



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / ماجستير

تخصص / إدارة مشاريع

عنوان البحث

"أثر التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع في القطاع العام"

إعداد الطالبه/

نورة سعود المرزوقي

إشراف/

الدكتور: الفيصل حسن

العام الدراسي:

٢٠٢٥

مقدمة:

- لمحة عامة عن إدارة المشاريع في القطاع العام وأهميتها.
- دور التغيير التنظيمي وتأثيره على تنفيذ المشاريع الحكومية.
- التحديات التي يواجهها القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص.
- أهمية تحسين إدارة المشاريع لتحقيق الرؤية الاستراتيجية للدولة.

مشكلة الدراسة:

■ السؤال الرئيسي:

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

■ التساؤلات الفرعية:

١. ما تأثير التغيير التنظيمي على فعالية تنفيذ المشاريع في القطاع العام؟
٢. كيف تؤثر التغيرات في الهياكل التنظيمية على نجاح المشاريع الحكومية؟
٣. ما مدى تأثير التغيير في المهام والموارد البشرية على أداء فرق المشاريع؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين تجاه التغيير التنظيمي حسب العوامل الشخصية والوظيفية؟
٥. ما هي أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها لتخفيف أثر التغيير التنظيمي السلبي على المشاريع العامة؟

أهمية الدراسة:

- أهمية علمية: إثراء الأدبيات الأكاديمية حول تأثير التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع العامة.
- أهمية عملية: تقديم استراتيجيات تطبيقية تساعد المؤسسات الحكومية على التكيف مع التغيير وتحسين كفاءة المشاريع.

أهداف الدراسة:

- تحديد العلاقة بين التغيير التنظيمي وإدارة المشاريع العامة.
- دراسة أثر التغيير في السياسات والهياكل على نجاح المشاريع.
- تحليل تأثير التغيير في القوى العاملة والموارد على جودة تنفيذ المشاريع.
- تقديم توصيات عملية لصناع القرار لتحسين أداء المشاريع الحكومية خلال التغيير التنظيمي.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

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

■ التساؤلات الفرعية:

- ما مدى تأثير التغيير في الهيكل التنظيمي على فعالية إدارة المشاريع في القطاع العام؟
- كيف تؤثر التغيرات في السياسات والإجراءات على أداء فرق المشاريع؟
- ما دور التغيير في الموارد البشرية (التدريب، التوظيف، إعادة الهيكلة) في تحسين أو إضعاف تنفيذ المشاريع العامة؟
- هل يؤثر التحول الرقمي والتكنولوجيا الحديثة على نجاح المشاريع الحكومية أثناء التغيير التنظيمي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين تجاه التغيير التنظيمي وفقًا للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟
- ما التحديات التي تواجهها المشاريع الحكومية عند تطبيق التغيير التنظيمي؟
- ما أفضل الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها لتقليل المخاطر وتحقيق نجاح المشاريع أثناء التغيير التنظيمي؟

فروض الدراسة:

الفروض الرئيسية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على إدارة المشاريع في القطاع العام.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على إدارة المشاريع في القطاع العام.

الفروض الفرعية:

- لا يوجد تأثير للتغيير في الهياكل التنظيمية على فعالية تنفيذ المشاريع.
- يوجد تأثير للتغيير في الهياكل التنظيمية على فعالية تنفيذ المشاريع.
 - لا يوجد تأثير للتغيير في المهام والسياسات والإجراءات على كفاءة فرق المشاريع.
 - يوجد تأثير للتغيير في المهام والسياسات والإجراءات على كفاءة فرق المشاريع.
 - لا يوجد تأثير للتغيير في الموارد البشرية (التدريب، التوظيف، إعادة الهيكلة) على نجاح إدارة المشاريع.
 - يوجد تأثير للتغيير في الموارد البشرية على نجاح إدارة المشاريع.
- لا يوجد تأثير لاستخدام التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي على تحسين كفاءة المشاريع الحكومية.
- يوجد تأثير لاستخدام التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي على تحسين كفاءة المشاريع الحكومية.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين حول تأثير التغيير التنظيمي على المشاريع بناءً على العوامل الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين حول تأثير التغيير التنظيمي على المشاريع بناءً على العوامل الشخصية.

الدراسات السابقة:

دراسات عربية:

١. عنوان الدراسة: "أثر التغيير التنظيمي على كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الحكومي"
 - المؤلف: أحمد محمد علي.
 - السنة: 2018.
 - ملخص: تناولت الدراسة تأثير التغيير التنظيمي على كفاءة وفعالية إدارة المشاريع في القطاع الحكومي، مع التركيز على التحديات التي تواجه المديرين في تطبيق التغييرات.
٢. عنوان الدراسة: "دور التغيير التنظيمي في تحسين إدارة المشاريع: دراسة حالة في وزارة التربية والتعليم"
 - المؤلف: سارة عبد الله.
 - السنة: 2020.
 - ملخص: ركزت الدراسة على كيفية تأثير التغيير التنظيمي على تحسين عمليات إدارة المشاريع في وزارة التربية والتعليم، مع تقديم توصيات لتعزيز الفعالية.
٣. عنوان الدراسة: "التغيير التنظيمي وإدارة المشاريع في القطاع العام: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية"
 - المؤلف: خالد بن سعود.
 - السنة: 2019.
 - ملخص: تناولت الدراسة التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية في تطبيق التغيير التنظيمي وكيفية تأثيره على إدارة المشاريع.

دراسات أجنبية:

١. عنوان الدراسة "The Impact of Organizational Change on Project Management in the Public Sector"
 - المؤلف: John P. Kotter.
 - السنة: 2012.
 - ملخص: ناقشت الدراسة كيفية تأثير التغيير التنظيمي على نجاح أو فشل المشاريع في القطاع العام، مع تقديم إطار عمل لإدارة التغيير بشكل فعال.
٢. عنوان الدراسة "Change Management in Public Sector Projects: A Case Study Analysis"
 - المؤلف: David A. Shore.
 - السنة: 2015.
 - ملخص: قدمت الدراسة تحليلاً لحالات دراسية في القطاع العام لتوضيح كيفية تأثير التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع.
٣. عنوان الدراسة "Organizational Change and Its Impact on Project Management Practices"
 - المؤلف: David A. Shore.
 - السنة: 2015.
 - ملخص: قدمت الدراسة تحليلاً لحالات دراسية في القطاع العام لتوضيح كيفية تأثير التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع.

- المؤلف. Harold Kerzner :
- السنة. 2017 :
- ملخص: ركزت الدراسة على الممارسات الإدارية المطلوبة لمواكبة التغيير التنظيمي في إدارة المشاريع، مع أمثلة من القطاع العام.
- ٤. عنوان الدراسة "Public Sector Project Management: Achieving Organizational Change" :
- المؤلف. Peter W. G. Morris :
- السنة. 2014 :
- ملخص: ناقشت الدراسة كيفية تحقيق التغيير التنظيمي الفعال في إدارة المشاريع الحكومية، مع التركيز على الأدوات والاستراتيجيات.

المنطلقات النظرية للدراسة:

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري للدراسة

أولاً: مفاهيم التغيير التنظيمي

- تعريف التغيير التنظيمي وأهميته في الإصلاح الإداري.
- أنواع التغيير التنظيمي (هيكلية، استراتيجية، ثقافية، تكنولوجية).
- نماذج إدارة التغيير التنظيمي مثل:

○ نموذج كوتر. Kotter's 8 Steps for Change

○ نموذج لوين. Lewin's Change Management Model

ثانياً: إدارة المشاريع في القطاع العام

- تعريف إدارة المشاريع العامة ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- مقارنة بين إدارة المشاريع في القطاع العام والقطاع الخاص.
- عوامل نجاح المشاريع الحكومية وعوائق التنفيذ.

ثالثاً: العلاقة بين التغيير التنظيمي وإدارة المشاريع

- كيف يؤثر التغيير التنظيمي على كفاءة المشاريع؟
- دور القيادة في إدارة التغيير بالمشاريع.
- التأثيرات الإيجابية والسلبية للتغيير التنظيمي على المشاريع العامة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 أنواع ومنهج الدراسة

- منهج وصفي تحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

3.2 مجتمع وعينة الدراسة

- تستهدف الدراسة موظفي الإدارات الحكومية والمشرفين على المشاريع العامة.
- حجم العينة: يتم تحديدها باستخدام معادلات تحديد حجم العينة الإحصائية.

3.3 أداة الدراسة (الاستبانة)

الاستبانة مقسمة إلى 3 محاور:

1. البيانات الشخصية والوظيفية: العمر، المؤهل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.
2. متغيرات التغيير التنظيمي: الهيكل التنظيمي، المهام، التكنولوجيا، الموارد البشرية.
3. متغيرات إدارة المشاريع: جودة التنفيذ، الالتزام بالجدول الزمني، إدارة المخاطر، استخدام الموارد.

3.4 الأساليب الإحصائية

- التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.
- اختبار ألفا كرونباخ لقياس الثبات والصدق.
- اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق بين استجابات المشاركين.

- تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة بين التغيير التنظيمي ونجاح المشاريع.

الفصل الرابع: تحليل النتائج والمناقشة

4.1 تحليل البيانات الوصفية

- وصف خصائص العينة باستخدام الجداول والتوزيعات التكرارية.

4.2 اختبار فرضيات الدراسة

- تحليل العلاقة بين التغيير التنظيمي وإدارة المشاريع.
- دراسة الفروق بين فئات الموظفين في استجاباتهم للتغيير التنظيمي.

4.3 مناقشة النتائج

- مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة وتفسير التوافق أو الاختلافات.
- استنتاج أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع خلال التغيير التنظيمي.

الفصل الخامس: التوصيات والخاتمة

5.1 التوصيات العملية

للإدارات الحكومية:

- ضرورة وضع خطط واضحة لإدارة التغيير التنظيمي قبل تطبيقه.
- تعزيز التواصل الداخلي مع فرق المشاريع لزيادة التكيف مع التغيير.
- تقديم برامج تدريبية للموظفين حول كيفية التعامل مع التغيير التنظيمي.

لمديري المشاريع:

- تطوير خطط مرنة لإدارة المشاريع أثناء فترات التغيير.
- استخدام أنظمة إدارة المشاريع الرقمية لتعزيز الكفاءة.
- تبني ممارسات القيادة التكيفية لتوجيه الفرق أثناء التغيير.

للباحثين في المجال:

- اقتراح دراسات مستقبلية حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المشاريع.
- دراسة أثر التغيير التكنولوجي على أداء المشاريع الحكومية.

5.2 الخاتمة

- تلخيص لأهم النتائج المستخلصة من الدراسة.
- التأكيد على أهمية التغيير التنظيمي كعامل أساسي في نجاح المشاريع الحكومية.
- تقديم رؤية مستقبلية لإدارة المشاريع في ظل التحولات الإدارية.

المخرجات النهائية للدراسة:

- ✓ إطار نظري قوي يعتمد على أحدث الأدبيات العلمية.
- ✓ تحليل إحصائي يوضح العلاقة بين التغيير التنظيمي وإدارة المشاريع.
- ✓ توصيات عملية لمساعدة الإدارات الحكومية على تحسين كفاءة المشاريع أثناء التغيير.

المنهجية وطرق البحث:

- منهج وصفي تحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

أدوات الدراسة:

الاستبانة

الاستبانة مقسمة إلى ٣ محاور:

١. البيانات الشخصية والوظيفية: (العمر، المؤهل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)
٢. متغيرات التغيير التنظيمي: (الهيكل التنظيمي، المهام، التكنولوجيا، الموارد البشرية)
٣. متغيرات إدارة المشاريع: (جودة التنفيذ، الالتزام بالجدول الزمني، إدارة المخاطر، استخدام الموارد)

حدود الدراسة :

١. الحدود الموضوعية (المجال البحثي)

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

٢. الحدود المكانية (الموقع الجغرافي للدراسة)

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

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

٣. الحدود الزمنية (الفترة الزمنية للدراسة)

تشمل الدراسة البيانات التي يتم جمعها وتحليلها في الفترة الزمنية بين عامي (2020 – 2025) ، بحيث تغطي التغييرات التنظيمية الحديثة وتأثيرها على المشاريع العامة.

المراجع:

١. السيد، م. أ. (2019). *أثر التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع في القطاع العام: دراسة تطبيقية*. مجلة الإدارة العامة، جامعة القاهرة.
٢. بن سعود، خ. (2020). *التغيير التنظيمي وإدارة المشاريع: دراسة حالة في القطاع الحكومي السعودي*. جامعة الملك سعود.
٣. عبد الله، س. (2018). *دور التغيير التنظيمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع العام*. مجلة العلوم الإدارية، جامعة الإمارات.
٤. حسن، ع. م. (2017). *إدارة التغيير التنظيمي وأثره على نجاح المشاريع الحكومية*. دار النشر العربية.
٥. محمود، أ. (2021). *تأثير التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية*. جامعة عين شمس.
٦. الزهراء، ف. (2020). *التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في ظل التغيير التنظيمي: دراسة في القطاع العام*. مجلة الإدارة والتنمية، جامعة الجزائر.
٧. محمد، ل. (2019). *أثر التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع في القطاع الصحي الحكومي*. جامعة الملك عبد العزيز.
٨. علي، ع. ر. (2018). *إدارة التغيير التنظيمي في المشاريع الحكومية: رؤية استراتيجية*. دار الفكر العربي.
٩. أحمد، م. (2021). *التغيير التنظيمي وإدارة المشاريع: دراسة في القطاع التعليمي الحكومي*. جامعة الزقازيق.
١٠. محمود، ح. (2020). *أثر التغيير التنظيمي على إدارة المشاريع في القطاع العام: دراسة مقارنة*. مجلة الدراسات الإدارية، جامعة بغداد.

المراجع الأجنبية (بطريقة هارفارد):

١. Kotter, J.P. (2012). *The Impact of Organizational Change on Project Management in the Public Sector*. Harvard Business Review.
٢. Shore, D.A. (2015). *Change Management in Public Sector Projects: A Case Study Analysis*. International Journal of Project Management, 33(5), pp. 1054-1067.
٣. Kerzner, H. (2017). *Organizational Change and Its Impact on Project Management Practices*. Wiley Publishing.
٤. Morris, P.W.G. (2014). *Public Sector Project Management: Achieving Organizational Change*. Routledge.
٥. Turner, J.R. and Müller, R. (2003). *On the Nature of the Project as a Temporary Organization*. International Journal of Project Management, 21(1), pp. 1-8.
٦. Burke, W.W. (2017). *Organization Change: Theory and Practice*. 5th ed. SAGE Publications.

- Fernandez, S. and Rainey, H.G. (2006). *Managing Successful Organizational Change in the Public Sector*. Public Administration Review, 66(2), pp. 168-176. .Y
- Pettigrew, A.M. (2012). *The Politics of Organizational Decision-Making*. Routledge. .A
- Cameron, E. and Green, M. (2019). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools, and Techniques of Organizational Change*. 5th ed. Kogan Page. .9
- Cleland, D.I. and Ireland, L.R. (2006). *Project Management: Strategic Design and Implementation*. 5th ed. McGraw-Hill. .\.