact of organizational change on the success of the project in SABIC in the Kingdom of Saudi Arabia", from which the following sub-objectives emerged:

1. Revealing the level of dimensions of organizational change (organizational structure - technology used - tasks and duties) in SABIC in the Kingdom of Saudi Arabia.
2. Revealing the degree of success of the project in SABIC in the Kingdom of Saudi Arabia.
3. Identifying the impact of dimensions of organizational change (organizational structure - technology used - tasks and duties) on the success of the project in SABIC in the Kingdom of Saudi Arabia.

Third: Study hypotheses:

In light of the research problem and its objectives, the study seeks to test the validity of the following hypotheses:

1. There is a statistically significant impact of the organizational structure on the success of the project in SABIC in the Kingdom of Saudi Arabia.
2. There is a statistically significant effect of the technology used on the success of the project in SABIC in the Kingdom of Saudi Arabia.
3. There is a statistically significant effect of tasks and duties on the success of the project in SABIC in the Kingdom of Saudi Arabia.

Fourth: Study results:

The current study reached the following results:

1. The level of organizational change in SABIC in the Kingdom of Saudi Arabia was high.
2. The degree of project success in SABIC in the Kingdom of Saudi Arabia was high.
3. There is a statistically significant effect of the organizational structure on the success of the project in SABIC in the Kingdom of Saudi Arabia.
4. There is a statistically significant effect of the technology used on the success of the project in SABIC in the Kingdom of Saudi Arabia.
5. There is a significant effect of tasks and duties on the success of the project in SABIC in the Kingdom of Saudi Arabia.

Midocean University

College of Management

Department of Major in Project Management



The impact of organizational change on project success:
An applied study on SABIC Company in the
Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Sarah Rashad Yahya Al-Mashafi

Supervised by:

Dr. Asmaa Abu Anza

Year:

2024