

جامعة الجميع الذكية
ماجستير إدارة مشاريع
العام الجامعي ٢٠٢٢ م – ٢٠٢٣ م

معوقات تطبيق إدارة التغيير في قسم إدارة مخاطر المشاريع في الرياض من عام ٢٠٢١ – ٢٠٢٢ م
***Obstacles to implementing change management in the Projects'
Risk Management Department in Riyadh from 2021-2022***

إعداد الطلاب

غيوض العتيبي – لبدان القحطاني – زهير فطاني – عبدالرحمن الجهني – غدير العثمان – صالح
الخربوش – محمد المطيري – أبرار المنصور – سلمان الجهني – أحمد حماد

المشرفين على البحث

سعادة الدكتور/ وليد سليمان

سعادة الدكتورة/ فاطمة مصطفى

جدول مهام البحث لفريق العمل

١	عنوان البحث	معوقات تطبيق إدارة التغيير في قسم إدارة مخاطر المشاريع في الرياض من عام ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ م Obstacles to Implementing Change Management in the Project Risk Management Department in Riyadh from 2021-2022
٢	المقدمة	غيوض العتيبي
٣	مشكلة الدراسة	غيوض العتيبي
٤	التنسيق	غيوض العتيبي
٥	الفهرس	غيوض العتيبي
٦	أهمية الدراسة	لبدان القحطاني
٧	أهداف الدراسة	لبدان القحطاني
٨	أسئلة الدراسة	زهير فطاني
٩	الدراسات السابقة والإطار النظري	٥ دراسات - عبد الرحمن الجبني ٥ دراسات - غدير العثمان ٥ دراسات - صالح الخربوش
١٠	المنطلقات النظرية للدراسة	محمد المطيري

١١	المنهجية وطرق البحث	أبرار المنصور
١٢	أدوات الدراسة	سلمان الجهني
١٣	مجالات الدراسة	سلمان الجهني
١٤	التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية	أحمد حماد
١٥	قائمة المراجع والمصادر المبدئية	أحمد حماد
١٦	الاستبيان والتحكيم	أبرار المنصور – زهير فطاني – محمد المطيري
١٧	الخاتمة والملخص	لبدان القحطاني

الفهرس

٤	الفصل الأول: التمهيد
٥	المقدمة
٥	مشكلة الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٧ - ٦	أهداف الدراسة
٧	أسئلة الدراسة
٨	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
١٨ - ٩	الدراسات العربية
٢٩ - ١٩	الدراسات الأجنبية
٣٦ - ٢٩	المنطلقات النظرية والإطار النظري
٥٠ - ٣٧	الفصل الثالث: الدراسة العملية واجرائاتها المنهجية الإجراءات المنهجية للبحث صدق أداة الدراسة
٧٢ - ٥١	الفصل الرابع: نتائج البحث
٨٢ - ٧٣	الفصل الخامس: ملاحق الدراسة الاستبيان المراجع

الفصل الأول

التمهيد

المقدمة

خلال الخمس سنوات الماضية تم تحقيق العديد من الانجازات تحت مظلة رؤية المملكة ٢٠٣٠ حيث تم تسخير إمكانات التحول التي أسهمت في تحقيق نتائج ملموسة لمنظومة العمل الحكومي والاقتصاد والمجتمع، وعليه تم إرساء أسس نجاح المستقبل. وعلى ضوءه تعتبر الرغبة على التغيير هي واحدة من أهم ركائز النجاح التي تقود المؤسسات لاستمرارية أعمالهم على المستويين التشغيلي والاستراتيجي. ولأن التغيير كغيره من الأنظمة والأجهزة التي يتم استخدامها في جميع منظمات وأقسام العمل، يحتاج إلى إدارة لضمان تحقيق الأثر المرجو من التغيير في بيئة العمل وتطوير كل من سياسات وإجراءات واستراتيجيات حوكمة الشركة لتطبيق إدارة التغيير على وجه الخصوص. تعتبر إدارة التغيير مفهوم جديد لجهات ومنظمات العمل في المملكة العربية السعودية، يمثل التغيير التوجه الجديد الذي تنتهجه المملكة العربية السعودية تحت رعاية الحكومة الرشيدة وضوء الرؤية الطموحة ٢٠٣٠، ولأن كل بداية جديدة تواجه العديد من الصعوبات والعقبات سيدرس هذا البحث أهم معوقات تطبيق إدارة التغيير في قسم إدارة المخاطر حيث سيكون نطاق الدراسة الرياض - المملكة العربية السعودية في مدة زمنية ما بين ٢٠٢١م إلى ٢٠٢٢م. وبناءً على إطلاع فريق عمل البحث على آخر مستجدات تطبيق إدارة التغيير ملاحظة أن العديد من الجهات تواجه مشكلة الخلط بين إدارة الجودة والتخطيط وما بين إدارة التغيير الحديثة، وهذا ما سيتم توضيحه في طيّ هذا البحث.

مشكلة الدراسة

إدارة التغيير هي مفهوم حديث وجديد على مجتمعاتنا العربية وتحديداً في المملكة العربية السعودية، حيث أن إدارة التغيير قد تكون ضمن مسؤوليات ونطاق إدارة الجودة وفي بعض الأحيان ولدى بعض الجهات قد يتم ربطها بإدارة التخطيط والحوكمة، وفي بعض الحالات تكون من ضمن إدارة الموارد البشرية. يختلف مفهوم إدارة التغيير ونطاق عملها من جهة لأخرى حيث أن بعض الجهات في القطاعين العام والخاص لم يبدأوا بتفعيل أو دراسة إدارة التغيير لتطبيقها داخل المنظومة، وقد يعود ذلك لعدة أسباب سيتم التطرق لها أيضاً في طيّ هذا البحث.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية البحث في معرفة ودراسة المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة التغيير في قسم إدارة مخاطر المشاريع وطرق علاجها. كما تتمثل الأهمية العملية:

- ١- أن وقتنا الحالي يحتم على جميع الإدارات التغيير، وإدارة هذا التغيير بكفاءة.
- ٢- الدور الذي يلعبه التغيير في التغلب على الكثير من المشكلات التي تواجه الإدارات، وأثر ذلك على تحسين أداء الإدارات.
- ٣- الدور الذي تلعبه إستراتيجية التغيير المتبعة كأحد أهم عوامل إدارة التغيير.
- ٤- فهم الاسباب التي من أجلها يعارض الموظفون فكرة التغيير والتي تعتبر أمر هام لانجاز التغيير بنجاح.

أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى:

- ١- ماهي التحديات والصعوبات في تطبيق إدارة التغيير في قسم إدارة مخاطر المشاريع؟
- ٢- هل يتم استخدام أدوات التغيير بكفاءة من قبل مديري اقسام إدارة مخاطر المشاريع؟
- ٣- كيف تتغير تجربة الموظفين في أماكن إدارة مخاطر المشاريع؟
- ٤- ما هي توقعات الموظفين من تنفيذ التغييرات في إدارة مخاطر المشاريع؟
- ٥- هل الموظفون في إدارة مخاطر المشاريع عرضة للتغيير؟
- ٦- التعرف على مفهوم التغيير، ومفهوم إدارة التغير في إدارة مخاطر المشاريع.
- ٧- التعرف على الاسباب الرئيسية لمقاومة التغيير من قبل الافراد.

٨- معرفة الاستراتيجيات الرئيسية التي يمكن أن تتبعها الإدارات عند التغيير.

أسئلة الدراسة

١. ما إدارة التغيير؟
٢. وما مفهومها وأنواعها وأهميتها ومعاييرها وأبعادها؟
٣. ما معوقات تطبيق إدارة التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض؟
٤. ما المقترحات التي يمكن الاستفادة منها في تطبيق إدارة التغيير؟
٥. كيف يمكن للمنظمة تقليل المخاطر وتنفيذ المشاريع بنجاح؟
٦. ماهي آلية تقييم إدارة المخاطر في مشاريع الرياض؟
٧. كيف ينبغي الاحتفاء بإنجازات المنظمة التي تعزز التغيير؟
٨. ما المعايير التي ينبغي استخدامها لتخصيص المكافآت والتشجيع في التغيير؟
٩. ما هي الأنشطة الناجحة القابلة للتكرار؟
١٠. هل يمكن لأصحاب المصلحة التأثير في التغيير؟

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة (١) : د. سيد هارون جمعة (٢٠١٩)

عنوان الدراسة:

استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي - دراسة تطبيقية.

هدف الدراسة:

- ١- دراسة طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي الجامعي في مصر.
- ٢- توضيح مفهوم استراتيجيات إدارة التغيير ومكوناتها وأهميتها ودواعي تطبيقها في الجامعات المصرية.
- ٣- العمل على مواجهة المعوقات ومقاومة التغيير عند تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في الجامعات المصرية؟
- ٤- الوصول لأنسب الطرق لتحديد أي استراتيجيات إدارة التغيير التي تؤثر على الأداء الوظيفي الجامعي، وتعمل على تطوير أداء الجامعات المصرية.
- ٥- التوصل إلى مجموعة من التوصيات في حال الأخذ بها، يمكن من تحسين وتطوير الأداء الوظيفي الجامعي.

إجراءات الدراسة:

1/1 منهج البحث: لمعالجة مشكلة البحث، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ويتم على مرحلتين:

1/ 11/1 المرحلة الوصفية: يعتمد هذا المنهج علي إجراء مسح مكتبي للمراجع والدوريات العلمية والبحوث السابقة والتقارير والمؤتمرات بهدف الوقوف علي المفاهيم والأساليب المتصلة باستراتيجيات إدارة التغيير وعالقتها بالأداء الوظيفي

2/ 11/1 المرحلة التحليلية: يعتمد الباحث علي تجميع البيانات الأولوية باستخدام الأساليب الإحصائية من أجل فهم الخصائص المميزة لعناصر المشكلة والمتغيرات المؤثرة فيها ومن ثم اختبار صحة الفروض التي يقوم عليها هذا البحث. ويتم ذلك وفق الأساليب التالية:

- أساليب تجميع البيانات وتصميم قائمة الاستقصاء.

- تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية.

- دراسة نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

استنتاجات الدراسة:

١- ظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة طردية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة التغيير وبين عناصر الأداء الوظيفي بالجامعات المبحوثة، فكلما زاد الاعتماد على استراتيجيات إدارة التغيير أدي إلي تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات.

٢- أوضحت المؤشرات الإحصائية أن الجامعات المبحوثة بحاجة إلى تنشيط وتفعيل تبادل المعلومات المرتدة بين العاملين، وذلك لإيجاد معارف ومهارات جديدة يتم نقلها إلي الأعضاء العاملين بتلك الجامعات.

٣- أكدت الدراسة علي أهمية توافر شبكة حاسبات للتعاملات الداخلية، وتبسيط إجراءات العمل، و الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء إلى المرؤوسين.

٤- أثبتت الدراسة عدم وجود برامج تدريبية فعالة الأداء العمل ولكن تدريبات هامشية غير معبرة عن التغيير بما يتناسب مع مواكبة التطورات المحلية والعالمية.

٥- أظهرت نتائج البحث بأهمية عمل الإدارة العليا في الجامعات علي توفير الموارد اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي.

٦- توصلت الدراسة بأن يتم التغيير باستخدام استراتيجية إقناع العاملين بالمنطق وبأهمية التغيير، وبأنه يحقق مصالحهم الشخصية.

٧- هناك اتفاق عام من قبل جميع الباحثين بالجامعات بأن تمارس عملية التعلم التنظيمي، وهو من المداخل الحديثة لإحداث التغيير الاستراتيجي.

دراسة (٢) : إبراهيم عز الدين الطقز (٢٠٢٠م)

عنوان الدراسة:

إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية

هدف الدراسة:

التعرف على كيفية إجراء التغيير داخل المؤسسات و توضيح أهمية التغيير ومدى مساهمته في تحسين الجودة في المؤسسات الحكومية و الكشف عن مدى مساهمة إدارة التغيير.

إجراءات الدراسة: اعتمدت على الدراسات السابقة.

نتائج الدراسة:

- أن التغيير أمر حتمي وضروري والزم للمؤسسات ، كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائم التجديد والتطوير.
- يعتبر إدارة التغيير عنصراً مهماً لنجاح المؤسسات في الوقت الحاضر.

- يشكل غياب ثقافة التغيير عائقاً للوصول إلى الجودة.
- يرى بعض المستجوبين إلى ضرورة وجود دورات تدريبية وتطويرية لنشر ثقافة التغيير والجودة معاً.
- غياب مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى أغلبية الموظفين.
- وجود اقتناع لدى الإدارة بضرورة إجراء التغييرات اللازمة لتحسين الجودة.
- حسن استقطاب واستغلال الكفاءات ذات الخبرة والسرعة في الأداء.

دراسة (٣) : أ. مستورة عبدالله جراد الزهراني (٢٠١٧)

عنوان الدراسة: المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة

أهداف الدراسة:

- التعرف على المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة.
- الكشف عن الاختلافات في وجهات نظر قائدات المدارس للمعوقات التي تواجههن في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

إجراءات الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والذي يتناسب مع أهداف البحث، ويعرف بأنه "أسلوب يعتمد على جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما، في واقع ما، وذلك بقصد التعرف على الظاهرة المدروسة، وتحديد الوضع الحالي لها، والتعرف على جوانب القوة والضعف فيه من أجل معرفة مدى صالحيه هذا الوضع، أو مدى الحاجة لإحداث تغيير جزئية، أو أساسية فيه" وقد استخدم في جمع معلومات كافية عن المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير ووصفها وصفا دقيقا وتفسيرها وتقديم نتائج على ضوءها، وذلك لمناسبتها لطبيعة

البحث الحالي. كما تم استخدام المنهج الوصفي المقارن "الذي يبرز الفروق بين نتائج أفراد العينة في متغيرات الدراسة" , وتستخدمه الباحثة للمقارنة بين درجات المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة، وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

استنتاجات الدراسة:

- أظهرت النتائج أن هناك معوقات إدارية وفنية تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة جاءت بدرجة (عالية).
- أظهرت النتائج أن هناك معوقات إدارية تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة جاءت في المرتبة الأولى بدرجة (عالية).
- أظهرت النتائج أن هناك معوقات فنية تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة جاءت في المرتبة الثانية بدرجة (عالية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات درجات قائدات المدارس بالنسبة للمعوقات الإدارية التي تواجههن في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ما عدا وجود فروق على مستوى ثالث عناصر من المعوقات الإدارية، وهي: ضعف قناعة منسوبات المدرسة بعملية التغيير، وضعف البيانات والمعلومات التي تساعد قائدة المدرسة على التغيير، وتأثير العلاقات الشخصية في اتخاذ بعض القرارات الإدارية غير المناسبة. وكانت لصالح ذوات الخبرة أقل من ٥ سنوات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات درجات قائدات المدارس بالنسبة للمعوقات الفنية التي تواجههن في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الدراسة (٤) الأستاذة بوهلال فاطيمة

عنوان الدراسة: إدارة التغيير الاستراتيجي

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى شرح التغيير كما أنه لم يعد حدثا عابرا تعرفه المنظمة بل هو حالة مستمرة أي سيرورة تعيشها المنظمات يوميا بسبب تغييرات خارجية مؤثرة بشكل كبير وأخرى داخلية تحدث على ضرورة التغيير المستمر.

أخذت الباحثة تفسير ظاهرة التغيير في المنظمات من ثلاث مراحل تاريخية ظهرت من خلالها عدة نظريات:

المرحلة الأولى: النمو والتكيف

المرحلة الثانية: الزوال والتحكم

المرحلة الثالثة: التعلم والتطور

إجراءات الدراسة:

قامت الباحثة بالإلمام بمجموعة من المفاهيم والأسس المتعلقة من جهة بالتغيير ومن جهة أخرى بالتغيير الإستراتيجي وهذا لتبيان مظاهر الفرق والتداخل بينها، بهدف مساعدة المنظمات لإدراك المواقف الداخلية والخارجية التي تكون تحت تأثيرها للمحافظة على سيورتها و من ثم بقائها واستمراريتها.

استنتاجات الدراسة:

وزيادة في تعقيد الجهود ولهذا السبب هنا عملية الابتكار غالبا ما تكون لديها حدود تنظيمية لأن التطوير والتطبيق يتطلبان أكثر من وحدة

حاجة للمدراء ليس فقط لفهم الجوانب الرئيسية للتغيير بل أيضا لتخطيط الحاجات الخاصة لعملية الابتكار. وبهذا نجد أن القوى المؤثرة في الابتكار والتغيير تتنوع بين عوامل خارجية وعوامل داخلية.

الدراسة (٥): للباحثة فريدة جعالة

عنوان الدراسة:

الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي

هدف الدراسة:

تتطرق الدراسة إلى شرح إشكالية التغيير وما تعيشه المنظمات اليوم في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية ، الإدارية المعلوماتية ، وتبرز أهمية التغيير التنظيمي بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة سواء رؤيتها ورسالتها أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هياكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة والهدف من وراءه هو البحث عن تلائم ما بين نظم المنظمة وتغييرات المحيط.

إجراءات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على عدد من أدوات جمع المعلومات تتمثل في الملاحظة ، المقابلة ، تحليل الوثائق والسجلات والاستبيان. ولإنجاز الإطار العملي للدراسة أدخلت البيانات في الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وذلك من خلال تبويبها والاستفادة من هذه البيانات عن طريق استخدام الاختبارات الإحصائية.

استنتاجات الدراسة:

على ضوء ما تم ذكره في هذه الدراسة يتضح جليا أن المؤسسات يجب أن تتغير حتى تتمكن من الاستمرارية والتكيف مع بيئة تتسم بالتعقد والتغيير وهو ما جعل المؤسسة العمومية للأشغال العمومية تجري تغييرات ملموسة من حيث أهدافها واستراتيجيتها حيث تبنت مداخل حديثة لإجراء التغيير منها إدارة الجودة.

الدراسة(٦): للباحثات (سعاد بن علي وفاطمة بلحاج)

عنوان الدراسة:

أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي

هدف الدراسة:

يهدف هذا البحث الى تحديد ومعرفة اثر إدارة التغيير (التغيير: الهيكلي ، التكنولوجي، في الأجر) في تحسين الأداء بالمؤسسة

إجراءات الدراسة:

تم اللجوء إلى تصميم استبانة وزعت على (٦٢) نسخة منها على العاملين في مختلف المستويات الوظيفية للمؤسسة يمثلون أعضاء الإدارة العليا وذوي الاختصاصات في المجال التقني وتمثل هذي العينة المجتمع الاحصائي كاملا.

استنتاجات الدراسة:

تهدف إدارة التغيير إلى تسيير الأفراد العاملين وتوجيههم نحو تحقيق التغيير المطلوب من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

تهدف إدارة التغيير إلى تحقيق التلاؤم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المتسارعة بما يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار وتفاذي بواذر مقامة التغيير.

الدراسة (٧) : للباحثة تغريد الهبدان

عنوان الدراسة:

دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية

هدف الدراسة:

هدفت الباحثة الى بيان دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، حيث يعد قطاع التعليم أحد اهم قطاعات الدولة الذي لابد له من مواجهة التغيرات والتحديات، ومواكبة التطورات بفاعلية، للوصول الى اعلى درجة من الكفاءة يات في تحقيق الأهداف المرجوة، فتحتاج الجامعات لمواجهة التحديات المعاصرة إلى نوعية معينة من القادة القادرين على فهم التغيير وممارسة متطلباته بنجاح، ومن هذا المنطلق احتلت قضية تطوير أداء القيادات الأكاديمية لدى الدول المتقدمة مكانة بارزة؛ بوصف تطوير الأداء من أهم العمليات التي يجب على القيادات فهمها وتبنيها؛ للوصول بمؤسسات التعليم العالي إلى الريادة العالمية والنهوض بالمجتمع.

إجراءات الدراسة:

حرصت الباحثة على تبين مفهوم تطوير أداء القيادات الأكاديمية وأهمية ومعوقات التخطيط الاستراتيجي وأهمية وأساليب ومراحل متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية ومعوقات تطوير الأداء، أيضا خصائص وأدوار القائد الاستراتيجي والمهارات اللازم توفرها بالقائد الاستراتيجي والعوامل المساعدة على اعداد القائد الاستراتيجي وتنميته، وإبراز الخبرات العالمية في مجال تطوير أداء القيادات الأكاديمية وأوجه الاستفادة منه.

استنتاجات الدراسة:

من خلال ما عرض يتبين أن الكثير من الدول وضعت تطوير أداء القيادات الجامعية ضمن أولوياتها بل أصبحت وسيلة أساسية يمكن من خلالها أم تعكس استراتيجية الجامعة وسياساتها وإجراءاتها، ورغم التشابه في الأهداف الأساسية من دول وأخرى حيث تركز معظم الأهداف على تطوير أداء القيادات الجامعية لكن بعض البرامج تأخذ أشكالاً مختلفة تبعا لثقافة الدولة ومبادئها.

الدراسة (٨): للباحث ضريف عبود

عنوان الدراسة:

أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق إدارة المعرفة

أهداف الدراسة:

- سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تعميق الفهم بموضوع إدارة التغيير وتبسيط الضوء حول مفاهيمه ونماذجه.
- تعميق الفهم بموضوع إدارة المعرفة، وتبسيط الضوء حول مفاهيمها ومتطلباتها.
- التعرف على التغيير التكنولوجي واستراتيجياته.

إجراءات الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة وتحليل أبعادها ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد على المنهج الفرضي الاستنتاجي وهذا للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالاطار النظري لإدارة المعرفة وإدارة التغيير، والتغيير التكنولوجي والاجابة على الفرضيات المطروحة من خلال الجانب التطبيقي.

استنتاجات الدراسة:

يجب التركيز على إدارة المعرفة في المؤسسة وتطبيقها في جميع المستويات، وفهمها بشكل متكامل والاهتمام بها ودعمها من الإدارة العليا لان هذا يمكن من وضع خطة لادارة المعرفة كما يجب تحديد جهة لمتابعة سير العمل في إطار إدارة المعرفة في جميع المستويات بشكل صحيح.

(2007) Study(9): by Thomas Diefenbach

Subject:

The managerialistic ideology of organizational change management

Objectives:

The purpose of this paper is to shed some light on the reasons and circumstances why strategic change initiatives based on new public management and managerialism go wrong. In particular, how such change initiatives are being justified, communicated, perceived, and implemented within organisational discourses and politics. It reveals personal and group interests behind ideologies, and what change management of this type is really about.

Study methodology:

A strategic change initiative at a large Western-European university ("International University" – IU) had been investigated between 2004 and 2005 based on qualitative empirical research. Data were gained primarily through semi-structured in-depths interviews with IU's senior managers. The findings were triangulated by referring to internal documents and academic literature.

Findings & conclusions: .

The case study reveals a whole set of typical characteristics of managerialistic change management approach and how it is communicated. The paper provides insights into the narratives, organisational

politics and ideology of change management processes. It draws the attention to the downsides of top-down change management approaches, to ideologies and interests behind such initiatives as well as intended and unintended consequences.

Study (10): by Adel Ismail Al-Alawi, Muna Abdulmohsen & Fatema Al-Malki (2018)

Subject:

Investigating the Barriers to Change Management in Public Sector Educational Institutions

Objectives:

The purpose of this paper is to explore barriers to the change management in the public sector of educational institutions such as public schools of the Ministry of Education in the GCC countries. The exploration of the research is based on the ADKAR change management model that consists of five key elements, which are awareness, desire, knowledge, ability, and reinforcement. The ADKAR model was used for many reasons, among these reasons is that it allows management to separate the change process into parts, pinpointing where impact point.

Study methodology:

Five public schools and employees from the educational directorate were taken as samples in this study. The unit of analysis was the employees, and data on these change drivers were collected from questionnaires and interviews.

The study findings were articulated through strengths and weaknesses. The strengths were the desire to change and networking. The weaknesses were the knowledge element such as the absence of pre determining guideline for the implementation of the system; another observed weakness was in the leader's authority, where leaders do not have clear definition of authority and responsibility to take a decision; and finally the deficiency in performance appraisal for not being taken on regular basis and the rewarding system for not being linked to performance appraisal .

Study (11): by S Schoonwinkel; C J Fourie; P D F Conradie.

Subject:

Impact of change management on risk & cost management of a construction project

Objectives:

this technical paper is represented to determine the following two items about changes made to the works during the construction phase of a civil engineering project:

- What is the potential impact of project change?
- How are changes to the works currently managed in practice?

Study methodology:

- The case study comprised the construction phase of a recently completed civil and structural construction project in South Africa, and the data obtained from specialist in the field of project management.
- The case study was analyzed to understand how project finances were managed, “the reasoning behind the particular management approach, its effectiveness, and its shortcomings”.
- The interviews contain of a questionnaire to determine project managers' experience and the model of finding the risk & cost behind changes.

Findings & conclusion:

Main conclusions were made as follow:

- Changes can have a significant cost and time impact on a construction project, and changes have a greater impact than rework.
- The current method of change management is not adequate, as not all changes are recorded in the appropriate manner, and risk management is seldom
- The bigger the changes, the greater the impact on the project.
- Changes with a value of more than 0.1% of the total contract value have a big financial impact on the cost of the project.
- Time, knowledge and practicality are factors hindering the application of standard risk cost and risk management principles. The results are disturbing, given the magnitude of the projects discussed in this study, and the possible implications of changes. The results expose project managers and engineers' lack of critical skills and competencies, aspects that are prerequisites

for the successful execution of a project in terms of time, quality and cost. It is therefore recommended that project managers and engineers are carefully selected, not only based on experience, but also based on the necessary skills and competencies.

Study (12): by Stanley Chika Nwaogu¹, Okedinachi Samuel Chime², Jonathan Ikechukwu Odu³

Subject:

An Assessment of Risk Management Factors Delaying Construction Project

Objectives:

This technical paper represented to:

- Assessing risk management factors change delaying construction project
- Examine the factors that influence the development of risk management in the construction industry and identify the level of knowledge areas or experience, barrier to risk management practice and how risks increase delays during a construction project

Study methodology:

The research approach implemented for this study was quantitative design. The practice was established to conduct field survey utilized to inform of a structured questionnaires for the major study population and anchored with semi-structured interviews for the secondary population and other relevant secondary data. 70 Professional Project Managers were sampled from different construction firm to convey the result effectively. Hence, 70 questionnaires were administered while 40 questionnaires were

properly filled and returned for collation represents 57.1% response rate. Statistical tools were used for the study that showed four categories while implementing this study

1- Distribution and Return of Questionnaire Administered on Professional Project Managers.

2- Respondents Distribution by Role

3- Ranking of Factors that Influence the Development of Risk Management in the construction Industries.

4- An Assessment of Risk Management Factors Delaying Construction Project in Nigeria

Findings & conclusions:

The result confirms showed that Change in climactic condition is the major factor that influences the development of risk management in Nigerian construction industry. Result also suggests that majority of the respondents upheld the relevance of risk management practice in project management. The implication is that most though Professional Project Managers understood the relevance of risk management in the construction industry, they should always make provisions for uncertainties through effective risk management strategies.

Study (13): by Ming Sun¹, Christos Vidalakis and Tejas Oza.

Subject:

A Change Management Maturity Model for Construction Project

Objectives:

This paper aimed to provide a Measurement framework for assessing the improvement of a project team's capability in dealing with contract changes

Study methodology:

The model defines five levels of maturity – ad hoc, informal, systematic, integrated and continuous improvement. Measurement is carried out on six key process areas – management process, risk management, communication, management information, collaboration, and leadership/objectives. The model is then evaluated through three case studies which assess its applicability in practice.

Case study:

- Case study 1 is a £34million refurbishment project for an office block in central London, carried out by a team that has not collaborated previously. The Project is fairly standard and low-risk. Project partners have relatively little experience in working with change management support systems.
- Case study 2 is a sub-station power plant with a budget of £6million. The project team has collaborated on other projects before, while its members have mixed levels of experience with change management support systems.
- Case study 3 is a £3million civil engineering project of refurbishment for a river weir. The project team members are all experienced with change management support systems. Due to the nature of the project and its site condition, this project has a high level of risk.

Findings & conclusions:

The paper reported the findings of a research project undertaken to develop change management maturity for the assessment and improvement of the capability of project teams to deal with contract changes. All the three case studies aimed to notice that improvement of the change management

capability of project teams will have a direct impact on issues associated with cost overruns, time delays, disputes and rework.

Study (14): by Apostolopoulos, C., Halikias, G., Maroukian, K. & Tsaramirsis, G. (2016)

Subject:

A Change Risk Assessment Model Case Study.

Objectives:

This research paper proposes a novel modeling approach named Change Risk Assessment Model (CRAM), which will contribute to the development of formal business modeling techniques, especially in the change(s) risk assessment area. Project Change Risks are assessed with the aid of Analytic Hierarch Process (AHP) so as to define the internal dynamics of change management within project management eliciting also risk cause-and-effect relationships.

Study methodology: Briefly, The twelve (12) executives who participated in the risk analysis process were from various departments such as: the Directors' board, Marketing, Legal, Technical, Strategy, Procurement and Human Resources departments. For the analysis of the consolidated results, the weighted geometric mean of replies is used, due to its higher accuracy than the respective arithmetic mean.

The steps using Analytic Hierarchy Process as described by "Saaty (2008)" are as follows:

1. Definition of the problem and determination of the kind of knowledge sought.
2. Decision structure hierarchy (top; decision goal), followed by the objectives from a broad perspective, from intermediate levels (criteria on which subsequent elements depend) to the lowest level (usually a set of alternatives).
3. Construction of a set of pair-wise comparison matrices. An element in an upper level is used to compare the elements in the level immediately below.

Findings & conclusions:

1. With the aid of modeling and especially Change risk assessment management (CRAM), business change risks can be assessed numerically and are prioritized. Several risk factors and related attributes were identified and categorized. This empowers project managers or other stakeholders to make proper decisions about whether to take on or abandon respective organizational or project changes.
2. Effectively managements, one of the best ways to integrate change risk management into successful project management requirements analysis processes is to encourage people to work together in solving business problems and achieving results. However, in order for projects to be successful, and even though communication may be based on vocabulary discrepancies, all stakeholders have to formulate a solution to model the customers' requirements and conform to what is being expected

Study (15): by Apostolopoulos, C. (2015)

Subject:

Risk assessment for change management within project management: hierarchal model process approach.

Objectives:

This research takes the challenge to propose a novel modeling approach, which will contribute significantly to the missing formality of business models especially in the change risks assessment area.

Allows the identification and definition of speculative relationships, between change risks in the form of hierarchical risk tree analysis.

Study methodology:

The methodology discusses the proposed research approach that will be used for assessing change risk.

More specifically, it will describe in detail, the reasoning behind the proposition to develop a questionnaire, in combination to the application to emphasis that will give on how these approaches will be used in agreement with change risk assessment model (CRAM) in order to answer the research question. The factors will be modeled and described with the aid of CRAM and will originate mainly from related literature review and interviews with executives from different industries,

Finding & conclusions:

CRAM has the capacity to capture actual business environment factors and assess them numerically.

Overall, CRAM aims to contribute significantly to the missing formality of business models, especially in the change risk assessment area.

المنطلقات النظرية للدراسة

بناء على الدراسات السابقة يجب على القادة والمسؤولين وأصحاب السلطة أولاً فهم مفهوم إدارة التغيير والنتائج التي تظهر بعد تطبيق إدارة التغيير في المشروعات والشركات وحتى في المؤسسات وضرورة استحداث إدارة التغيير في هيكلها التنظيمي.

التغيير هو إعادة هيكلة المنظمة والإمكانيات والموارد لتحسين النتائج والمصلحة للمنظمة والتغيير لا يكون بطريقة عشوائية حيث أنه يقوم على تخطيط ودراسات لتحقيق الأهداف وأيضاً هناك أنواع من التغيير انتقال تدريجي وانتقال جذري لغرض التحسين. ولتحديث الأساليب والطرق المستخدمة وتحسينها وترشيد الإمكانيات والموارد المادية والمعنوية واستغلالها لمواكبة التطور المحلي والعالمي. وأيضاً زيادة قدرة المنظمة على رفع الكفاءة وزيادة قدرة الابداع والابتكار للعاملين فيها والقدرة على تحليل والتنبؤ بالازمات وتحسين أداء المنظمة. وحاجة المنظمات للتغيير من أجل مواجهة الاوضاع البيئية المختلفة المحيطة وتعديل الاستراتيجيات المتبعة وتطبيق استراتيجيات جديدة وأساليب متنوعة لتحقيق الأهداف وللمساعدة على نمو المنظمة وكسر ضعف مستوى الابداع.

ويجب أيضاً الاهتمام بالعنصر الأهم والأساسي في المنظمة وهم الافراد وتطويرهم بما يتناسب مع متطلبات المنظمة. وهناك دوافع للتغيير داخلية وخارجية اقتصادية وسياسية للمنافسة على جذب التكنولوجيا الحديثة وأحدث الاساليب واجراءات العمل المستخدمة. وضرورة وجود شبكة تنسيق داخلية لتبسيط اجراءات العمل والاشراف ومتابعتها بسهولة حيث أثبتت بعض الدراسات عدم وجود برامج تدريبية وتوضيحية وثقافية لنشر ثقافة التغيير ولأهمية إدارة التغيير وحيث أن إدارة التغيير تعتبر عنصراً ضرورياً وحتمياً لنجاح المؤسسات في الوقت الحاضر. يجب على الإدارة الاقتناع في التغيير فيما يسهم في تحسين جودة العمل والتقليل من المخاطر وتحسين

الأداء الوظيفي ومواكبة التطورات المحلية والعالمية. وأثبتت الدراسات أن مفهوم إدارة التغيير وإدارة المخاطر لها تأثير مباشر ومعنوي لنجاح العمل والمشاريع. وأيضاً مساعدة مديري المشاريع وأصحاب القرار على اتخاذ القرارات المناسبة.

كما أظهرت بعض الأبحاث عدم وجود الاهتمام الكافي بإدارة المخاطر في المشاريع بقدر الاهتمام في الأمور المالية والتكاليف الخاصة بالمشاريع حيث أن وجودها ووجود أشخاص ذوي خبرة وكفاءة سوف تقلل من المخاطر والمشاكل التي من الممكن أن تؤثر على المشروع وتكون سبباً في عدم تسليمة الوقت المحدد.

ومن خلال الدراسات إن إدارة المخاطر وعملها لتحليل نشاطات المنظمة مع الحرص على اقتناء التكنولوجيا الحديثة التي سوف تعود بعدة فوائد سعياً لتخفيض التكاليف والالتزام بتسليم بالوقت المحدد وتحسين مستوى الجودة ولا ننسى أيضاً الأخذ بالاعتبار الأشخاص ذوي الخبرات والكفاءات مما يسهل اتخاذ القرارات الصحيحة. وقد يعارض البعض التغيير للتمسك بالسلطة وحرية القرارات وأيضاً الموارد البشرية والمالية وخوفاً من فقدانها وهذا هو نقص الفهم والمعرفة الكافية لمفهوم التغيير وأهدافه والمصلحة التي تعود على الأفراد والرؤساء في المنظمة بدلاً من التركيز الكامل على بعض النقاط التي تعود بهدف المنفعة الشخصية والحرص على عدم فقدان بعض المميزات وعدم إثارة الخوف والقلق الذي من الممكن أن يكون سبباً نفسياً أو اجتماعياً واقتصادياً. كما أن التغيير هو أيضاً لمساعدة الأفراد على كسب مهارات جديدة وقدرات معرفية وأساليب حديثة التي يعول عليها الأفراد لتحقيق أهدافهم الشخصية. ودائماً تسعى المؤسسات في خططها واستراتيجياتها إلى التحديث والتغيير في بعض الأوقات لتحقيق التوازن مع المتغيرات المحيطة بها لتأثير التغيير على نجاحها.

المنهجية وطرق البحث

يعتمد البحث بشكل كبير على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة موضوع الدراسة، حيث أن الدراسة الوصفية تدرس حالة الأفراد والظواهر والممارسات والاتجاهات والميول وتصفها وصفاً دقيقاً وذلك للخروج بنتائج يمكننا من رصد ما توصلت إليه هذه الرسائل وتحديد ما اتفقت أو اختلفت عليه النتائج.

تعتمد إعداد هذه الدراسة من خلال جمع البيانات اللازمة بالتعاون مع فريق البحث باستخدام أحد أدوات البحث ومع احتمالية إضافة أدوات حسب ما يقتضي إليه الحاجة خلال رحلة البحث.

وتم اختيار وسيلة الاستبانة كوسيلة أولية لجمع البيانات اللازمة، مع وضع المعايير لاختيار العينات المناسبة في مدينة الرياض لجمع المعلومات والحقائق لمعوقات تطبيق إدارة التغيير في إدارة المخاطر.

الخطوة الأولى:

جمع الدراسات السابقة في إدارة التغيير وإدارة المخاطر وجمع الاستنتاجات والحقائق التي توصلت إليها هذه الدراسات.

الخطوة الثانية:

الإعداد لجمع البيانات والمعلومات التي يتم دراستها في البحث من خلال تصميم استبانة إلكترونية توضح الأسئلة التي تستهدف عينة الأفراد في إدارة التغيير وإدارة المخاطر.

معايير أسئلة الاستبانة وتشمل:

- ١- الشمولية: استخدام الأسئلة المغلقة والمفتوحة
- ٢- الوضوح: تقديم الأسئلة بلغة واضحة بعيداً عن المصطلحات الصعبة والتي تحمل أكثر من معنى
- ٣- الاختصار: تحديد الأجوبة بشكل مختصر وغير مبالغ فيه لعدم تضليل المبحوث وأن لا يتجاوز مدة الإجابة

عن ٢٠ دقيقة

الخطوة الثالثة:

جمع المعلومات والحقائق وتحليلها والعمل على الخروج بنتائج وتوصيات البحث.

خطة البحث:

المبحث الأول: التصور العام لإدارة التغيير وقسم إدارة المخاطر في المشاريع.

المبحث الثاني: ماهي معوقات تطبيق إدارة التغيير في قسم إدارة المخاطر للمشاريع في جهات عمل مدينة الرياض.

الخاتمة: حيث تشمل نتائج البحث وتوصيات البحث.

أدوات الدراسة

الأدوات المستخدمة بالدراسات في البحوث العلمية:

تعتبر أدوات الدراسات في البحوث العلمية بجميع أنواعها- أبحاث الماجستير أو أبحاث الدكتوراه- وسائل مهمة لقياس الرأي العام. فتتعد أدوات الدراسة في البحوث العلمية، فحيث لكل نوع وموضوع أداة تناسب موضوع دراسة البحث العلمي وقد اعتمد الباحثون على الاستبانة في هذا البحث:

حيث يحتوي على مقدمة للتمهيد للدراسة ويلمها البيانات الشخصية للمستجيب ومن ثم يتجه على الأسئلة، وقد اعتمد الباحثون على الاستبيان في قياس الدراسة وتم استهداف ٤٠٠ شخص من مختلف الفئات العمرية.

الأساليب المستخدمة في التحليل الاحصائي:

تم استخدام التحليلات الاحصائية الوصفية:

أولاً: مقياس التشتت

- الانحراف المعياري

- المدى

- النسب المئوية

ثانياً: مقياس النزعة المركزية

- المتوسطات الحسابية

- الوسيط

ثالثاً: ارتباط المتغيرات والاستدلالات المعنوية:

- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation

- معامل الفاكرونباخ Cronbach's Alpha

- تحليل التباين الأحادي ANOVA Test

- اختبارات T-Test

- اختبار الدلالة، أقل فرق معنوي (Scheffe)

تم استخدام تحليل بيانات الدراسة عبر حزمة البرامج الاحصائية في العلوم الاجتماعية *SPSS, V* ٢٦.

مجالات البحث العلمي

المجال المكاني

وهو المكان الذي سيتم أخذ عينة الدراسة منه، وقد استهدف الباحثون في هذا البحث مدينة الرياض موظفي

الخاص عام ٢٠٢١-٢٠٢٢ م.

المجال الزمني

وهو الوقت الذي يحتاجه الباحث لجمع بياناته الميدانية ولا يقصد به الزمن الذي سيحتاجه الباحث للانتهاء من

الدراسة والذي قد يستغرق سنوات.

المجال الزمني لموضوع معوقات تنفيذ إدارة التغيير في قسم إدارة المخاطر هو في الفترة ٢٠٢١-٢٠٢٢ م.

المجال البشري

ويقصد بذلك مجتمع البحث وحجم العينة، وحيث أن طريقة اختيار العينة يفترض أن يتم تفصيل كيفية أخذها لا يفترض التطرق إلى ذلك ضمن الحديث عن المجال البشري. فمثلا المجال البشري في موضوع معوقات تنفيذ إدارة التغيير في قسم إدارة المخاطر هو:

مجتمع البحث

موظفي القطاع الخاص إدارة المخاطر في مدينة الرياض.

حجم العينة:

مجتمع البحث والبالغ عددها ٤٠٠.

توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، ن = ٤٠٠

الفئة العمرية	التكرار	%
من ٣٥ سنة فأقل	173	43.3
من ٣٦ إلى ٤٥ سنة	136	34.0
أكثر من ٤٥ سنة	91	22.8
الإجمالي	400	100.0%

يتضح من الجدول (١-٥) أن ما نسبته (٤٣,٣٪) من إجمالي الفئة المبحوثة تراوحت أعمارهم (من ٣٥ سنة فأقل)، وهي الفئة الأكثر، في حين أن ما نسبته (٣٤,٠٪) تراوحت أعمارهم في الفئة العمرية (من ٣٦ - ٤٥ سنة)، وأخيراً نجد أن نسبة (٢٢,٨٪) أعمارهم في الفئة (أكثر من ٤٥ سنة).

ولتحديد مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة بحساب معاملات ألفا كرونباخ لقياس ما إذا كانت النتيجة موثوقة أم لا. حيث تشير الموثوقية إلى مقدار التباين الحقيقي الذي يمكن حسابه بواسطة التباين الملحوظ في القياس، وذلك بحسب التالي:

معامل ألفا كرونباخ: توجهات مديري إدارة المشاريع نحو إدارة مخاطر المشاريع بالرياض:

جدول رقم (٤-١)

التحليل السيكومتري لفقرات محور توجهات مديري إدارة المشاريع نحو إدارة مخاطر المشاريع بالرياض

الفقرة	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
١. أفهم أسباب المتعلقة بالأعمال للتغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض	34.29	46.539	0.350	0.714
٢. أفهم المشاكل التي سيتم حلها عن طريق التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض	34.19	47.640	0.308	0.719
٣. أفهم عواقب وآثار التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض	34.39	46.174	0.386	0.708
٤. أفهم أهداف التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض	34.42	45.999	0.386	0.708
٩. لدي المهارات الفردية للتغيير بنجاح في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض	34.42	45.803	0.391	0.708
١٠. أفهم كيف يرتبط عملي بالتغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض	34.33	46.582	0.369	0.711
١١. تفاصيل التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض واضحة بالنسبة لي	34.48	46.646	0.354	0.713
١٢. لدي المعرفة اللازمة للتغيير بنجاح في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض	34.37	46.571	0.352	0.713
١٣. يمكنني التعامل بنجاح مع التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض	34.31	46.737	0.370	0.711

0.703	0.424	45.976	34.30	١٤. أستطيع أن ألعب دورًا إيجابيًا في التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
0.702	0.426	45.385	34.30	١٦. لدي القدرة الوظيفية اللازمة لتلبية حاجات التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض

يتضح من الجدول رقم (١-٤) أن جميع المفردات المكونة لمحور (توجهات مديري إدارة المشاريع نحو إدارة مخاطر المشاريع بالرياض) تسهم في زيادة الثبات لهذا المحور وجميعها تتمتع بدرجة عالية من صدق المحتوى من قبل المحكمين مما يدعم وجودها كما أن درجة الثبات كانت مرتفعة.

كما يتضح من الجدول رقم (١-٤) السابق أن جميع عبارات المحور ترتبط ارتباط قوي مع المفردات المكونة للمحور وبين المجموع الكلي وكذلك المجموع الكلي محذوفاً منه درجة المفردة دالة عند مستوى (٠,٠١) فأقل، وأنها تتمتع بصدق محتوى مرتفع جداً، كما تراوحت قيم معامل ألفا بين (٠,٧٠٢ - ٠,٧١٤). وأن جميع البنود في المحور دالة عند مستوى (٠,٠١) وهذا ما يعرف بالاتساق الداخلي.

الفصل الثالث

الدراسة العملية واجرائاتها المنهجية

الإجراءات المنهجية للبحث

يتناول هذا الفصل توصيف الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، ويتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، ثم يتطرق إلى صدق أداة الدراسة وثباتها والأساليب والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات للوصول إلى النتائج التي تعبر عن واقع الظاهرة قيد الدراسة.

المتغيرات البحثية وطريقة قياسها:

أ- البيانات الأولية:

- الفئة العمرية: تم إعطاء الترميز الرقمي (١، ٢، ٣) لفئات العمر (من ٣٥ سنة فأقل)، (من ٣٦ - ٤٥ سنة) و (أكثر من ٤٥ سنة) على الترتيب.
- الجنس: تم إعطاء الترميز الرقمي (١، ٢) لكل من ذكر، أنثى.
- الدرجة العلمية: تم إعطاء الترميز الرقمي (١، ٢، ٣، ٤، ٥) لكل من تعليم ثانوي، دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه.
- القطاع الذي تعمل به: تم إعطاء الترميز الرقمي (١، ٢، ٣، ٤) لكل من (قطاع حكومي)، (قطاع خاص)، (القطاع الثالث غير ربحي) و (شراكة بين الحكومي والخاص) على الترتيب.

ب- البيانات المتعلقة بواقع توجهات مديري إدارة المشاريع نحو إدارة مخاطر المشاريع بالرياض:

تم قياس هذا المتغير من خلال محور واحد فقط، حيث تكون في مجمله من عدد (١١) عبارة. وبذلك تراوحت الدرجة الكلية لكل مبحوث ما بين حد أدنى ١١ درجة في حال كانت اجاباته كلها غير موافق بشدة وبحد أقصى ٥٥ درجة في حال كانت كل اجاباته موافق بشدة.

وقد اعتمد الباحث على المقياس الخماسي بطريقة الاجابات المغلقة للمبحوثين لأنه سهل الإعداد والتطبيق، ويعطي المبحوث، الحرية في تحديد موقفه ودرجة إيجابية أو سلبية هذا الموقف في كل عبارة، وتم إعطاء كل عبارة من العبارات درجات حسب المقياس، وفق قائمة تحمل العبارات التالية:

الدرجة	المدى	الرمز
أوافق بشدة	٤,٢١ – ٥,٠٠	(٥)
أوافق	٣,٤١ – ٤,٢٠	(٤)
محايد	٢,٦١ – ٣,٤٠	(٣)
لا أوافق	١,٨١ – ٢,٦٠	(٢)
غير موافق بشدة	١,٠٠ – ١,٨٠	(١)

تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً. حيث تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت Scale Likert الخماسي حيث تعطى فيه الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الاجابة على الفقرة.

كما قام الباحثون بتقسيم عبارات مقياس (معوقات تطبيق إدارة التغيير في قسم إدارة مخاطر المشاريع في الرياض) إلى محورين، حسب تساؤلات البحث التالية:

التساؤل الأول: ما واقع توجهات مديري إدارة المشاريع نحو إدارة مخاطر المشاريع بالرياض؟، ويشمل الفقرات

ذات الأرقام: (١ – ٢ – ٣ – ٤ – ٩ – ١٠ – ١١ – ١٢ – ١٣ – ١٤ – ١٦)

التساؤل الثاني: ما مدى مساهمة مديري إدارة المشاريع لتبني مفاهيم مستقبلية لإدارة مخاطر المشاريع

بالرياض؟، ويشمل الفقرات ذات الأرقام: (٥ – ٦ – ٧ – ٨ – ١٥ – ١٧ – ١٨ – ١٩ – ٢٠)

صدق أداة الدراسة:

ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي:

للتثبت من مدى صدق الأداة المستخدمة في البحث، مع مراعاة صياغة الأسئلة والإجابة عنها بحيث تكون ذات الإجابات المغلقة، ولتحديد مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة، قام الباحث بحساب معاملات ارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات المحور، ومجموع فقرات المحور الذي تنتمي له، وذلك في ضوء الجداول ذات الأرقام (من ١-٤ إلى ٢-٤) التي توضح معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات محاورها.

صدق أداة الدراسة

ولتحديد مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة بحساب معاملات ألفا كرونباخ لقياس ما إذا كانت النتيجة موثوقة أم لا. حيث تشير الموثوقية إلى مقدار التباين الحقيقي الذي يمكن حسابه بواسطة التباين الملحوظ في القياس، وذلك بحسب التالي:

معامل ألفا كرونباخ: توجهات مديري إدارة المشاريع نحو إدارة مخاطر المشاريع بالرياض:

جدول رقم (٤-١)

التحليل السيكمومري لفقرات محور توجهات مديري إدارة المشاريع نحو إدارة مخاطر المشاريع بالرياض

Cronbach's Alpha	Corrected Item-Scale Variance if Item Deleted	Mean if Item Deleted	الفقرة
0.714	0.350	34.29	١. أفهم أسباب المتعلقة بالأعمال للتغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
0.719	0.308	34.19	٢. أفهم المشاكل التي سيتم حلها عن طريق التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
0.708	0.386	34.39	٣. أفهم عواقب وأثار التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
0.708	0.386	34.42	٤. أفهم أهداف التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
0.708	0.391	34.42	٩. لدي المهارات الفردية للتغيير بنجاح في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
0.711	0.369	34.33	١٠. أفهم كيف يرتبط عملي بالتغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
0.713	0.354	34.48	١١. تفاصيل التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض واضحة بالنسبة لي
0.713	0.352	34.37	١٢. لدي المعرفة اللازمة للتغيير بنجاح في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
0.711	0.370	34.31	١٣. يمكنني التعامل بنجاح مع التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
0.703	0.424	34.30	١٤. أستطيع أن ألعب دورًا إيجابيًا في التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
0.702	0.426	34.30	١٦. لدي القدرة الوظيفية اللازمة لتلبية حاجات التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض

يتضح من الجدول رقم (١-٤) أن جميع المفردات المكونة لمحور (توجهات مديري إدارة المشاريع نحو إدارة مخاطر المشاريع بالرياض) تسهم في زيادة الثبات لهذا المحور وجميعها تتمتع بدرجة عالية من صدق المحتوى من قبل المحكمين مما يدعم وجودها كما أن درجة الثبات كانت مرتفعة.

كما يتضح من الجدول رقم (١-٤) السابق أن جميع عبارات المحور ترتبط ارتباط قوي مع المفردات المكونة للمحور وبين المجموع الكلي وكذلك المجموع الكلي محذوفاً منه درجة المفردة دالة عند مستوى (٠,٠١) فأقل، وأنها تتمتع بصدق محتوى مرتفع جداً، كما تراوحت قيم معامل ألفا بين (٠,٧٠٢ - ٠,٧١٤). وأن جميع البنود في المحور دالة عند مستوى (٠,٠١) وهذا ما يعرف بالاتساق الداخلي.

معامل ألفا كرونباخ: مساهمة مديري إدارة المشاريع لتبني مفاهيم مستقبلية لإدارة مخاطر المشاريع

بالرياض:

جدول رقم (٢-٤)

التحليل السيكمومتري لفقرات محور مساهمة مديري إدارة المشاريع لتبني مفاهيم مستقبلية لإدارة مخاطر المشاريع

بالرياض

Cronbach's Alpha	Corrected Item-Scale Variance if Deleted	Mean if Item Deleted	الفقرة	
if Item Deleted	Total Correlation	Item Deleted	Deleted	
.709	.425	36.354	27.27	٥. يسعدني ان أكون جزءاً من التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
.708	.427	36.345	27.40	٦. هناك فرص كبيرة لي في مشروع التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
.713	.403	36.833	27.30	٧. أنا أؤيد إقامة التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
.710	.420	36.836	27.33	٨. أنا أستفيد من إحداث التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
.705	.444	36.081	27.41	١٥. سأحظى بأداء وظيفي أفضل بعد التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
.722	.347	37.500	27.41	١٧. زملائي في الفريق يدعمون التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
.710	.419	36.462	27.43	١٨. يدعم مديري التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
.725	.326	37.955	27.49	١٩. تم الرد على مخاوفي بشأن التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
.699	.477	35.512	27.31	٢٠. سوف أنمو مهنتي بسبب التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض

ويتضح من الجدول رقم (٢-٤) السابق أن هناك ارتباط بين جميع المفردات المكونة لمحور الدراسة الثاني (مساهمة مديري إدارة المشاريع لتبني مفاهيم مستقبلية لإدارة مخاطر المشاريع بالرياض) وبين المجموع الكلي وكذلك المجموع الكلي محذوفاً منه درجة المفردة دالة عند مستوى (٠,٠١) فأقل، وأنها تمتع بصدق محتوى مرتفع من قبل المحكمين، وأن قيم معاملات الارتباط المصححة لهذا المحور تراوحت ما بين (٠,٦٩٩ – ٠,٧٢٥).

يتضح من الجداول رقم (٢-٤) والذي تبين معاملات ارتباط البنود بالدرجة الكلية لكل محور أن جميع البنود في كل محور لها ارتباط قوي جداً بالمحور الذي تنتمي إليه، وجميع الفقرات دالة عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥)، وهذا ما يعرف بالاتساق الداخلي.

جدول رقم (٣-٤)

معاملات ألفا كرونباخ للثبات (Cronbach'aAlpha) لكل محور من محاور الاستبانة

المحاور	ن	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	400	11	0.729
المحور الثاني	400	9	0.735

يتضح من الجدول رقم (٣-٤) أعلاه أن معاملات الثبات للمحاور حيث كان معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول: (توجهات مديري إدارة المشاريع نحو إدارة مخاطر المشاريع بالرياض) قد بلغ (٠,٧٢٩)، أما معامل الثبات للمحور الثاني: (مساهمة مديري إدارة المشاريع لتبني مفاهيم مستقبلية لإدارة مخاطر المشاريع بالرياض) فقد بلغ (٠,٧٣٥)، وجميعها قيم ثبات مرتفعة، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة وتحقيق غايتها.

معامل الارتباط بيرسون: توجهات مديري إدارة المشاريع نحو إدارة مخاطر المشاريع بالرياض:

جدول رقم (٤-٤)

التحليل السيكومتري لفقرات توجهات مديري إدارة المشاريع نحو إدارة مخاطر المشاريع بالرياض

معامل الارتباط بيرسون		المخاطر
بالمحور		
0.502**	Pearson Correlation	١. أفهم أسباب المتعلقة بالأعمال للتغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
0.459**	Pearson Correlation	٢. أفهم المشاكل التي سيتم حلها عن طريق التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
0.530**	Pearson Correlation	٣. أفهم عواقب وأثار التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
0.532**	Pearson Correlation	٤. أفهم أهداف التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
0.538**	Pearson Correlation	٩. لدي المهارات الفردية للتغيير بنجاح في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
0.513**	Pearson Correlation	١٠. أفهم كيف يرتبط عملي بالتغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
0.503**	Pearson Correlation	١١. تفاصيل التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض واضحة بالنسبة لي
0.503**	Pearson Correlation	١٢. لدي المعرفة اللازمة للتغيير بنجاح في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
0.512**	Pearson Correlation	١٣. يمكنني التعامل بنجاح مع التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
0.556**	Pearson Correlation	١٤. أستطيع أن ألعب دورًا إيجابيًا في التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
0.566**	Pearson Correlation	١٦. لدي القدرة الوظيفية اللازمة لتلبية حاجات التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ويتضح من الجدول رقم (٤-٤) السابق أن هناك ارتباط بين جميع المفردات المكونة لمحور الدراسة الثاني (توجهات مديري إدارة المشاريع نحو إدارة مخاطر المشاريع بالرياض) وبين المجموع الكلي وكذلك المجموع الكلي محذوفاً منه درجة المفردة دالة عند مستوى (٠,٠١) فأقل، وأنها تمتع بصدق محتوى مرتفع من قبل المحكمين، وأن قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لهذا المحور تراوحت ما بين (٠,٤٥٩ – ٠,٥٦٦) الذي يدل على مقدار العلاقة بين المتغيرات، حيث ترتبط جميعها ارتباط قوي جداً فيما بينها وكذلك ترتبط مع المجموع الكلي للمحور.

معامل الارتباط بيرسون: مساهمة مديري إدارة المشاريع لتبني مفاهيم مستقبلية لإدارة مخاطر

المشاريع بالرياض:

جدول رقم (٤-٥)

التحليل السيكمومتري لفقرات محور مساهمة مديري إدارة المشاريع لتبني مفاهيم مستقبلية لإدارة مخاطر المشاريع

بالرياض

معامل الارتباط بيرسون

المخاطر	بالمحور
٥. يسعدني ان أكون جزءاً من التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض	Pearson Correlation 0.580**
٦. هناك فرص كبيرة لي في مشروع التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض	Pearson Correlation 0.581**
٧. أنا أؤيد إقامة التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض	Pearson Correlation 0.559**
٨. أنا أستفيد من إحداث التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض	Pearson Correlation 0.570**
١٥. سأحظى بأداء وظيفي أفضل بعد التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض	Pearson Correlation 0.595**
١٧. زملائي في الفريق يدعمون التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض	Pearson Correlation 0.515**
١٨. يدعم مديري التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض	Pearson Correlation 0.575**
١٩. تم الرد على مخاوفي بشأن التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض	Pearson Correlation 0.494**
٢٠. سوف أنمو مهنيًا بسبب التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض	Pearson Correlation 0.624**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ويتضح من الجدول رقم (٤-٤) السابق أن هناك ارتباط بين جميع المفردات المكونة لمحور

الدراسة الثاني (مساهمة مديري إدارة المشاريع لتبني مفاهيم مستقبلية لإدارة مخاطر المشاريع

بالرياض) وبين المجموع الكلي وكذلك المجموع الكلي محذوفاً منه درجة المفردة دالة عند مستوى (٠,٠١) فأقل، وأنها تمتع بصدق محتوى مرتفع من قبل المحكمين، وأن قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لهذا المحور تراوحت ما بين (٠,٤٩٤ – ٠,٥٩٥) الذي يدل على مقدار العلاقة بين المتغيرات، حيث ترتبط جميعها ارتباط قوي جداً فيما بينها وكذلك ترتبط مع المجموع الكلي للمحور.

الأساليب المستخدمة في التحليل الاحصائي:

تم استخدام التحليلات الاحصائية الوصفية التالية:

أولاً: مقياس التشتت:

- الانحراف المعياري

- المدى

- النسب المئوية

ثانياً: مقياس النزعة المركزية:

- المتوسطات الحسابية

- الوسيط

ثالثاً: ارتباط المتغيرات والاستدلالات المعنوية

- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation

- معامل الفاكرونباخ Cronbach's Alpha

- تحليل التباين الأحادي ANOVA Test

- اختبار T-Test

- اختبار الدلالة، أقل فرق معنوي (Scheffe)

تم استخدام تحليل بيانات الدراسة عبر حزمة البرامج الإحصائية في العلوم الاجتماعية *SPSS*,

(V.26).

الفصل الرابع

نتائج البحث

عرض وتفسير نتائج البحث

٤ - ١: البيانات العامة لعينة الدراسة

٤ - ٢: البيانات عن معوقات إدارة التغيير في قسم إدارة مخاطر المشاريع في الرياض

٤ - ٣: الجداول التحليلية عن الاستدلالات الإحصائية

عرض وتحليل بيانات الدراسة

وفي هذا الفصل يتناول الباحث عرض استجابات مجتمع الدراسة على أداة البحث (الاستبيان) الذي تم إعداده وتحكيمة مسبقاً، وذلك كالتالي:

أولاً: البيانات الأولية عن مجتمع البحث.

ثانياً: استعراض نتائج البيانات الخاصة بمعوقات إدارة التغيير في قسم إدارة مخاطر المشاريع في الرياض.

ثالثاً: عرض الاستدلالات الإحصائية وفقاً لمحاور الدراسة.

٤ - ١: عرض البيانات العامة عن الفئة المبحوثة:

ولتحقيق الأهداف السابقة سيتم عرض البيانات الأولية لوصف مجتمع الدراسة حسب المتغيرات العامة عن مجتمع الدراسة، أي توزيع مجتمع الدراسة من الفئة المبحوثة تبعاً لـ: الفئة العمرية، الجنس، المؤهل الدراسي، وأخيراً موقع العمل، وذلك كما يتضح من الجداول من (٥-١) إلى (٥-٤)، وجاءت النتائج كالتالي: -

أولاً: البيانات العامة:

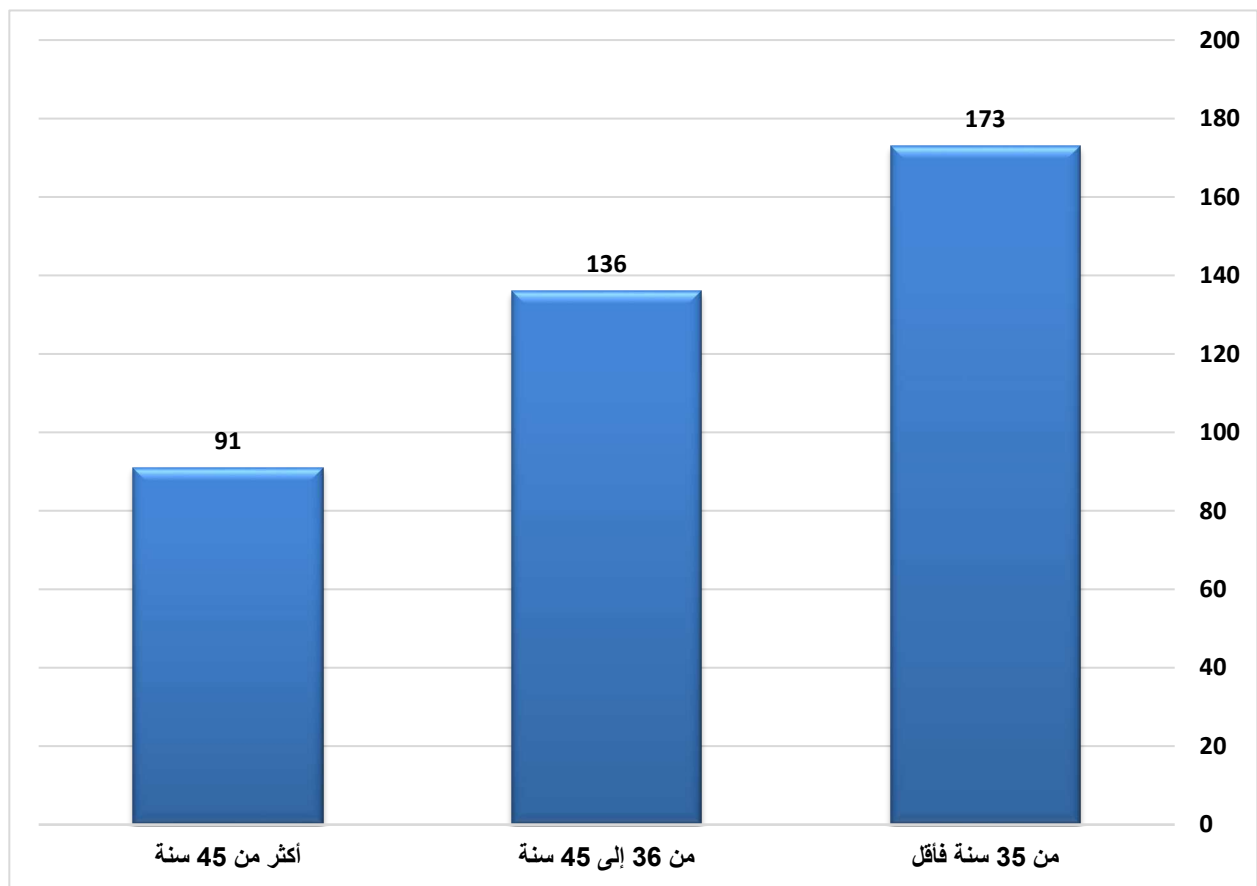
١- الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول رقم (١-٥)

توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، ن = ٤٠٠

الفئة العمرية	التكرار	%
من 35 سنة فأقل	173	43.3
من 36 إلى 45 سنة	136	34.0
أكثر من 45 سنة	91	22.8
الإجمالي	400	100.0%

يتضح من الجدول (١-٥) أن ما نسبته (٤٣,٣٪) من إجمالي الفئة المبحوثة تراوحت أعمارهم (من ٣٥ سنة فأقل)، وهي الفئة الأكثر، في حين أن ما نسبته (٣٤,٠٪) تراوحت أعمارهم في الفئة العمرية (من ٣٦ - ٤٥ سنة)، وأخيراً نجد أن نسبة (٢٢,٨٪) أعمارهم في الفئة (أكثر من ٤٥ سنة).



رسم بياني 1: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، ن=٤٠٠

جدول رقم (٢-٥)

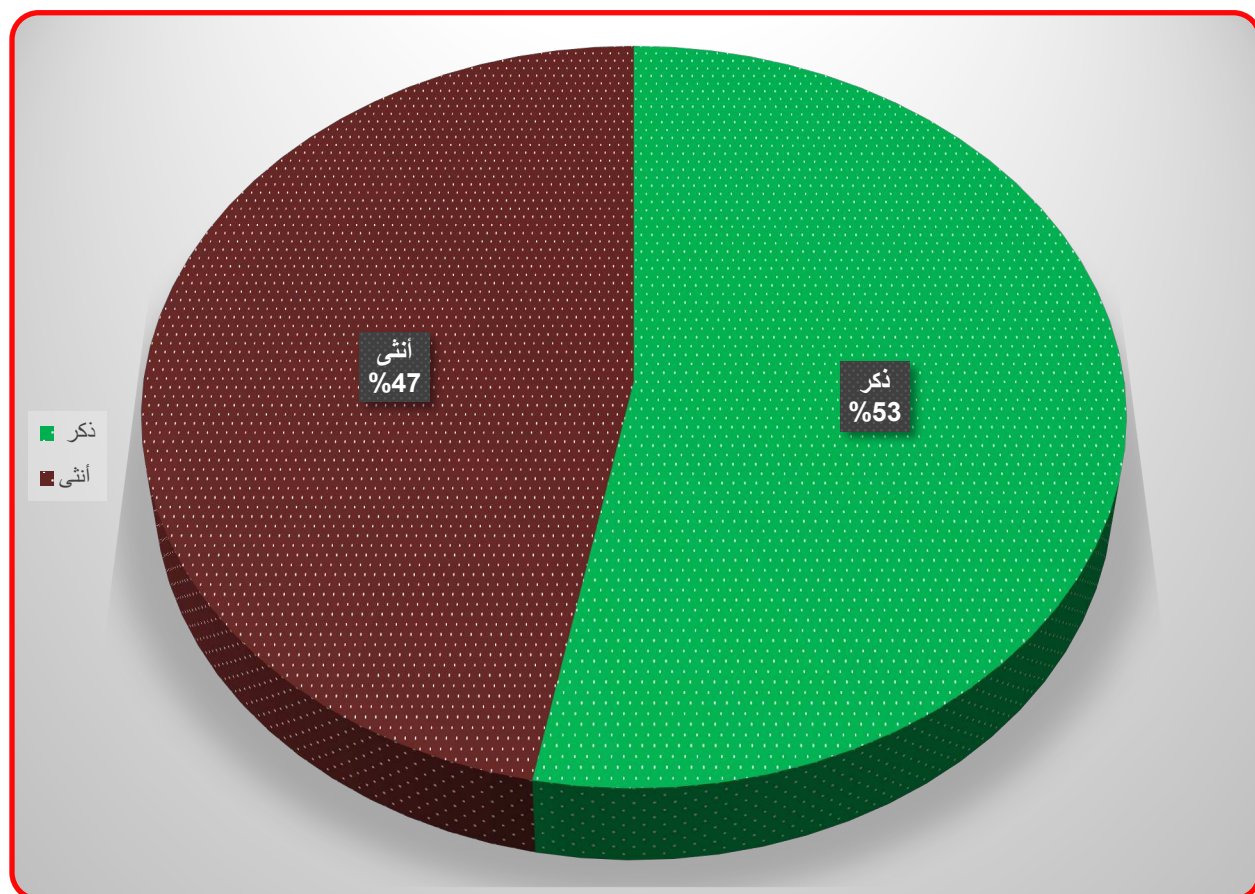
توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، ن=٢٣٦

الجنس	التكرار	%
ذكر	212	53.0
أنثى	188	47.0
الإجمالي	400	100.0%

يتضح من الجدول (٢-٥) أن ما نسبته (٥٣,٠٪) من إجمالي الفئة المبحوثة من (ذكور)، وهي الفئة الأكثر، في

حين أن (أنثى)، جاءت في المرتبة الثانية، وهي تمثل ما نسبته (٤٧,٠٪) من إجمالي العينة.

رسم بياني 2: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، ن=٤٠٠

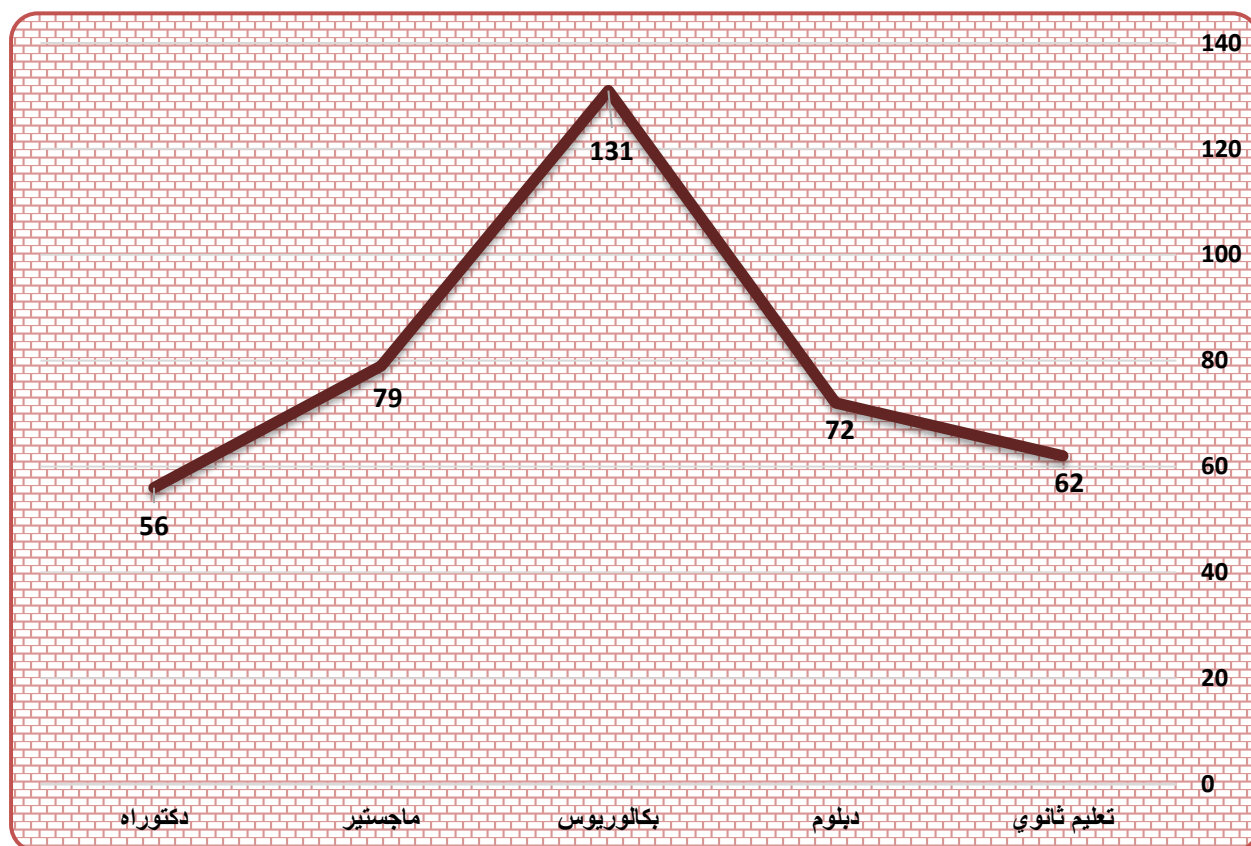


جدول رقم (٣-٥)

توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية، ن=١٥٢

الدرجة العلمية	التكرار	%
تعليم ثانوي	62	15.5
دبلوم	72	18.0
بكالوريوس	131	32.8
ماجستير	79	19.8
دكتوراه	56	14.0
الإجمالي	400	100.0%

يتضح من الجدول (٣-٥) أن ما نسبته (٣٢,٨٪) من إجمالي الفئة المبحوثة من مؤهلاتهم (بكالوريوس)، وهي الفئة الأكثر، في حين أن مؤهل (ماجستير)، جاءت في المرتبة الثانية، وهي تمثل ما نسبته (١٩,٨٪) من إجمالي العينة، وهنالك ما نسبته (١٨,٠٪) يحملون مؤهل (دبلوم)، (١٥,٥٪) مؤهلاتهم ثانوية عامة. وكان أقل مؤهل علمي هو (دكتوراه) وتمثل ما نسبته (١٤,٠٪).



رسم بياني 3: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية، ن=٤٠٠

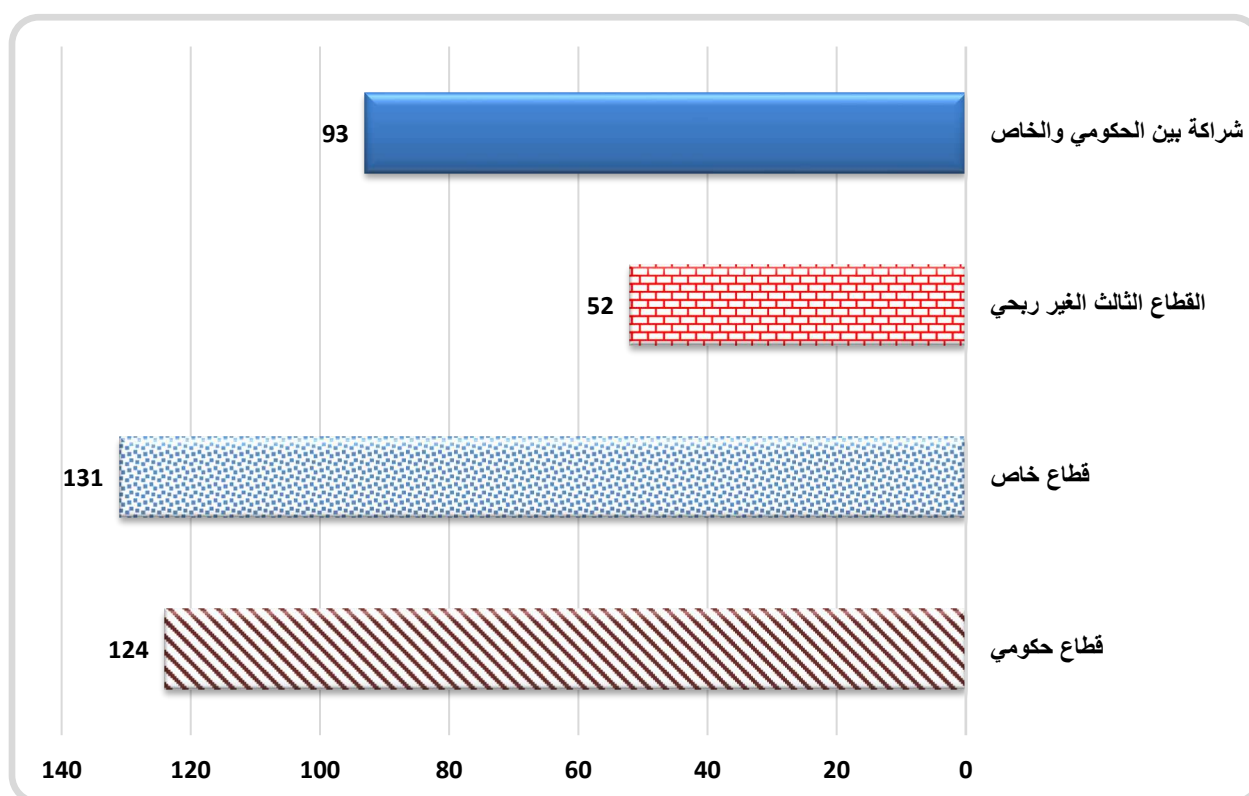
جدول رقم (٤-٥)

توزيع عينة الدراسة حسب موقع العمل، ن=٤٠٠

العمل	التكرار	%
قطاع حكومي	124	31.0
قطاع خاص	131	32.8
القطاع الثالث الغير ربحي	52	13.0

23.3	93	شراكة بين الحكومي والخاص
100.0%	400	الإجمالي

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (٥-٤) والذي يفسر نتائج عينة الدراسة حسب موقع العمل، حيث يتضح لنا أن الغالبية العظمى من الفئة المبحوثة والتي تمثل ما نسبته (٣٢,٨٪) يعملون في (القطاع الخاص)، يلي ذلك عينة الدراسة الذي يعملون في (قطاع حكومي)، وهي تمثل ما نسبته (٣١,٠٪)، كما بينت الدراسة أن عينة من الفئة المبحوثة يعملون في (شراكة بين الحكومي والخاص)، وهي تمثل ما نسبته (٢٣,٣٪)، وأخيراً نجد أن (١٣,٠٪) يعملون في (القطاع الثالث الغير ربحي).



رسم بياني 4: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب القطاع الذي تعمل به، ن=٤٠٠

٢-٤: البيانات الخاصة بمعوقات تطبيق إدارة التغيير في قسم إدارة مخاطر المشاريع في الرياض:

في هذا الجزء من الدراسة، يقوم الباحث بتسليط الضوء على أهم النتائج التي وردت في محاور الدراسة التي

تتعلق بمعوقات تطبيق إدارة التغيير في قسم إدارة مخاطر المشاريع في الرياض، وذلك من خلال المحاور التالي:

المحور الأول: واقع توجهات مديري إدارة المشاريع نحو إدارة مخاطر المشاريع بالرياض:

جدول رقم (٥-٥)

توزيع عينة الدراسة عن واقع توجهات مديري إدارة المشاريع نحو إدارة مخاطر المشاريع بالرياض

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
2	1.326	3.49	43 (10.8)	59 (14.8)	71 (17.8)	114 (28.5)	28.3 113	١. أفهم أسباب المتعلقة بالأعمال للتغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
1	1.267	3.59	36 (9.0)	50 (12.5)	70 (17.5)	130 (32.5)	114 (28.5)	٢. أفهم المشاكل التي سيتم حلها عن طريق التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
8	1.293	3.39	45 (11.3)	60 (15.0)	80 (20.0)	124 (31.0)	91 (22.8)	٣. أفهم عواقب وأثار التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
9	1.317	3.36	48 (12.0)	62 (15.5)	82 (20.5)	114 (28.5)	94 (23.5)	٤. أفهم أهداف التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
10	1.333	3.36	53 (13.3)	52 (13.0)	88 (22.0)	110 (27.5)	97 (24.3)	٥. لدي المهارات الفردية للتغيير بنجاح في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض

6	1.274	3.46	38 (9.5)	63 (15.8)	75 (18.8)	127 (31.8)	97 (24.3)	٦. أفهم كيف يرتبط عملي بالتغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
11	1.302	3.30	49 (12.3)	60 (15.0)	102 (25.5)	100 (25.0)	89 (22.3)	٧. تفاصيل التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض واضحة بالنسبة لي
7	1.316	3.41	47 (11.8)	58 (14.5)	78 (19.5)	119 (29.8)	98 (24.5)	٨. لدي المعرفة اللازمة للتغيير بنجاح في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
5	1.250	3.47	43 (10.8)	44 (11.0)	84 (21.0)	140 (35.0)	89 (22.3)	٩. يمكنني التعامل بنجاح مع التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
3	1.238	3.48	38 (9.5)	51 (12.8)	83 (20.8)	137 (34.3)	91 (22.8)	١٠. أستطيع أن ألعب دورًا إيجابيًا في التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
4	1.311	3.48	44 (11.0)	53 (13.3)	79 (19.8)	116 (29.0)	108 (27.0)	١١. لدي القدرة الوظيفية اللازمة لتلبية حاجات التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
3.43								المتوسط الحسابي العام
0.67								الانحراف المعياري العام

من خلال نتائج الجدول رقم (٥-٥) الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون في استجاباتهم من وجهة نظر الفئة المبحوثة حول توجهات مديري إدارة المشاريع نحو إدارة مخاطر المشاريع بالرياض، بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٤٣ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة بدرجة "أوافق" على أداة الدراسة إجمالاً. مما يوضح وجهات نظر عينة الدراسة حول هذه الفقرات.

وتبين النتائج أن هناك تجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على توجهات مديري إدارة المشاريع نحو إدارة مخاطر المشاريع بالرياض، حيث تراوحت متوسطات موافقة الفئة المبحوثة ما بين (٣,٣٠ إلى ٣,٥٩) وهي متوسطات تقع في الفئات الثالثة، الرابعة من فئات المقياس الخماسي؛ حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (أوافق) على سبعة عبارات، من عبارات محور توجهات مديري إدارة المشاريع نحو إدارة مخاطر المشاريع بالرياض، وهي العبارات رقم وهي: (٢ - ١ - ١٠ - ١١ - ٩ - ٦ - ٨) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٢) وهي " أفهم المشاكل التي سيتم حلها عن طريق التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض " بالمرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها بدرجة (أوافق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٥٩ من ٥).

٢. جاءت العبارة رقم (١) وهي " افهم أسباب المتعلقة بالأعمال للتغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض " بالمرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها بدرجة (أوافق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٤٩ من ٥).

٣. جاءت العبارة رقم (١٠) وهي " أستطيع أن ألعب دورًا إيجابيًا في التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض " بالمرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها بدرجة (أوافق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٤٨ من ٥).

٤. جاءت العبارة رقم (١١) وهي " لدي القدرة الوظيفية اللازمة لتلبية حاجات التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض " بالمرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها بدرجة (أوافق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٤٨ من ٥).

٥. جاءت العبارة رقم (٩) وهي " يمكنني التعامل بنجاح مع التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض " بالمرتبة الخامسة من حيث الموافقة عليها بدرجة (أوافق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٤٧ من ٥).

٦. جاءت العبارة رقم (٦) وهي " أفهم كيف يرتبط عملي بالتغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض " بالمرتبة السادسة من حيث الموافقة عليها بدرجة (أوافق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٤٦) من (٥).

٧. جاءت العبارة رقم (٨) وهي " لدي المعرفة اللازمة للتغيير بنجاح في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض " بالمرتبة السابعة من حيث الموافقة عليها بدرجة (أوافق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٤١) من (٥).

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (محايد) على أربعة عبارات وهي: (٣ - ٤ - ٥ - ٧) من محور توجهات مديري إدارة المشاريع نحو إدارة مخاطر المشاريع بالرياض، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة:

١. جاءت العبارة رقم (٣) وهي " أفهم عواقب وأثار التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض " بالمرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها بدرجة (محايد) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٣٩) من (٥).

٢. جاءت العبارة رقم (٤) وهي " أفهم أهداف التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض " بالمرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها بدرجة (محايد) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٣٦) من (٥).

٣. جاءت العبارة رقم (٥) وهي " لدي المهارات الفردية للتغيير بنجاح في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض " بالمرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها بدرجة (محايد) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٣٦) من (٥).

٤. جاءت العبارة رقم (٧) وهي " تفاصيل التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض واضحة بالنسبة لي " بالمرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها بدرجة (محايد) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٣٠) من (٥).

المحور الثاني: مدى مساهمة مديري إدارة المشاريع لتبني مفاهيم مستقبلية لإدارة مخاطر المشاريع بالرياض:

جدول رقم (٦-٥)

توزيع عينة الدراسة عن مدى مساهمة مديري إدارة المشاريع لتبني مفاهيم مستقبلية لإدارة مخاطر المشاريع

بالرياض

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١. يسعدني ان أكون جزءا من التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض	112 (28.0)	126 (31.5)	66 (16.5)	50 (12.5)	46 (11.5)	3.52	1.324	1
٢. هناك فرص كبيرة لي في مشروع التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض	103 (25.8)	105 (26.3)	86 (21.5)	60 (15.0)	46 (11.5)	3.40	1.322	5
٣. أنا أؤيد إقامة التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض	109 (27.3)	116 (29.0)	79 (19.8)	54 (13.5)	42 (10.5)	3.49	1.304	2
٤. أنا أستفيد من إحداث التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض	99 (24.8)	121 (30.3)	87 (21.8)	54 (13.5)	39 (9.8)	3.47	1.266	4
٥. سأحظى بأداء وظيفي أفضل بعد التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض	95 (23.8)	120 (30.0)	83 (20.8)	49 (12.3)	53 (13.3)	3.39	1.325	6
٦. زملائي في الفريق يدعمون التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض	97 (24.3)	116 (29.0)	82 (20.5)	54 (13.5)	51 (12.8)	3.39	1.327	7
٧. يدعم مديري التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض	96 (24.0)	109 (27.3)	88 (22.0)	57 (14.3)	50 (12.5)	3.36	1.323	8

9	1.305	3.30	46 (11.5)	69 (17.3)	95 (23.8)	99 (24.8)	91 (22.8)	٨. تم الرد على مخاوفي بشأن التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
3	1.338	3.49	49 (12.3)	47 (11.8)	78 (19.5)	113 (28.3)	113 (28.3)	٩. سوف أنمو مهنيًا بسبب التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض
3.42								المتوسط الحسابي العام
0.74								الانحراف المعياري العام

من خلال نتائج الجدول رقم (٥-٦) الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون في استجاباتهم من وجهة نظر الفئة المبحوثة حول مساهمة مديري إدارة المشاريع لتبني مفاهيم مستقبلية لإدارة مخاطر المشاريع بالرياض، بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٤٢ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة بدرجة "أوافق" على أداة الدراسة إجمالاً. مما يوضح وجهات نظر عينة الدراسة حول هذه الفقرات.

وتبين النتائج أن هناك تجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على مساهمة مديري إدارة المشاريع لتبني مفاهيم مستقبلية لإدارة مخاطر المشاريع بالرياض، حيث تراوحت متوسطات موافقة الفئة المبحوثة ما بين (٣,٣٠ إلى ٣,٥٢) وهي متوسطات تقع في الفئات الثالثة، الرابعة من فئات المقياس الخماسي؛ حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (أوافق) على أربعة عبارات، من عبارات محور مساهمة مديري إدارة المشاريع لتبني مفاهيم مستقبلية لإدارة مخاطر المشاريع بالرياض، وهي العبارات رقم وهي: (١ - ٣ - ٩ - ٤) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (١) وهي " يسعدني ان أكون جزءا من التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض " بالمرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها بدرجة (أوافق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٥٢ من ٥).

٢. جاءت العبارة رقم (٣) وهي " أنا أؤيد إقامة التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض " بالمرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها بدرجة (أوافق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٤٩ من ٥).

٣. جاءت العبارة رقم (٩) وهي " سوف أنمو مهنيا بسبب التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض " بالمرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها بدرجة (أوافق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٤٩ من ٥).

٤. جاءت العبارة رقم (٤) وهي " أنا أستفيد من إحداث التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض " بالمرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها بدرجة (أوافق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٤٧ من ٥).

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (محايد) على خمسة عبارات وهي: (٢ - ٥ - ٦ - ٧ - ٨) من محور مساهمة مديري إدارة المشاريع لتبني مفاهيم مستقبلية لإدارة مخاطر المشاريع بالرياض، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة:

١. جاءت العبارة رقم (٢) وهي " هناك فرص كبيرة لي في مشروع التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض " بالمرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها بدرجة (محايد) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٤٠ من ٥).

٢. جاءت العبارة رقم (٥) وهي " سأحظى بأداء وظيفي أفضل بعد التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض " بالمرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها بدرجة (محايد) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٣٩ من ٥).

٣. جاءت العبارة رقم (٦) وهي " زملائي في الفريق يدعمون التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض " بالمرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها بدرجة (محايد) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٣٩) من (٥).

٤. جاءت العبارة رقم (٧) وهي " يدعم مديري التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض " بالمرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها بدرجة (محايد) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٣٦) من (٥).

٥. جاءت العبارة رقم (٨) وهي " تم الرد على مخاوفي بشأن التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض " بالمرتبة الخامسة من حيث الموافقة عليها بدرجة (محايد) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٣٠) من (٥).

جداول التحليلية عن الاستدلالات الإحصائية للدراسة

أولاً: دلالة الفروق عن توجهات مديري إدارة المشاريع نحو إدارة مخاطر المشاريع بالرياض، وفقاً للمتغيرات الديمغرافية:

وللتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الفئة العمرية، الدرجة العلمية والقطاع الذي تعمل به، وفقاً لتوجهات مديري إدارة المشاريع نحو إدارة مخاطر المشاريع بالرياض، حيث استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA)، لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة فيما يخص وجهة نظرهم عن توجهات مديري إدارة المشاريع نحو إدارة مخاطر المشاريع بالرياض، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (٥ - ٧) التالي:

جدول رقم (٧-٥)

نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في

إجابات أفراد الدراسة حول إدارة مخاطر المشاريع بالرياض طبقاً إلى اختلاف المتغيرات الديمغرافية

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط مربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الفئة العمرية	بين المجموعات	6.504	2	3.252	7.436	0.001**
	داخل المجموعات	173.628	397	.437		
	المجموع	180.133	399			
الدرجة العلمية	بين المجموعات	5.082	4	1.270	2.867	0.023**
	داخل المجموعات	175.051	395	.443		
	المجموع	180.133	399			
القطاع الذي تعمل به	بين المجموعات	2.058	3	.686	1.526	0.207
	داخل المجموعات	178.075	396	.450		
	المجموع	180.133	399			

* دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل

** دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول المتغيرات الديمغرافية للدراسة (القطاع الذي تعمل به)، باختلاف متغيرات محور الدراسة الخاص بتوجهات مديري إدارة المشاريع نحو إدارة مخاطر المشاريع بالرياض.

بينما بينت النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول المحور الأول وفقاً لـ (الفئة العمرية

والدرجة العلمية)، ولتحديد صالح الفروق بين كل فئات الفئة العمرية والدرجة العلمية، على حدة تم استخدام اختبار LSD، والذي جاءت نتائجه كالتالي:

جدول رقم (٥ - ٨)

نتائج اختبار LSD المقارنات البعدية لمتغير للفروق في

إجابات أفراد الدراسة حول إدارة مخاطر المشاريع بالرياض طبقاً لاختلاف المتغيرات الديمغرافية

المحور	الفئة العمرية	متوسط الاختلاف	الخطأ المعياري	الدلالة
المتغير الأول: الفئة العمرية	من 36 إلى 45 سنة	.00246	.07579	.974
	أكثر من 45 سنة	.30555*	.08956	.001
المحور	المؤهل العلمي	متوسط الاختلاف	الخطأ المعياري	الدلالة
المتغير الثاني: الدرجة العلمية	البكالوريوس	.17918	.10262	.082
	دبلوم	.23294*	.09766	.018
	الماجستير	.09217	.09483	.332
	الدكتوراه	.31140*	.10629	.004

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول متغير الفئة العمرية؛ وكانت النتائج لصالح أفراد الدراسة الذين فئتهم العمرية (من ٣٦ إلى ٤٥ سنة)؛ وهم الأكثر نشاطاً وعطاً في مجال إدارة مخاطر المشاريع بمنطقة الرياض.

كما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة، وكانت النتائج لصالح أفراد الدراسة الذين درجتهم العلمية (بكالوريوس).

ثانياً: دلالة الفروق عن مدى مساهمة مديري إدارة المشاريع لتبني مفاهيم مستقبلية لإدارة مخاطر

المشاريع بالرياض، وفقاً للمتغيرات الديمغرافية:

وللتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الفئة العمرية، الدرجة العلمية القطاع الذي تعمل به، وفقاً لمساهمة مديري إدارة المشاريع لتبني مفاهيم مستقبلية لإدارة مخاطر المشاريع بالرياض، حيث استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA)، لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة فيما يخص وجهة نظرهم عن توجهات مديري إدارة المشاريع نحو إدارة مخاطر المشاريع بالرياض، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (٥ - ٩) التالي:

جدول رقم (٥-٩)

نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في

إجابات أفراد الدراسة حول إدارة مخاطر المشاريع بالرياض طبقاً إلى اختلاف المتغيرات الديمغرافية

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الفئة العمرية	بين المجموعات	9.427	2	4.714	8.837	0.000**
	داخل المجموعات	211.755	397	.533		
	المجموع	221.182	399			
الدرجة العلمية	بين المجموعات	14.237	4	3.559	6.794	0.000**
	داخل المجموعات	206.945	395	.524		
	المجموع	221.182	399			
	بين المجموعات	11.491	3	3.830	7.234	0.000**
	داخل المجموعات	209.691	396	.530		

			399	221.182	المجموع	القطاع الذي تعمل به
--	--	--	-----	---------	---------	------------------------

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل * دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

بينت النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول المحور الثاني وفقاً لـ (الفئة العمرية، الدرجة العلمية والقطاع الذي تعمل به)، ولتحديد صالح الفروق بين كل فئات الفئة العمرية والدرجة العلمية، على حدة تم استخدام اختبار LSD، والذي جاءت نتائجه كالتالي:

جدول رقم (٥ - ١٠)

نتائج اختبار LSD المقارنات البعدية لمتغير للفروق في

إجابات أفراد الدراسة حول إدارة مخاطر المشاريع بالرياض طبقاً لاختلاف المتغيرات الديمغرافية

المحور	الفئة العمرية		متوسط الاختلاف	الخطأ المعياري	الدلالة
المتغير الأول: الفئة العمرية	من 35 سنة فأقل	من 36 إلى 45 سنة	.06155	.08370	.463
		أكثر من 45 سنة	.38765*	.09458	.000
المحور	المؤهل العلمي		متوسط الاختلاف	الخطأ المعياري	الدلالة
المتغير الثاني: الدرجة العلمية	البكالوريوس	تعليم ثانوي	.27601*	.11158	.014
		دبلوم	.23474*	.10619	.028
		الماجستير	.22937*	.10311	.027
		الدكتوراه	.59079*	.11556	.000

المحور	القطاع الذي تعمل به		متوسط الاختلاف	الخطأ المعياري	الدلالة
المتغير الثاني: القطاع الذي تعمل به	قطاع خاص	قطاع حكومي	.03952	.09117	.665
		القطاع الثالث الغير ربحي	.50258*	.11927	.000
		شراكة بين الحكومي والخاص	.23606*	.09867	.017

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول متغير الفئة العمرية؛ وكانت النتائج لصالح أفراد الدراسة الذين فئتهم العمرية (من ٣٥ سنة فأقل).

كما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة، وكانت النتائج لصالح أفراد الدراسة الذين درجتهم العلمية (بكالوريوس).

كما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة، وكانت النتائج لصالح أفراد الدراسة الذين يعملون في (قطاع خاص).

الفصل الخامس

ملاحق الدراسة

الخاتمة

بناء على تفسيرات نتائج دراسة معوقات تطبيق إدارة التغيير في قسم إدارة مخاطر المشاريع في الرياض من عام ٢٠٢١ - ٢٠٢٢م، يتركز توجه مديري إدارة المشاريع إلى المشاكل التي سيتم حلها عن طريق التغيير، عن طريق فهم الأسباب المتعلقة بالأعمال للتغيير، وكيف أنها تلعب دورًا إيجابيًا في التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض، وتعتبر من أهم معوقات تطبيق إدارة التغيير.

وأيضا مساهمة مديري إدارة المشاريع لتبني مفاهيم مستقبلية لإدارة مخاطر بحيث يكون هذا العمل جزء من التغيير المنشود، وأن يكون من المؤيدين لإقامة التغيير، وأن يساهم في النمو المهني المتعلق بالتغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض.

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أهم معوقات تواجه تطبيق (إدارة التغيير) في قسم إدارة مخاطر المشاريع في الرياض من عام ٢٠٢١ - ٢٠٢٢م؛ والتي بدورها تكفل ضمان استمرارية التطوير والنجاح للمنظومة. وتعد إدارة التغيير من الجوانب الإدارية المهمة، والتي بدأت تنمو في السنوات الأخيرة في المملكة العربية السعودية؛ حتى تواكب رؤية ٢٠٣٠.

وتكمن أهمية الدراسة في بيان جانب الدور الذي يلعبه التغيير في التغلب على كثير من المشكلات التي تواجه الإدارات، وكيف أثر ذلك على تحسين أداء الإدارات.

وأما ما يخص منهجية الدراسة، فهي تقوم على المنهج الوصفي، حيث تتكون عينة الدراسة من (٤٠٠) استبانة، ثم بعد تحليل البيانات خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج وتعتبر من أهم معوقات تطبيق إدارة التغيير وأبرزها:

١- توجه مديري إدارة المشاريع إلى المشاكل التي سيتم حلها عن طريق التغيير.

٢- فهم الأسباب المتعلقة بالأعمال للتغيير.

٣- لعب مديري إدارة المشاريع دورًا إيجابيًا في التغيير في إدارة مخاطر المشاريع.

٤- مساهمة مديري إدارة المشاريع لتبني مفاهيم مستقبلية لإدارة مخاطر؛ بحيث يكون هذا العمل جزء من التغيير المنشود.

٥- تأييد إقامة التغيير، وأن يكون مساهمًا في النمو المهني المتعلق بالتغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض.

Abstract:

The current study aimed to reveal the most important obstacles facing the application of change management in the Project Risk Management Department in Riyadh from 2021–2022, which in turn ensures the continuity of development and success of the system.

Change management is an important administrative aspect that has begun to grow in recent years in the Kingdom of Saudi Arabia to keep pace with Vision 2030.

The importance of the study lies in explaining the role that change plays in overcoming many of the problems facing departments and how this affects improving the performance of departments.

As for the methodology of the study, it is based on the descriptive approach, where the study sample consists of 400 questionnaires. After analyzing the data, the study concluded a number of results and is considered one of the most important obstacles to the application of change management, the most prominent of which are:

1. Project management managers are directed to problems that will be solved by change.
2. Understand the business-related reasons for change.
3. Project management managers played a positive role in the change in project risk management.

4. The contribution of project management managers is to adopt future concepts of risk management so that this work is part of the desired change.
5. Endorse the establishment of change and be a contributor to professional growth related to change in project risk management in Riyadh.

الاستبيان

#	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	افهم الأسباب المتعلقة أعمال تغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض					
٢	أفهم المشاكل التي سيتم حلها عن طريق التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض					
٣	أفهم عواقب وآثار التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض					
٤	أفهم أهداف التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض					
٥	يسعدني أن أكون جزءاً من التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض					
٦	هناك فرص كبيرة لي في مشروع التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض					
٧	أنا أؤيد إقامة التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض					
٨	أنا أستفيد من إحداث التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض					

٩	لدي المهارات الفردية للتغيير بنجاح في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض				
١٠	أفهم كيف يرتبط عملي بالتغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض				
١١	تفاصيل التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض واضحة بالنسبة لي				
١٢	لدي المعرفة اللازمة للتغيير بنجاح في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض				
١٣	يمكنني التعامل بنجاح مع التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض				
١٤	أستطيع أن ألعب دورًا إيجابيًا في التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض				
١٥	سأحظى بأداء وظيفي أفضل بعد التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض				
١٦	لدي القدرة الوظيفية اللازمة لتلبية حاجات التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض				
١٧	زملائي في الفريق يدعمون التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض				
١٨	يدعم مديري التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض				

					تم الرد على مخاوف بشأن التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض	١٩
					سوف أنمو مهنيّاً بسبب التغيير في إدارة مخاطر المشاريع بالرياض	٢٠

قائمة المراجع

١. إبراهيم عز الدين الطقز , "إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية" , المجلة العربية للنشر العلمي , العدد السادس والعشرون , ٢٠٢٠
٢. الاستاذة بوهلال فاطمية , "إدارة التغير الإستراتيجي" , جامعة مصطفى إسماعيل معسكر كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير , السنة الجامعية ٢٠٢٠ / ٢٠١٩.
٣. د تغريد بنت عبدالله بن هبدان الهبدان , "دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية" , جامعة اسيوط ادارة البحوث والنشر العلمي المجلة العلمية المجلد السابع والثلاثون العدد الثاني عشر , ديسمبر ٢٠٢١.
٤. سعاد بن علي , فاطمة بلحاج جيلالي , " أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة باتيميتال" , جامعة الجيلالي بونعامه بخميس مليانة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير , مذكرة مقدمة لأستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير , ٢٠١٩ / ٢٠١٨.
٥. ضريف عبود , "أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق إدارة المعرفة" , دراسة حالة - الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع أم البواقي , وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي -كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير , ٢٠٢١.
٦. فريدة جعالة , "الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة حالة المؤسسات العمومية للأشغال العمومية" , جامعة الجزائر كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير , مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير تخصص تسيير عمومي , ٢٠١٢ / ٢٠١٣
٧. مستورة عبده الله جراد الزهراني, "المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة" , مجلة الادارة التربوية , العدد السادس عشر, ٢٠١٧
٨. سيد هارون جمعة , "استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها علي الأداء الوظيفي الجامعي- دراسة تطبيقية",المعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان فرع مرسى مطروح, ٢٠١٩

9. Adel Ismail Al-Alawi, Muna Abdulmohsen, "Investigating the barriers to change management in public sector educational institutions", *International Journal of Educational Management*, Vol. 33 Issue: 1, pp.112-148, <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2018-0115> Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2018-0115>, 2019.
10. Apostolopoulos. "Risk assessment for change management within project management: a hierarchical model process approach". (Unpublished Doctoral thesis, City University London).
11. Apostolopoulos, C., Halikias, G., Maroukian, "Facilitating organisational decision making: a change risk assessment model case study. *Journal of Modelling in Management*", 11(2), pp. 694-721. doi: 10.1108/JM2-05-2014-0035, 2016
12. Ming Sun, Christos Vidalakis, Tejas Oza, "A change management maturity model for construction projects
", https://www.researchgate.net/publication/228962595_A_change_management_maturity_model_for_construction_projects, October 2009
13. Schoonwinkel; C J Fourie; P D F Conradie, "A risk and cost management analysis for changes during the construction phase of a project", *Journal of the South African Institution of Civil Engineering On-line version ISSN 2309-8775, Print version ISSN 1021-2019*.
14. Stanley Chika Nwaogu¹, Okedinachi Samuel Chime², Jonathan Ikechukwu Odu³, "An Assessment of Risk Management Factors Delaying Construction Project in Nigeria", *Journal of Economics, Finance and Management Studies* ISSN (print): 2644-0490, ISSN (online): 2644-0504 Volume 5 Issue 07 July 2022.

15. Thomas Diefenbach , "The managerialistic ideology of organisational change managment", Article in
Journal of Organizational Change Management · February 2007