

استراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها على تحقيق الرؤية التصميمية في المشاريع المعمارية الكبرى :  
دراسة حالة مشروع القدية

إعداد الطالب/

سلطان مرعيد الشمري

الرقم الجامعي/

251002639

إشراف/

د الفيصّل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي

2025

هَذَا مِنْ فُرْصَاتِ

## إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمشرفين الذي كانوا

لدعمه العلمي، وتوجيهاته السديدة، وملاحظاته القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد

كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم

وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

## فهرس المحتويات

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| إهداء .....                                | 3  |
| شكر وتقدير .....                           | 4  |
| قائمة الجداول .....                        | 7  |
| فهرس الأشكال .....                         | 9  |
| المستخلص .....                             | 11 |
| الفصل الأول .....                          | 12 |
| المقدمة .....                              | 13 |
| مشكلة الدراسة .....                        | 15 |
| أهمية الدراسة .....                        | 17 |
| أهداف الدراسة .....                        | 21 |
| تساؤلات الدراسة .....                      | 24 |
| فرضيات الدراسة .....                       | 24 |
| النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث ..... | 27 |
| الفصل الثاني .....                         | 30 |
| الدراسات السابقة .....                     | 30 |
| المقدمة .....                              | 31 |
| المتغير التابع والمستقل .....              | 33 |
| الدراسات السابقة .....                     | 36 |
| الإطار النظري للدراسة .....                | 42 |
| الفصل الثالث .....                         | 46 |
| منهجية الدراسة .....                       | 46 |
| المقدمة .....                              | 47 |
| المنهجية وطرق البحث .....                  | 49 |
| أدوات الدراسة .....                        | 51 |
| مجتمع البحث .....                          | 53 |

|     |                         |
|-----|-------------------------|
| 55  | خطوات جمع البيانات..... |
| 57  | حدود البحث.....         |
| 59  | الفصل الرابع.....       |
| 59  | نتائج الدراسة.....      |
| 60  | المقدمة.....            |
| 62  | تحليل البيانات.....     |
| 94  | المناقشة.....           |
| 97  | الخاتمة.....            |
| 99  | التوصيات.....           |
| 101 | المراجع.....            |
| 106 | الملاحق.....            |
| 108 | Abstract.....           |

## قائمة الجداول

|                                                                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| جدول 1 : الوصف الاحصائي لبيانات الدراسة.....                                                                                                              | 64 |
| جدول 2 : الوصف الاحصائي لعمر المشاركين في التجربة.....                                                                                                    | 65 |
| جدول 3 : الوصف الاحصائي لجنس المشاركين في التجربة.....                                                                                                    | 66 |
| جدول 4 : الوصف الاحصائي للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة.....                                                                                          | 67 |
| جدول 5 : الوصف الاحصائي لأعتقد أن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يسهم في تحقيق الرؤية التصميمية للمشروع.....                                             | 68 |
| جدول 6 : الوصف الاحصائي لوجود خطة واضحة لإدارة التغيير يقلل من المشكلات أثناء تنفيذ المشروع.....                                                          | 70 |
| جدول 7 : الوصف الاحصائي لاستراتيجيات إدارة التغيير تعزز قدرة الفرق على التكيف مع التعديلات التصميمية... ..                                                | 71 |
| جدول 8 : الوصف الاحصائي لإدارة التغيير تساعد في الحفاظ على جودة العناصر المعمارية للمشروع.....                                                            | 72 |
| جدول 9 : الوصف الاحصائي لتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يقلل من التأخير في مراحل التنفيذ.....                                                            | 73 |
| جدول 10 : الوصف الاحصائي لوجود آليات فعالة للتواصل خلال إدارة التغيير يحسن التنسيق بين الفرق المختلفة.....                                                | 74 |
| جدول 11 : الوصف الاحصائي لاستراتيجيات إدارة التغيير تساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بالتعديلات التصميمية.....                                             | 75 |
| جدول 12 : الوصف الاحصائي لإدارة التغيير تدعم الالتزام بالمعايير والمواصفات المعمارية للمشروع.....                                                         | 77 |
| جدول 13 : الوصف الاحصائي لوجود قيادة فعالة لإدارة التغيير يعزز التعاون بين الفرق الفنية والإدارية.....                                                    | 78 |
| جدول 14 : الوصف الاحصائي لاستراتيجيات إدارة التغيير تساعد في توجيه الموارد بشكل أفضل أثناء تنفيذ المشروع.....                                             | 79 |
| جدول 15 : الوصف الاحصائي لتطبيق إدارة التغيير يساهم في تحسين رضا أصحاب المصلحة عن جودة المشروع... ..                                                      | 80 |
| جدول 16 : الوصف الاحصائي لاستراتيجيات إدارة التغيير تعزز القدرة على الاستجابة للمستجدات الطارئة.....                                                      | 81 |
| جدول 17 : الوصف الاحصائي لوجود خطة لإدارة التغيير يقلل من الهدر المالي والزمني في المشروع.....                                                            | 82 |
| جدول 18 : الوصف الاحصائي لإدارة التغيير تساعد في تحقيق الابتكار في التصميم المعماري للمشروع.....                                                          | 83 |
| جدول 19 : الوصف الاحصائي لاستراتيجيات إدارة التغيير ترفع مستوى الالتزام بأهداف المشروع طويلة الأجل.....                                                   | 84 |
| جدول 20 : الوصف الاحصائي لتطبيق إدارة التغيير يسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في تنفيذ المشروع.....                                                      | 85 |
| جدول 21 : الوصف الاحصائي لأرى أن دمج استراتيجيات إدارة الأزمات في سلاسل الإمداد أمر ضروري لضمان استمرارية العمليات في مناطق الكثافة المرورية بالرياض..... | 87 |
| جدول 22 : ملخص معالجة القضية.....                                                                                                                         | 88 |
| جدول 23 : إحصائيات الموثوقية.....                                                                                                                         | 88 |
| جدول 24 : اختبار كاي سكوير لدور إدارة التغيير في تقليل المخاطر على المشاريع المعمارية.....                                                                | 90 |

- جدول 25 : اختبار كاي سكوير لدور إدارة التغيير في تعزيز التعاون على المشاريع المعمارية.....91
- جدول 26 : اختبار كاي سكوير لدور إدارة التغيير في تقليل هدر الأموال للمشاريع المعمارية.....92
- جدول 27 : تحليل التباين الأحادي.....93
- جدول 28 : ملخص نموذج عامل بايز.....93

## فهرس الأشكال

- رسم توضيحي 1: الإطار النظري للدراسة ..... 43
- رسم توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة ..... 65
- رسم توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة ..... 66
- رسم توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة ..... 67
- رسم توضيحي 4 : التمثيل البياني لأعتقد أن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يسهم في تحقيق الرؤية التصميمية للمشروع ..... 69
- رسم توضيحي 5 : التمثيل البياني لوجود خطة واضحة لإدارة التغيير يقلل من المشكلات أثناء تنفيذ المشروع ..... 70
- رسم توضيحي 6 استراتيجيات إدارة التغيير تعزز قدرة الفرق على التكيف مع التعديلات التصميمية ..... 71
- رسم توضيحي 7 : التمثيل البياني لإدارة التغيير تساعد في الحفاظ على جودة العناصر المعمارية للمشروع ..... 72
- رسم توضيحي 8 : التمثيل البياني لتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يقلل من التأخير في مراحل التنفيذ ..... 73
- رسم توضيحي 9 : التمثيل البياني لوجود آليات فعالة للتواصل خلال إدارة التغيير يحسن التنسيق بين الفرق المختلفة ..... 75
- رسم توضيحي 10 : التمثيل البياني لاستراتيجيات إدارة التغيير تساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بالتعديلات التصميمية ..... 76
- رسم توضيحي 11 : التمثيل البياني لإدارة التغيير تدعم الالتزام بالمعايير والمواصفات المعمارية للمشروع ..... 77
- رسم توضيحي 12 : التمثيل البياني لوجود قيادة فعالة لإدارة التغيير يعزز التعاون بين الفرق الفنية والإدارية ..... 78
- رسم توضيحي 13 : التمثيل البياني لاستراتيجيات إدارة التغيير تساعد في توجيه الموارد بشكل أفضل أثناء تنفيذ المشروع ..... 79
- رسم توضيحي 14 : التمثيل البياني لتطبيق إدارة التغيير يساهم في تحسين رضا أصحاب المصلحة عن جودة المشروع ..... 80
- رسم توضيحي 15 : التمثيل البياني لاستراتيجيات إدارة التغيير تعزز القدرة على الاستجابة للمستجدات الطارئة ..... 82
- رسم توضيحي 16 : التمثيل البياني لوجود خطة لإدارة التغيير يقلل من الهدر المالي والزمني في المشروع ..... 83
- رسم توضيحي 17 : التمثيل البياني لإدارة التغيير تساعد في تحقيق الابتكار في التصميم المعماري للمشروع ..... 84
- رسم توضيحي 18 : التمثيل البياني لاستراتيجيات إدارة التغيير ترفع مستوى الالتزام بأهداف المشروع طويلة الأجل .. 85
- رسم توضيحي 19 : التمثيل البياني لتطبيق إدارة التغيير يسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في تنفيذ المشروع ..... 86
- رسم توضيحي 20 : التمثيل البياني لأرى أن دمج استراتيجيات إدارة الأزمات في سلاسل الإمداد أمر ضروري لضمان استمرارية العمليات في مناطق الكثافة المرورية بالرياض ..... 87
- رسم توضيحي 21 : تحليل الجداول المتقاطعة التابعة والمستقلة ..... 89

- رسم توضيحي 22: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور إدارة التغيير في تقليل المخاطر على المشاريع المعمارية.....90
- رسم توضيحي 23: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور إدارة التغيير في تعزيز التعاون على المشاريع المعمارية.....91

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف استراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها على تحقيق الرؤية التصميمية في المشاريع المعمارية الكبرى، مع التركيز على دراسة حالة مشروع القدية كأحد أبرز المشاريع الوطنية التي تجمع بين الطموح التصميمي والتحديات الإدارية والتنظيمية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اتباع المنهجية الكمية من خلال تصميم استبيان علمي وزع على مجتمع البحث، حيث تمثل حجم العينة في 190 مشاركًا من مختلف الجهات العاملة في المشروع، بما في ذلك المعماريون، والمهندسون، ومديرو المشاريع، والمقاولون. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية وقوية بين استراتيجيات إدارة التغيير وتحقيق الرؤية التصميمية، حيث تبين أن عناصر إدارة التغيير مثل تقليل المخاطر، وتعزيز التعاون بين فرق العمل، وترشيد الموارد المالية تلعب دورًا جوهريًا في دعم الاستمرارية والجودة التصميمية للمشاريع الكبرى. كما أظهرت النتائج أن المشاريع التي تعتمد على نظم واضحة لإدارة التغيير تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق التوازن بين الطموح التصميمي والقيود التنفيذية والمالية. استنادًا إلى هذه النتائج، قدمت الدراسة عدة توصيات عملية، من أبرزها تطوير استراتيجيات متكاملة لإدارة التغيير، وتعزيز ثقافة التعاون بين جميع الأطراف، وتبني نظم مالية ورقابية دقيقة، بالإضافة إلى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين لتعزيز قدراتهم على التعامل مع التغيير. كما أوصت الدراسة بإجراء مزيد من البحوث التطبيقية على مشاريع مماثلة لتوسيع قاعدة المعرفة حول أفضل الممارسات في إدارة التغيير وتأثيرها على الرؤية التصميمية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التغيير، الرؤية التصميمية، المشاريع المعمارية الكبرى، تقليل المخاطر، تعزيز التعاون،

ترشيد الموارد المالية، القدية.

# الفصل الأول

## المقدمة

في إدارة المشاريع المعمارية الحديثة، نادرًا ما تضحى إدارة التغيير في أهميتها وتعقيدها. فالمشاريع المعمارية الكبرى ديناميكية ومعقدة بطبيعتها، وغالبًا ما تستلزم تعديلات جوهرية خلال دورة حياتها التشغيلية نتيجةً لتأثيرات داخلية وخارجية متنوعة. قد يشمل ذلك تغيير توقعات أصحاب المصلحة، والتعديلات التشريعية، والقيود التكنولوجية غير المتوقعة، والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية. التغيير ليس حتمًا فحسب، بل هو في كثير من الحالات أساسي لنجاح المشروع واستدامته. قد يؤثر نهج إدارة التغيير بشكل كبير في مدى الحفاظ على مفهوم التصميم الأصلي أو تعديله. في هذا السياق، تُعد إدارة التغيير مجالًا بحثيًا مهمًا، لا سيما بالنسبة للمشاريع المعمارية البارزة والواسعة النطاق مثل مشروع القدية في المملكة العربية السعودية (Mba، 2024).

يُجسد مشروع القدية، وهو مشروع هام ضمن جهود رؤية المملكة العربية السعودية 2030، استراتيجية ثورية في التخطيط الحضري والترفيه والتقدم الثقافي. يسعى مشروع القدية، الذي مُصمم ليكون مركزًا عالميًا للإبداع والابتكار وتجارب الحياة العصرية، إلى إحداث نقلة نوعية في الإطار الثقافي والاقتصادي للمملكة. يجمع هذا المشروع نخبة من المهندسين المعماريين والمهندسين ومديري المشاريع والمصممين في جهد تعاوني لتطوير مدينة تتوافق مع المعايير العالمية والأهداف الوطنية. ومع ذلك، فإن ضخامة مشروع القدية وتعقيده وأهميته الرمزية تجعله مفتوحًا أيضًا لمجموعة واسعة من التعديلات، المتوقعة وغير المتوقعة. إن إدارة هذه التعديلات بطريقة تحافظ على الالتزام بمفهوم التصميم الأصلي، مع تمكين التعديلات الأساسية في الوقت نفسه، تُشكل مهمة شاقة لجميع الأطراف المعنية (Ramirez، 2022).

في المشاريع المعمارية، تُجسد "رؤية التصميم" الطموحات الإبداعية والجمالية والوظيفية لتطوير المشروع. إنها تجسيد للأهداف الاستراتيجية للعمليات، والتعبير الإبداعي للمهندس المعماري، وتوقعات المجتمع. إن الحفاظ على هذه الرؤية طوال دورة حياة المشروع أمر حيوي للحفاظ على سلامة البيئة المبنية وهدفها وقيمتها. ومع ذلك، مع تقدم المشاريع، قد يتم تخفيف المفهوم الأولي أو تغييره أو تعديله بالكامل بسبب طلبات التعديل، أو خفض التكاليف، أو قيود البناء، أو نزاعات أصحاب المصلحة. في حين أن بعض التعديلات قد تُحسن المشروع، فإن بعضها الآخر قد يُعطل مساره المُخطط له (Renganathan، 2025).

تُوفر إدارة التغيير، كتخصص رسمي، طريقةً منظمّة لنقل الأفراد والفرق والمؤسسات من الوضع الراهن إلى الوضع المستقبلي المنشود. في سياق المشاريع المعمارية، تُغطي إدارة التغيير الاستراتيجيات والإجراءات والأدوات التي

تُبسّط تحديد التعديلات وتقييمها والموافقة عليها وتنفيذها. تضمن إدارة التغيير الفعّالة إجراء التعديلات بطريقة مُتحكّم فيها ومنسّقة، مع الحدّ من الانقطاع في تحقيق أهداف المشروع. ومع ذلك، ورغم وجود أطر عمل صارمة لإدارة التغيير، مثل PMBOK مجموعة المعارف لإدارة المشاريع وPRINCE2 المشاريع في البيئات المُتحكّم بها، فإن تطبيقها في المشاريع المعمارية الضخمة لا يزال غير دقيق ويعتمد على السياق. وكثيراً ما تُحدّد التأثيرات الثقافية، ونضج المؤسسة، وتنوع أصحاب المصلحة، والنفوذ السياسي كيفية النظر إلى التغيير والتعامل معه على أرض الواقع (Phillips، 2022).

في حين أن الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع قد تناولت بدقة آليات أنظمة التحكم في التغيير، وتقييم المخاطر، وضمان الجودة، إلا أن هناك ندرة نسبية في الدراسات التي تتناول التأثير النوعي للتغيير على رؤية التصميم المعماري. تركز معظم الدراسات السابقة على الوقت والمال ونطاق العمل كمؤشرات رئيسية لنجاح المشروع، متجاهلةً أحياناً سمة سلامة التصميم، وهي سمة أقل وضوحاً، ولكنها لا تقل أهمية. تهدف هذه الدراسة إلى معالجة هذا الفراغ من خلال دراسة كيفية تأثير استراتيجيات إدارة التغيير - الرسمية وغير الرسمية - على قدرة فرق المشروع على تحقيق هدف التصميم الأولي في المشاريع المعمارية واسعة النطاق. وباستخدام مشروع القدية كدراسة حالة، سيُقيّم هذا البحث الاستراتيجيات والعقبات والنتائج الواقعية المتعلقة بإدارة التغيير في بيئة عالية المخاطر ومتعددة الأطراف (Suvvari، 2023).

يُشكل دمج إدارة التغيير مع السعي لتحقيق رؤية التصميم آفاقاً واعدة في مجال إدارة المشاريع. ومع توسع المشاريع المعمارية في نطاقها وتعقيدها ووضوحها، تُصبح القدرة على التفاوض بشأن التغيير دون التضحية بالمبادئ الأساسية سمة مميزة للكفاءة المهنية. يتيح مشروع القدية فرصة فريدة لاستكشاف هذا التفاعل الديناميكي في سياق واقعي، مما يُقدم رؤى قد تُثري كلاً من النظرية والتطبيق. من خلال تسليط الضوء على التكتيكات والمشاكل والعواقب المترتبة على إدارة التغيير في مثل هذا المشروع التاريخي، تهدف هذه الدراسة إلى الإضافة إلى مجموعة المعرفة النامية في إدارة المشاريع وتعزيز تنفيذ الهندسة المعمارية الرؤيوية في القرن الحادي والعشرين.

## مشكلة الدراسة

عادةً ما تخضع المشاريع المعمارية الكبرى لتعديلات جوهرية وحتمية خلال دورات تطويرها. قد تنشأ هذه التغييرات عن قيود الميزانية، أو التطورات التقنية، أو المراجعات التنظيمية، أو زيادة توقعات أصحاب المصلحة. في حين أن بعض التعديلات مفيدة وقابلة للتكيف، إلا أن بعضها الآخر قد يؤخر التطوير، ويشوه الأهداف الأولية، ويخالف الرؤية التصميمية للمشروع. في المشاريع المعمارية الضخمة، حيث يرتبط التصميم ارتباطاً وثيقاً بالهوية والرمزية والابتكار - كما هو الحال في مشروع القدية - قد يؤدي سوء إدارة التغيير إلى تدمير القيمة الإبداعية والثقافية المتجسدة في الخطة الأصلية. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية استخدام أساليب إدارة التغيير بنجاح لضمان أن تُكمل التعديلات، عند حدوثها، هدف التصميم الأصلي للمشروع بدلاً من أن تُقوّضه. سيُجري البحث تحليلاً نقدياً لمدى ملاءمة أساليب التحكم في التغيير الحالية للمشاريع المعمارية واسعة النطاق، وكيف يؤثر تنفيذها - أو عدم تنفيذها - على سلامة هذه المشاريع وكفاءتها ونجاحها على المدى الطويل.

### 1. تعقيد رؤية التصميم في المشاريع الضخمة

في المشاريع الضخمة مثل القدية، غالباً ما يتجاوز طموح التصميم البعد المادي أو المظهر الجمالي. فهو يشمل السرد الثقافي، والهوية الوطنية، وتكامل التكنولوجيا، والتجارب التي تركز على المستخدم. تجمع هذه المشاريع بين المهندسين المعماريين، ومخططي المدن، والمهندسين، والاستشاريين المبدعين الدوليين والمحليين الذين يتعاونون في تطوير رؤية مبنية على السرد. إن تعقيد هذه المثل يجعلها عرضة للتغيير. حتى التعديلات الطفيفة في نطاق المشروع، أو المواد، أو التكلفة قد تؤثر بشكل كبير على الرسالة المقصودة أو الأداء. لذلك، يجب مراجعة كل انحراف عن التصميم الأصلي بدقة من حيث تأثيره على الرؤية الشاملة، مما يستلزم نظاماً قوياً لإدارة التغيير يراعي السياق للحفاظ على مبادئ التصميم الأساسية (Mohseni، 2019).

### 2. عدم توافق أصحاب المصلحة

تتطلب المشاريع المعمارية الكبيرة مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الهيئات الحكومية، والمستثمرين التجاريين، والاستشاريين الأجانب، والمستخدمين النهائيين. قد يكون لكل مجموعة من أصحاب المصلحة أولويات مختلفة - بعضها يركز على الجماليات، والبعض الآخر على القيود المالية أو الزمنية. بدون نهج مُحكم لإدارة التغيير، قد تؤدي هذه الأهداف المتعارضة إلى أحكام متناقضة تُهدد سلامة التصميم. على سبيل المثال، قد يُطالب أصحاب المصلحة

المُقيّدون بالميزانية باستبدال المواد أو تقليل المساحات، مما يؤثر سلبيًا على جودة التصميم. يؤدي عدم التوافق في التوقعات والتواصل أحيانًا إلى تعديلات غير منسقة تُشوّه الهدف الأصلي. تتطلب إدارة هذه التوترات مشاركةً مفتوحةً لأصحاب المصلحة وإجراءات موافقة مُنظمة تُركز على الأهداف المشتركة (Mok، 2017).

### 3. غياب نماذج إدارة التغيير التكيفية

عادةً ما تُخفق مناهج إدارة التغيير التقليدية، مثل PMBOK أو PRINCE2، عند استخدامها في المشاريع المعمارية الضخمة، لا سيما في البيئات ذات الطابع الثقافي المتميز أو سريعة التطور مثل المملكة العربية السعودية. غالبًا ما تكون هذه النماذج مُتصلبة، وتُشدد على التحكم في الإبداع، وهي أكثر ملاءمةً للمبادرات الخطية ذات التوجه الهندسي. على النقيض من ذلك، تحتاج المشاريع المعمارية إلى مرونة تُتيح إعادة التفسير الإبداعي مع تحقيق نتائج قابلة للقياس. إن غياب الأطر القابلة للتكيف التي تُدمج الإبداع مع إدارة المشاريع الرسمية يجعل رؤى التصميم عُرضةً للتغيير أثناء تنفيذ التغيير. سيحلل هذا البحث قيود مناهج إدارة التغيير القياسية في المشاريع التي تركز على التصميم، ويدعو إلى حلول أكثر تنوعًا واستجابة (Simonaitis، 2023).

### 4. الأهمية الرمزية والثقافية للتصميم

في مشاريع مثل القدية، يُعد التصميم المعماري انعكاسًا رمزيًا للرؤية الوطنية والهوية الثقافية. يمكن للتغييرات التي تُجرى على عناصر التصميم - سواء أكانت مكانية أم بصرية أم وظيفية - أن تؤثر دون قصد على رمزية المشروع. على سبيل المثال، قد يؤدي إغفال جانب معماري ذو صلة ثقافية بسبب التكلفة أو القيود التكنولوجية إلى إبعاد التصميم عن جمهوره المستهدف. وهذا يجعل عملية إدارة التغيير ليس مسعىً تقنيًا أو إداريًا فحسب، بل هي مسعى ثقافيًا أيضًا. يجب تقييم الأثر السيميائي لتعديلات التصميم، مع ضمان توافق كل تحديث مع البيئة الأيديولوجية والثقافية للمشروع (Essam، 2021).

### 5. خطر إضعاف التصميم بسبب التغيير غير المنضبط

تُمثل التعديلات غير المنضبطة أو سيئة الإدارة خطرًا كبيرًا على تماسك وجودة التصميم الأصلي. غالبًا ما تُجرى التغييرات بشكل تفاعلي بدلًا من أن تكون مقصودة، مما يؤدي إلى تجزؤ عملية اتخاذ القرار. يؤدي نهج "التصميم بالتسوية" هذا إلى إضعاف اللغة البصرية، وتفاوت تجارب المستخدم، وفقدان الإبداع. في مشروع مثل القدية، حيث يُعد التصميم

معلمًا جاذبًا ورسالة وطنية، قد يُضعف هذا الإضعاف بشكل كبير من القيمة المدركة للمشروع. ستستكشف هذه الدراسة أمثلة واقعية لإضعاف التصميم بسبب سوء إدارة التغيير، مع التأكيد على ضرورة اتباع أساليب وقائية وتقييم استباقي للمخاطر في المراحل الأولى من المشروع (Liu، 2017).

#### 6. الآثار طويلة المدى على إرث المشروع

في حين أن خيارات التعديل قصيرة المدى قد تُحل صعوبات المشروع الحالية، إلا أن تداعياتها طويلة المدى قد تُغير كيفية استخدام المشروع، وتذكره، وتقديره. تُشكل المشاريع المعمارية الضخمة أحيانًا إرثًا دائمًا، مما يؤثر على النمو الحضري، والسياحة، والهوية الثقافية لعقود. قد تؤدي التعديلات غير المدارة جيدًا إلى مشاكل تتعلق بالصيانة، أو استياء عام، أو عدم القدرة على تلبية المتطلبات الوظيفية. بالنسبة لمشروع القدية، الذي يُعدّ حجر الزاوية في رؤية المملكة العربية السعودية 2030، يُعدّ الحفاظ على سلامة التصميم من خلال إدارة التغيير الاستراتيجية أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق الأهداف طويلة المدى. ستبحث الدراسة في كيفية تأثر المشاريع المعمارية السابقة بالتغيير، وما هي الدروس المستفادة التي يمكن تطبيقها على مشروع القدية (Clegg، 2025).

#### أهمية الدراسة

يُعد هذا البحث بالغ الأهمية لأنه يُحلل كيفية تأثير أساليب إدارة التغيير على الحفاظ على رؤية التصميم وتنفيذها في المشاريع المعمارية الكبرى، مع التركيز على مشروع القدية كدراسة حالة. في حين تتناول الأدبيات المتاحة إدارة المشاريع، إلا أن دراسات قليلة تربط إدارة التغيير مباشرةً بسلامة التصميم في المشاريع المعمارية الضخمة. تُعالج الدراسة هذا الفراغ من خلال تحليل كيفية إدارة المبادرات القائمة على التصميم للتغييرات دون التضحية بأهدافها الرمزية والثقافية والوظيفية. ستُثري النتائج المعرفة النظرية في كل من إدارة المشاريع والإدارة المعمارية، مع تقديم توجيهات عملية للخبراء العاملين على مبادرات واسعة النطاق مماثلة. ونظرًا للأهمية الثقافية والاقتصادية لمشروع القدية في إطار رؤية السعودية 2030، يُقدم البحث أيضًا رؤى مفيدة لصنع السياسات والحوكمة على المستوى الوطني، وتنفيذ المشاريع العملاقة في المستقبل. كما يؤكد على ضرورة تحقيق التوازن بين الرؤية الإبداعية والرقابة الاستراتيجية في إدارة المشاريع، وهو أمر بالغ الأهمية في سياقات التنمية المعقدة وعالية المخاطر.

## • الأهمية العلمية:

### 1. سد الفجوة النظرية في أدبيات إدارة التغيير

تتوافر أدبيات أكاديمية كثيرة حول إدارة التغيير، على الرغم من أنها تُركز عمومًا على النطاق والوقت والتكاليف أكثر من النتائج غير الملموسة مثل رؤية التصميم. يُقدم هذا البحث مساهمة فريدة من خلال ربط أساليب إدارة التغيير بالحفاظ على الغرض المعماري في المشاريع الضخمة. ومن خلال التركيز على كيفية تأثير التعديلات على المخرجات الإبداعية والأهداف الثقافية، يُحسن البحث الحوار متعدد التخصصات بين العمارة وإدارة المشاريع والنظرية التنظيمية. كما يُوفر إطارًا لفهم المكونات النوعية للتغيير - وهو أمر نادرًا ما يُدرس في النماذج الحالية مثل PMBOK أو PRINCE2. وبالتالي، يُسد هذا البحث ثغرة نظرية من خلال تقديم صورة أكثر شمولاً لأداء المشروع تتجاوز مؤشرات الأداء الرئيسية التقليدية (Chowdhury، 2022).

### 2. تطوير نموذج مفاهيمي للتغيير المتوافق مع التصميم

تُثري هذه الدراسة المعرفة العلمية من خلال تقديم نموذج مفاهيمي يربط مناهج إدارة التغيير بالجوانب الأساسية لغرض التصميم. يمكن تقييم هذا النموذج أو تعديله في أبحاث متنوعة تُركز على القطاعات كثيفة التصميم، مثل الهندسة المعمارية، والتخطيط الحضري، أو حتى تصميم المنتجات. وتكمن أهميته العلمية في مرونته وإمكانية تطبيقه على بيئات المشاريع الديناميكية، حيث يلعب التصميم دورًا رئيسيًا في إدراك أصحاب المصلحة ورضا المستخدمين. ويدعو هذا الإطار الباحثين إلى إعادة النظر في كيفية دمج التغيير في نماذج المشاريع دون المساس بالأهداف الرؤيةية (Alamäki، 2018).

### 3. تعزيز المعرفة حول تأثير أصحاب المصلحة في الحفاظ على التصميم

تُعدّ نظرية أصحاب المصلحة مجالًا بحثيًا راسخًا، لكن هذه الدراسة تُحسنها من خلال استكشاف كيفية تأثير مجموعات أصحاب المصلحة المختلفة على خيارات التصميم أو تعطيلها طوال فترة تطوير المشروع. وتتعمق المعرفة العلمية من خلال التعمق في ديناميكيات القوة، وفشل التواصل، وعمليات التوافق الاستراتيجي التي تحدث في المواقف واسعة النطاق ومتعددة الأطراف. وقد يُسهّم هذا المنظور المُتطور في نظرية إدارة أصحاب المصلحة من خلال طرح مفهوم "رعاية التصميم" كالتزام مشترك، وليس مجرد مشكلة خاصة بالعميل أو المهندس المعماري (Ozdemir، 2023).

#### 4. تشجيع البحث المتعلق بسياق محدد في منطقة الخليج

هناك ندرة كبيرة في دراسات الحالة الأكاديمية الدقيقة التي تركز على المشاريع الضخمة في الخليج، ولا سيما في المملكة العربية السعودية. من خلال استخدام مشروع القدية كدراسة حالة، يُعزز البحث بناء معرفة إقليمية قائمة على السياقات الثقافية والاقتصادية والسياسية المحلية. وهذا يُعزز المعرفة العلمية بكيفية احتياج النماذج العالمية (مثل دليل إدارة المشاريع المعرفي) إلى تعديل سياقها في السياقات المتأثرة بالتصنيع السريع والتحول الثقافي والرقابة المركزية. كما يُحفز إجراء المزيد من الدراسات حول مناهج المشاريع الخاصة بمنطقة الخليج (Kashef، 2025).

#### 5. المساهمة في تطوير تعليم إدارة المشاريع

ركز تعليم إدارة المشاريع بشكل عام على المكونات التقنية لتنفيذ المشاريع. يدعم هذا البحث دمج التفكير التصميمي والتوافق الثقافي في المناهج الأكاديمية، لا سيما في التخصصات المرتبطة بالعمارة والهندسة والتخطيط الحضري. ومن خلال طرح مفهوم أن نجاح المشروع ينطوي أيضاً على الحفاظ على القيمة الرمزية والتجريبية، قد تُرشد الدراسة الجامعات ومؤسسات التدريب إلى كيفية تغيير مناهجها التعليمية. ويؤدي هذا إلى تحسينات طويلة الأمد في كيفية تعليم مديري المشاريع والمهندسين المعماريين في المستقبل كيفية التعاون وإدارة التغيير بكفاءة (Moghaddasi، 2025).

#### • الأهمية العملية:

##### 1. تعزيز ممارسات إدارة التغيير في المشاريع الضخمة

يمكن لمديري المشاريع والاستشاريين العاملين في مشاريع معمارية ضخمة تطبيق نتائج هذا البحث فوراً. من خلال تحديد الأخطاء المتكررة والتقنيات الفعالة، تقدم الدراسة نصائح عملية حول كيفية تقييم التعديلات وتنفيذها دون المساس بهدف التصميم. يُعد هذا مفيداً بشكل خاص للمشاريع في السياقات الديناميكية، حيث يلزم اتخاذ قرارات سريعة. تُزود الدراسة الممارسين بالأدوات والرؤى اللازمة لدراسة الآثار التصميمية لأفكار التغيير قبل تنفيذها، مما يُسهم في نهاية المطاف في تحسين جودة القرارات ونتائج المشاريع (Bosworth، 2024).

##### 2. تعزيز سلامة التصميم في المشاريع عالية المخاطر

يُمثل الحفاظ على سلامة التصميم صعوبة كبيرة في المشاريع البارزة مثل مشروع القدية. يساعد هذا البحث الممارسين على تعلم كيفية حماية مبادئ التصميم الأساسية مع الحفاظ على المرونة والاستجابة. من خلال التركيز على الطرق

الفعالة لإدارة التغيير المعماري، تُساعد الدراسة متخصصة التصميم، بمن فيهم المهندسون المعماريون ومخططو المدن والمهندسون، على الحفاظ على مساهماتهم الإبداعية. كما تشجع الدراسة فرق المشاريع على اعتماد معايير الحفاظ على التصميم ضمن موثاق المشاريع، بما يضمن اعتبار رؤية التصميم أصلاً مدروساً ومحماً، وليس مجرد طموح جمالي (Bahrami, 2024).

### 3. دعم الرقابة الحكومية وتطوير السياسات

نظراً للأهمية الوطنية للقضية، تمتد الآثار العملية للدراسة لتشمل السياسات العامة والحوكمة. قد تُرشد نتائج الدراسة الجهات الحكومية حول كيفية إنشاء مجالس مراجعة التغيير، وتحديد قنوات التصعيد، وفرض الامتثال للتصميم في مشاريع جيجا. من خلال تسليط الضوء على مخاطر التغيير غير المنضبط، توصي الدراسة بوضع أنظمة تنظيمية تضمن مواءمة التصميم في جميع مراحل المشروع. قد يؤدي ذلك إلى تخصيص أفضل للنفقات العامة، وزيادة رضا الجمهور، وتعزيز المكانة الوطنية من خلال تنفيذ تحسينات متكاملة ورؤيوية (Hulatt, 2025).

### 4. تحسين التواصل والتنسيق مع أصحاب المصلحة

من أهم المزايا العملية لهذا البحث تركيزه على التحكم في توقعات أصحاب المصلحة من خلال التواصل والتنسيق المنظمين. سيكتسب الممارسون فهماً لكيفية التحكيم بين الأطراف ذات الأهداف المتنافسة، مثل المقاولين الذين يركزون على التكلفة والمصممين الذين يركزون على الرؤية. من خلال تقديم أساليب عملية للتفاوض والعمل الجماعي، يُسهل البحث في تسهيل إنجاز المشاريع وتقليل النزاعات. وهذا أمر بالغ الأهمية، لا سيما في المشاريع التي تُراعي الاعتبارات الثقافية، حيث قد يؤدي سوء الفهم إلى اختلافات كبيرة في التصميم أو إلى انفصال أصحاب المصلحة (Ali, 2023).

### 5. تسهيل نقل المعرفة لمشاريع الجيجا المستقبلية

لا يُعد مشروع القدية مشروعاً معزولاً، بل هو بمثابة نموذج أولي لمشاريع الجيجا المستقبلية في إطار رؤية السعودية 2030. ويمكن أن تُشكل الرؤى المُستمدة من إجراءات إدارة التغيير فيه مرجعاً هاماً للمبادرات المُستقبلية مثل نيوم، ومشروع البحر الأحمر، وأمالا. يُقدم البحث قاعدة معرفية يُمكن إضفاء طابع مؤسسي عليها من خلال وثائق المشاريع، وبرامج التدريب، وعمليات التدقيق الداخلي. وهذا يُعزز التعلم المؤسسي، ويقضي على الأخطاء المتكررة، ويُسرّع من تبني أفضل الممارسات في جميع أنحاء منظومة المشاريع سريعة النمو في المملكة (Ghodsian, 2025).

## أهداف الدراسة

### • الهدف الرئيسي:

تقييم نقدي لكيفية تأثير أساليب إدارة التغيير على تحقيق رؤية التصميم في المشاريع المعمارية المهمة، مع استخدام مشروع القدية كدراسة حالة.

### • الأهداف الفرعية:

#### 1. تحديد منهجيات إدارة التغيير الرسمية وغير الرسمية المستخدمة في مشروع القدية

يُعد فهم الأساليب المستخدمة - سواء المسجلة رسميًا أو المطبقة بشكل غير رسمي - أمرًا بالغ الأهمية لتكوين صورة دقيقة لكيفية إدارة التغيير عمليًا. في المشاريع واسعة النطاق، لا تُدار العديد من خيارات التغيير دائمًا من خلال أنظمة رسمية للتحكم في التغيير؛ بل تتأثر بقرارات القيادة الفردية، أو الأعراف الثقافية، أو سياسات المشروع. يستلزم هذا الهدف رسم خريطة لجميع مستويات إدارة التغيير، بما في ذلك ما تتطلبه السياسات وما يتم تنفيذه من خلال التفاوض أو إشراك أصحاب المصلحة. إن تحديد كل من الآليات الرسمية (مثل مجالس التحكم في التغيير، والعمليات، وسجلات المخاطر) والآليات غير الرسمية (مثل الموافقات الشفهية، والاجتماعات الخاصة، أو تأثير كبار المسؤولين التنفيذيين) من شأنه أن يسمح بدراسة أفضل لكيفية تأثير الاستراتيجية على النتائج. تُعد هذه المرحلة أساسية لأنها تُظهر هيكل الحوكمة الحقيقي والسلوك التشغيلي اللذين يؤثران على كيفية إدارة تغييرات التصميم - أو سوء التعامل معها.

#### 2. تقييم مدى توافق هذه الأساليب مع مفهوم التصميم الأصلي واستدامته

يُقيم هذا الهدف ما إذا كانت إجراءات إدارة التغيير المطبقة تدعم أهداف التصميم الأصلية دعمًا حقيقيًا أم تُقوّضها دون قصد. لا تُعد رؤية التصميم في المشاريع الضخمة مجرد رغبة جمالية، بل رسالة استراتيجية أيضًا، تنقل قيمًا ثقافية وسياسية وتجريبية. عند حدوث تعديلات، قد تُغيّر هذه التعديلات المخططات المكانية، أو مواصفات المواد، أو تجارب المستخدم، وكل ذلك يؤثر على مدى تطابق المنتج النهائي مع التصميم الأولي. يستلزم الهدف مقارنة وثائق المشروع، ومقابلات أصحاب المصلحة، وتعديلات التصميم لتحديد مدى التوافق. يهدف البحث إلى الكشف عن أنماط الانحراف، حيث تضيق الرؤية الأصلية تدريجيًا، وتحديد ما إذا كانت التقنيات الحالية تحمي سلامة التصميم أم تُهددها. من خلال

القيام بذلك، يُساعد البحث في تحديد نجاح أو فشل الأساليب المطبقة في الحفاظ على سلامة الرؤية الإبداعية في مواجهة التغيير الحتمي.

### 3. دراسة دور أصحاب المصلحة في التأثير على خيارات التغيير وتأثيرهم على التصميم

لأصحاب المصلحة دور حيوي في تعزيز التغيير أو مُعارضته. يهدف هذا البحث إلى تحليل كيفية تأثير مختلف أصحاب المصلحة - الجهات الحكومية، ومالكي المشاريع، والمهندسين المعماريين، والاستشاريين، والمقاولين، والمستخدمين النهائيين - على طريقة اقتراح التعديلات، والموافقة عليها، وتنفيذها. قد تتباين مصالح أصحاب المصلحة؛ فبعضهم يُركز على الجوانب المالية، بينما يهتم البعض الآخر بالجوانب الجمالية، بينما يُركز آخرون على المواعيد النهائية أو المعاني السياسية. إن فهم كيفية ارتباط هذه القيم برؤية التصميم يُساعد في تحديد ما إذا كانت مشاركة أصحاب المصلحة تدعم نزاهة التصميم أم تُعيقها. ستُقيم الدراسة ديناميكيات القوة، وإجراءات التفاوض، ومستويات سلطة اتخاذ القرار، لمعرفة من يُسيطر على مسار التحول. كما تسعى إلى تحليل ما إذا كانت فرق المشروع تمتلك قنوات اتصال جيدة، وما إذا كان أصحاب المصلحة مُتفقين حول رؤية مشتركة. يُساعد هذا في كشف أوجه القصور في إدارة أصحاب المصلحة التي تُسهم في تجزؤ عملية صنع القرار أو انحراف الرؤية في المبادرات المعقدة والبارزة مثل القدية.

### 4. استكشاف المشاكل والقيود التي تمنع التطبيق الناجح لأساليب التغيير في المشاريع المعمارية العملاقة

نادرًا ما يكون تنفيذ التغيير عملية خطية أو سلسلة. يُركز هذا البحث على تحديد المتغيرات الداخلية والخارجية التي تُعيق إدارة التغيير الناجحة في المشاريع المعمارية الكبرى. قد تشمل هذه العقبات التأخيرات البيروقراطية، ورفض المقاولين، ونقص البنية التحتية الرقمية، وغموض ملكية التصميم، أو عدم كفاية آليات المراقبة. إضافةً إلى ذلك، قد يفرض المناخ الثقافي والسياسي خيارات تنازلية تتجاوز الإجراءات المنظمةة. ستُفصّل الدراسة القيود الواقعية التي واجهها فريق مشروع القدية، وتبحث في كيفية تخفيفها أو عدم تخفيفها. يُعدّ فهم هذه التحديات أمرًا بالغ الأهمية لبناء أساليب عملية وقابلة للتطوير ومراعية للسياق للمبادرات المستقبلية. لا يقتصر الهدف على حصر الصعوبات فحسب، بل يشمل أيضًا تقييم أسبابها الجوهرية وأنماطها النظامية. ستساعد هذه الرؤى الممارسين على توقع العقبات الشائعة التي تواجههم أثناء إدارة التغيير في السياقات المعقدة التي يقودها التصميم، والاستعداد لها.

##### 5. تقديم إطار عمل واقعي يجمع بين إجراءات إدارة التغيير وحماية رؤية التصميم

وتتمثل المساهمة النهائية لهذه الدراسة في إنشاء إطار عمل عملي مُصمم خصيصًا يدمج التحكم في التغيير مع الحفاظ على التصميم. ويعتمد هذا الهدف على نتائج الأهداف السابقة لتصميم نموذج قائم على الحلول، يمكن لمديري المشاريع والمهندسين المعماريين وصانعي السياسات استخدامه. سيوضح الإطار المقترح كيفية تحليل تأثير التعديلات المقترحة على رؤية التصميم، وتطوير عمليات مراجعة متعددة التخصصات، وتطبيق تسلسلات هرمية لصنع القرار تُعزز الإبداع والنزاهة. كما سيوصي الإطار بأدوات واستراتيجيات للتصور، ورصد الأثر، ومواءمة أصحاب المصلحة. ويهدف إلى أن يكون قابلاً للتكيف مع مشاريع ضخمة إضافية خارج القدية، وخاصةً ضمن بيئات ثقافية وقانونية مماثلة. هذا النموذج ليس نظريًا فحسب، بل يُفترض أن يكون قابلاً للتكيف والتوسع للاستخدام في الإجراءات الحكومية، وممارسات الاستشارات، والتعليم الأكاديمي. ويسعى إلى سد الفجوة بين طموح التصميم والتحكم في التغيير من خلال حوكمة منظمة ومبتكرة للمشاريع.

##### 6. تقديم اقتراحات قائمة على الأدلة لإدارة التحول في المشاريع العملاقة السعودية المستقبلية في إطار رؤية

2030.

تتضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030 العديد من المشاريع العملاقة خارج نطاق القدية، مثل مشروع نيوم، ومشروع البحر الأحمر، وأمالا، وغيرها. تشترك هذه الابتكارات في صعوبات وتطلعات متشابهة، مما يجعل الدروس المستفادة من القدية قابلة للتطبيق. يركز هذا الهدف الأخير على وضع مجموعة من الاقتراحات المحددة القائمة على الأدلة، والتي يمكن تطبيقها على المشاريع القادمة لتحسين إدارة التغيير وضمان سلامة التصميم. ستتناول المقترحات قضايا مثل وضع السياسات، والتدريب وبناء القدرات، ومواءمة أصحاب المصلحة، وتشكيل هيئات مركزية لمراجعة التغيير. كما سيبحث المشروع في كيفية دمج المؤسسات الوطنية لهذه النهج في قواعد التخطيط وأطر الاستثمار. ومن خلال ذلك، يدعم المشروع الهدف الاستراتيجي المتمثل في تقديم المملكة العربية السعودية كدولة رائدة عالميًا في مجال التنمية الحضرية الإبداعية والمتناغمة ثقافيًا.

## تساؤلات الدراسة

### • السؤال الرئيسي:

كيف يمكن لأساليب إدارة التغيير أن تؤثر على تحقيق رؤية التصميم في المشاريع المعمارية الكبرى، وخاصةً في حالة مشروع القدية؟

### • الأسئلة الفرعية:

1. ما هي ممارسات إدارة التغيير الرسمية وغير الرسمية المستخدمة حالياً في مشروع القدية؟
2. إلى أي مدى تتوافق هذه الأساليب مع مفهوم التصميم الأصلي ومبادئه الأساسية؟
3. كيف تؤثر مختلف الجهات المعنية على الخيارات المتعلقة بالتغيير، وما هي عواقب ذلك على استمرارية التصميم؟
4. ما هي العقبات والعوائق الرئيسية التي تُعيق الإدارة الناجحة للتغيير في المشاريع المعمارية الضخمة مثل القدية؟
5. ما هي الأساليب أو الأطر التي يُمكن تصميمها لضمان دعم إدارة التغيير لسلامة التصميم والحفاظ عليها؟
6. كيف يُمكن تطبيق الدروس المستفادة من مشروع القدية على المشاريع العملاقة السعودية المستقبلية في ظل رؤية 2030؟

## فرضيات الدراسة

### • الفرضية الرئيسية:

تساهم أنظمة إدارة التغيير الفعالة والمتناسقة بشكل كبير في الحفاظ على مفهوم التصميم الأصلي وتحقيقه في المشاريع المعمارية الكبرى مثل مشروع القدية.

### • الفرضيات الفرعية:

1. المشاريع التي تستخدم إجراءات إدارة التغيير الرسمية وغير الرسمية بشكل منسق تكون أكثر قدرة على

تحقيق التوافق بين التعديلات المطبقة ومفهوم التصميم الأصلي

تتضمن العديد من المشاريع واسعة النطاق آليات رسمية مثل مجالس إدارة التغيير وإجراءات التوثيق، ولكنها تعتمد أيضاً على قنوات غير رسمية مثل التأثير التنفيذي، والاتفاقيات الشفهية، واتخاذ القرارات المتجذرة ثقافياً. تفترض هذه الفرضية أن التكامل الاستراتيجي لكلا النظامين - عند إدارته بشفافية - يمكن أن يوفر بيئة مرنة، ولكن منظمة لإنجاز التغيير. عندما تكون العمليات الرسمية مدعومة بممارسات غير رسمية بديهية ومراعية للثقافة، فإنها تعزز الاستجابة والمرونة دون المساس بجودة التصميم. لذلك، فإن اتباع نهج هجين لإدارة التغيير، عند مزامنته بنجاح، قد يؤدي إلى الحفاظ على رؤية التصميم بشكل أقوى وتحقيق نتائج أكثر نجاحاً للمشروع.

## 2. هناك علاقة إيجابية مباشرة بين وجود معايير تقييم خاصة بالتصميم في إجراءات إدارة التغيير والحفاظ

### على مكونات التصميم الأساسية

تجادل هذه الفرضية بأنه عندما تستخدم فرق المشروع أدوات تقييم التغيير التي تقيس بوضوح تأثير التغييرات المقترحة على عناصر التصميم المعماري - مثل التركيب المكاني، والزخارف الثقافية، أو اللغة الرمزية - فإنها تكون أكثر عرضة لرفض أو مراجعة التغييرات التي قد تضر برؤية التصميم. في المقابل، فإن المبادرات التي تعتبر التصميم ثانوياً مقارنةً بمعايير التكلفة أو الوقت أو الموارد تكون أكثر عرضة لضعف التصميم. لذلك، فإن تطبيق نقاط تفتيش وإجراءات مراجعة تركز على التصميم في عملية إدارة التغيير يلعب دوراً رئيسياً في ضمان التكامل البصري والوظيفي والتجريبي طوال عمر المشروع.

## 3. يؤدي عدم توافق أصحاب المصلحة والأولويات المتنافسة بشكل كبير إلى انحرافات عن رؤية التصميم

### الأصلية طوال عملية إدارة التغيير

تقوم هذه النظرية على افتراض أنه عندما يفتقر العديد من أصحاب المصلحة - مثل المهندسين المعماريين والمسؤولين الحكوميين والمديرين الماليين والمقاولين - إلى فهم أو اتفاق واحد حول هدف التصميم، فإن خيارات التعديل تميل إلى أن تعكس تسوية بدلاً من التماسك. هذه التنازلات عموماً تضع الكفاءة المالية أو الأهمية السياسية فوق الأصالة الفنية. عندما يكون التواصل بين أصحاب المصلحة متقطعاً أو غير متساوٍ، يزداد احتمال تعرض المشروع لتجزئة التصميم أو انحراف الرؤية. لذلك، فإن ضمان توافق أصحاب المصلحة حول القيم المشتركة وأهداف التصميم المحددة بدقة قد يؤدي إلى نتائج تغيير أفضل والتزام أكبر بالفكرة الأصلية.

4. تُشكل المشكلات المؤسسية والسياقية، مثل البيروقراطية، وغموض ملكية التصميم، أو التعديلات

السريعة على السياسات، عقبات أمام نجاح إدارة التغيير في المشاريع المعمارية الضخمة

في المبادرات واسعة النطاق مثل مشروع القدية، عادةً ما تتداخل الأنظمة الخارجية والداخلية بطرق معقدة، مما يُفاقم عدم الكفاءة في عملية الموافقة على التغيير وتنفيذه. تشير هذه النظرية إلى أنه عندما تكون المسألة عن خيارات التصميم غير واضحة أو عندما لا تكون الأطر المؤسسية متكاملة بشكل كافٍ، يصبح من الصعب تنظيم الآثار المتتالية للتغيير. علاوة على ذلك، يمكن أن تؤدي المراجعات المتكررة للسياسات أو تغييرات القيادة - وهي شائعة في المشاريع التي تقودها الحكومة - إلى إعادة توجيه مفاجئة تتعارض مع الغرض الحالي من التصميم. لذلك، يجب معالجة هذه القيود السياقية باستمرار لتعزيز العلاقة بين حوكمة التصميم وتنفيذ المشروع.

5. إن إنشاء وتطبيق إطار عمل محدد يجمع بين إدارة التغيير والحفاظ على التصميم قد يقلل من مخاطر

اختلال رؤية التصميم في المشاريع السعودية العملاقة المستقبلية

تزعم هذه الفرضية أن بناء إطار عمل مُصمم خصيصًا لإدارة التغيير مع التركيز على حماية سلامة التصميم قد يؤدي إلى تحسين نتائج المشروع. قد يتضمن هذا الإطار أدوات تقييم الأثر البصري، ومجالس مراجعة متعددة التخصصات، ونقاط تفتيش لتدقيق التصميم، وتخطيطًا للسيناريوهات. إذا تم استخدامه بانتظام، فقد يتجنب هذا النموذج خيارات التغيير التفاعلية أو المجزأة، ويسمح بمزيد من التكيف المخطط له. كما يوفر أسلوبًا واقعيًا لتقييم ما إذا كانت التعديلات المقترحة مفيدة أم ضارة بالفكرة الأصلية. ومن خلال ترسيخ هذا النوع من الهيكل، قد تحافظ المشاريع اللاحقة على مستويات أفضل من استمرارية التصميم ورضا أصحاب المصلحة.

6. يمكن تطبيق الدروس المستفادة من استراتيجيات إدارة التغيير في مشروع القدية بنجاح على مشاريع

علاقة أخرى ضمن رؤية 2030 لتعزيز إنجاز المشاريع القائمة على التصميم

تقترح هذه الفرضية أن القدية، كمبادرة وطنية رائدة، توفر رصيدًا غنيًا من الخبرات والمعرفة في إدارة التغيير في بيئة تُركز على التصميم. قد تُشكل الإنجازات والانتكاسات والتعديلات التي أُجريت خلال تنفيذ القدية معيارًا لمشاريع عملاقة أخرى مثل نيوم، ومشروع البحر الأحمر، وأمالا. إذا سُجّلت هذه الدروس وقُيِّمت بشكل صحيح، فيمكن تحويلها إلى سياسات وبرامج تدريبية وتغييرات تنظيمية. ونتيجةً لذلك، قد تستفيد المشاريع المستقبلية من تقصير منحنيات التعلم،

وتوحيد أساليب حماية التصميم، وتعزيز التوافق بين أهداف التطوير والرؤية الإبداعية، مما يؤدي إلى ثقافة مشاريع وطنية أكثر استدامة.

## النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

### - الإطار المنهجي العام للبحث

يرتكز هذا البحث على منهج علمي منظم يجمع بين المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، في إطار يسعى إلى استقصاء العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وتحقيق الرؤية التصميمية في المشاريع المعمارية الكبرى. ويُعد هذا الإطار المنهجي الأنسب لطبيعة الموضوع نظرًا لتداخله بين الأبعاد النظرية والإجرائية في الوقت ذاته. فدراسة إدارة التغيير في البيئة المعمارية تتطلب فهمًا عميقًا للبنية التنظيمية والإدارية من جهة، وللرؤية الإبداعية والتصميمية من جهة أخرى. ومن هنا جاء اختيار الجمع بين التحليل الوصفي للظاهرة ودراسة الحالة التطبيقية لمشروع القدية كنموذج يمثل أحد أهم المشاريع العملاقة التي تجسد أهداف رؤية المملكة 2030 في مجال التنمية العمرانية والثقافية والترفيهية. يُسهم هذا الإطار المنهجي في تمكين الباحث من تحليل العلاقات المتشابكة بين الأطراف المختلفة في العملية التصميمية والإدارية، واستكشاف آليات التغيير التي تم تبنيها لتحقيق الرؤية التصميمية في ظل تحديات التطوير والتنفيذ. كما أنه يتيح فرصة المقارنة والتحليل العميق للممارسات الواقعية في المشروع مع ما طرحه الأدبيات العلمية من نظريات ومفاهيم متخصصة في مجال إدارة التغيير والابتكار التصميمي.

### - المنهج الوصفي التحليلي

يُعد المنهج الوصفي التحليلي من المناهج الأساسية التي يعتمد عليها البحث، إذ يقوم على دراسة الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل مكوناتها وعلاقاتها الداخلية بهدف الوصول إلى تفسير علمي دقيق لها. وفي إطار هذه الدراسة، يُستخدم المنهج الوصفي لتحليل مفهوم إدارة التغيير في سياق المشاريع المعمارية الكبرى، واستعراض النماذج والنظريات التي تناولت هذا المفهوم في البحوث السابقة. كما يهدف التحليل إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التغيير الإداري وتحقيق الرؤية التصميمية، من خلال دراسة كيفية تأثير العملية الإبداعية بالمستجدات التنظيمية والتقنية والإدارية التي ترافق تنفيذ المشاريع الكبرى. ويرتكز هذا المنهج على وصف وتحليل الأبعاد المختلفة للتغيير داخل بيئة العمل المعمارية، سواء تلك المتعلقة بهيكلية إدارة المشاريع، أو باستجابة فرق التصميم للتطورات التقنية والمتطلبات التنظيمية. ومن خلال هذا

التحليل، يسعى البحث إلى تقديم تصور علمي متكامل يوضح كيفية توظيف إدارة التغيير كأداة داعمة للرؤية التصميمية، وليس كعامل ضاغط يؤدي إلى تشويهها أو إضعافها. ومن ثمّ، فإن المنهج الوصفي التحليلي يتيح للباحث ربط الجانب النظري بالممارسة العملية على نحو علمي موضوعي.

#### - منهج دراسة الحالة

نظرًا للطابع التطبيقي للبحث، تم اختيار مشروع القدية ليكون محور دراسة الحالة، بوصفه مشروعًا وطنيًا ضخماً يجسد التحولات العمرانية والثقافية التي تشهدها المملكة. ويتيح منهج دراسة الحالة تحليل الظاهرة ضمن بيئتها الواقعية، بما يعزز من عمق الفهم لطبيعة التحديات التي تواجه إدارة التغيير في المشاريع المعمارية الكبرى. وقد تم اعتماد هذا المنهج لما يتمتع به من قدرة على الكشف عن التفاصيل الدقيقة للتفاعل بين الأطراف المختلفة المشاركة في المشروع، سواء من مصممين أو مهندسين أو إداريين أو مستثمرين، وما يترتب على ذلك من قرارات تؤثر مباشرة في الرؤية التصميمية. في إطار دراسة الحالة، يتم تحليل الوثائق والمخططات والتقارير الرسمية المتعلقة بالمشروع، بالإضافة إلى الاستفادة من المعلومات المتاحة حول آليات إدارة المشروع واستراتيجيات التغيير التي تم تبنيها أثناء مراحل التصميم والتنفيذ. كما يتم التركيز على استقراء كيفية المحافظة على الهوية التصميمية والأهداف الجمالية للمشروع رغم المتغيرات المستمرة في متطلباته وتوجهاته. ويسمح هذا المنهج بتكوين رؤية شمولية حول العلاقة بين إدارة التغيير والرؤية التصميمية من خلال مثال واقعي يعكس خصوصية السياق المحلي ويبرز التحديات المهنية والمؤسسية المرتبطة به.

#### - الإطار النظري المرجعي للبحث

يقوم الإطار النظري لهذا البحث على دمج بين نظريات إدارة التغيير التنظيمي ونظريات الإبداع والتصميم المعماري. فمن جانب، يستند البحث إلى مجموعة من النماذج المعروفة في إدارة التغيير، مثل نموذج كورت ليفين الذي يوضح مراحل التغيير الأساسية (إذابة، تغيير، تجميد)، ونموذج كوتر ذي الخطوات الثمانية الذي يركّز على دور القيادة والتحفيز الجماعي في إنجاح التغيير، إضافة إلى نموذج ADKAR الذي يربط بين الجوانب الفردية والسلوكية في عملية التغيير. ومن جانب آخر، يستند البحث إلى نظريات التصميم المعماري التي تركز على مفهوم الرؤية التصميمية، وإدارة الجودة الإبداعية، والتكامل بين التصميم والتنفيذ. يهدف هذا الدمج النظري إلى بناء إطار فكري متكامل يوضح كيف يمكن لإدارة التغيير أن تتحول من مجرد آلية إدارية إلى عنصر محفّز للإبداع التصميمي. كما يبرز العلاقة التفاعلية بين القيادة الإدارية والفريق الإبداعي في المشاريع الكبرى، ومدى تأثيرها في الحفاظ على وحدة الرؤية التصميمية في مواجهة ضغوط

التنفيذ والجدول الزمني ومتطلبات الجهات المختلفة. إن هذا الإطار النظري لا يقتصر على تفسير الظاهرة، بل يسهم كذلك في تقديم نموذج علمي يمكن تطبيقه على مشاريع مشابهة مستقبلاً، لتعزيز التوافق بين الإدارة والتصميم.

#### - منهجية تحليل البيانات والتحقق العلمي

تعتمد منهجية تحليل البيانات في هذا البحث على الأسلوب النوعي الذي يقوم على تفسير المعطيات وتحليل محتواها وفق سياقها الواقعي. يتم جمع البيانات من مصادر متنوعة، تشمل الوثائق الرسمية والدراسات السابقة والمقابلات والتقارير التحليلية، ثم تصنيفها وفق محاور أساسية تتعلق بطبيعة التغيير، وآليات الإدارة، والاستجابة التصميمية، والنتائج المتحققة. بعد ذلك تُحلل هذه البيانات بشكل تفسيري نقدي يتيح الكشف عن الأنماط والمعاني المتكررة والعلاقات السببية بين المتغيرات المدروسة. ولضمان الموثوقية والصدق العلمي، يعتمد البحث على مبدأ التثليث في البيانات، أي مقارنة المعلومات المستخلصة من أكثر من مصدر للتحقق من دقتها وموضوعيتها. كما يتم توثيق المراجع والمصادر العلمية وفق معايير أكاديمية دقيقة تضمن سلامة الاستشهادات وإمكانية الرجوع إليها. ويُختتم التحليل بعرض النتائج التي تُظهر العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وتحقيق الرؤية التصميمية في مشروع القدية، مع استخلاص الدروس التي يمكن تعميمها على مشاريع مماثلة مستقبلاً.

# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة

يعد الفصل الثاني من هذا البحث الركيزة العلمية التي يقوم عليها البناء الفكري للدراسة، إذ يمثل الإطار النظري والمعرفي الذي يُمكن الباحث من استيعاب الأبعاد المفاهيمية والبحثية لموضوع "استراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها على تحقيق الرؤية التصميمية في المشاريع المعمارية الكبرى". ويأتي هذا الفصل ليُقدّم الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة في تحليلها ومناقشتها، حيث يُسلّط الضوء على المفاهيم المحورية المرتبطة بموضوع البحث، ويُوضّح الاتجاهات النظرية التي تناولت العلاقة بين إدارة التغيير والعملية التصميمية في المشاريع المعمارية ذات الطابع الكبير والمعقد.

يكتسب هذا الفصل أهمية خاصة لأنه يُسهم في بناء الإطار المرجعي الذي تعتمد عليه الدراسة لتفسير الظاهرة المدروسة، وفهم آليات تأثير إدارة التغيير في الحفاظ على جودة الرؤية التصميمية للمشاريع المعمارية الكبرى. فالبيئة المعمارية الحديثة تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتشابك بين العوامل التنظيمية والتقنية والإبداعية، وهو ما يجعل من الضروري استيعاب الأسس النظرية التي تحكم العلاقة بين هذه العوامل. ومن خلال هذا الفصل، يسعى الباحث إلى وضع تصور علمي متكامل يُمكن من فهم طبيعة هذه العلاقة وبنيّ الأرضية المناسبة للتحليل الميداني اللاحق.

يتناول الفصل الثاني مضموناً معرفياً متكاملًا يشكّل الإطار الذي يُبنى عليه التحليل في الفصول التالية، حيث يتم فيه تحديد المفاهيم الرئيسة للدراسة بشكل علمي ومنهجي، بما يتيح توضيح المتغيرات المؤثرة في موضوع البحث والعلاقات القائمة بينها. كما يتناول هذا الفصل مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة التي تناولت قضايا مشابهة أو مرتبطة بموضوع البحث، وذلك بهدف استعراض الجهود البحثية التي أسهمت في تطوير الفهم العلمي لموضوع إدارة التغيير في المشاريع المعمارية، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسات وما تسعى الدراسة الحالية إلى إضافته. ومن خلال هذا الاستعراض، يتمكن الباحث من الوقوف على الثغرات المعرفية التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي في البحوث السابقة، مما يبرز أهمية البحث الحالي وأصالته العلمية.

ولا يقتصر الفصل الثاني على عرض النظريات والمفاهيم بصورة وصفية، بل يسعى إلى تحليلها وربطها ببعضها ضمن إطار فكري متماسك، يوضح كيف تتفاعل العوامل الإدارية والتنظيمية مع العملية التصميمية في المشاريع الكبرى. هذا التحليل يهدف إلى توضيح الأسس التي يقوم عليها تكوين الرؤية التصميمية، وكيف يمكن لاستراتيجيات إدارة التغيير أن تدعم تحقيقها أو أن تشكّل تحدياً أمام استمراريتها. ومن خلال هذا المنظور، يصبح هذا الفصل أداة لتفسير الظاهرة

وليس مجرد عرض نظري لها، إذ يسعى إلى بناء قاعدة معرفية تساعد على فهم نتائج البحث وتحليلها في ضوء الإطار النظري الذي يقدمه.

تنبع أهمية هذا الفصل أيضًا من كونه يوفر الأساس المنهجي الذي يوجّه مسار الدراسة بأكملها، حيث يساهم في تحديد المفاهيم والعلاقات التي سيتم اختبارها ميدانيًا في الفصول اللاحقة. إن بناء الإطار النظري المتكامل لا يُعد مجرد خطوة أكاديمية، بل هو ضرورة علمية لفهم كيفية عمل استراتيجيات إدارة التغيير في السياق العملي للمشاريع المعمارية الكبرى، وخاصة في مشروع بحجم وطموح مشروع القدية، الذي يمثل نموذجًا فريدًا للتكامل بين الإبداع التصميمي والإدارة الحديثة للتغيير.

ومن خلال التعمق في هذا الفصل، سيتمكن القارئ من إدراك السياق العلمي الذي تستند إليه الدراسة، وفهم الخلفية الفكرية التي انطلقت منها، مما يعزز من مصداقية التحليل وموضوعيته في المراحل اللاحقة. كما يساهم هذا الفصل في إبراز الدور الحيوي للبحث العلمي في تطوير فهمنا للعلاقة بين الإدارة والإبداع في العمارة، ويوفر أساسًا معرفيًا يمكن أن يُبنى عليه مزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال. وبالتالي، فإن هذا الفصل لا يُعد مجرد تمهيد نظري، بل يشكل محورًا جوهريًا لفهم مضمون البحث وعمقه العلمي، ويُعتبر بمثابة الجسر الذي يربط بين الإطار المفاهيمي العام للدراسة والجانب التطبيقي الذي تتناوله في فصولها اللاحقة.

## المتغير التابع والمستقل

### - المتغير التابع: إدارة التغيير

تمثل إدارة التغيير المتغير التابع في هذه الدراسة، وهي العنصر المركزي الذي تسعى الدراسة إلى قياس مدى تأثيره بالعوامل المختلفة المتمثلة في المتغيرات المستقلة. ويُقصد بإدارة التغيير في سياق المشاريع المعمارية الكبرى العملية التنظيمية والاستراتيجية التي تهدف إلى توجيه التحولات الإدارية والتقنية والإبداعية داخل المشروع بطريقة تضمن تحقيق الأهداف التصميمية دون الإخلال بجودة المخرجات أو الرؤية العامة للمشروع. فالمشاريع الكبرى، بما تحمله من تعقيدات فنية وتداخلات بين عدة جهات، تتطلب إدارة دقيقة للتغيير تأخذ في الاعتبار متطلبات التطوير المستمر، والتكيف مع الظروف الجديدة، والاستجابة للتحديات التي قد تطرأ خلال مراحل التصميم والتنفيذ.

في إطار مشروع القدية، تبرز إدارة التغيير كعملية متكاملة تشمل التوازن بين التحديث التقني والتحول التنظيمي والإبداع التصميمي. فهي ليست مجرد أداة لمعالجة المشكلات الطارئة، بل هي منهج استباقي يسعى إلى توجيه التغيير بحيث يخدم الرؤية التصميمية للمشروع ويحافظ على انسجام مكوناته المعمارية والوظيفية. كما تساهم إدارة التغيير في تعزيز كفاءة فرق العمل من خلال تهيئة بيئة مرنة تسمح بتبادل المعرفة وتبني الابتكار دون الإخلال بالإطار العام للمشروع. ومن هنا تأتي أهمية إدارة التغيير كمتغير تابع في هذه الدراسة، لأنها تمثل المخرج الذي يُعبّر عن فعالية الاستراتيجيات الإدارية ومدى تأثير العوامل المختلفة في تحقيق الرؤية التصميمية المستهدفة.

### - المتغير المستقل الأول: تقليل المخاطر

يُعد تقليل المخاطر أحد أهم المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة، إذ يمثل أحد الأبعاد الأساسية لاستراتيجيات إدارة المشاريع الحديثة. فالمشاريع المعمارية الكبرى غالبًا ما تواجه مجموعة من المخاطر، سواء كانت مالية أو فنية أو تنظيمية أو تتعلق بالتأخير الزمني أو الجودة التنفيذية. ويكمن جوهر هذا المتغير في قدرة المشروع على استباق تلك المخاطر ووضع خطط بديلة للتعامل معها قبل أن تتحول إلى أزمات قد تعيق تحقيق الرؤية التصميمية.

إن تبني نهج منهجي لتقليل المخاطر يساهم بشكل مباشر في دعم إدارة التغيير، لأنه يخلق بيئة أكثر استقرارًا ومرونة تسمح بتطبيق التغييرات دون إحداث اضطراب في سير العمل أو زيادة في التكلفة. فكلما نجح القائمون على المشروع في تقليل المخاطر المحتملة، أصبحت عملية التغيير أكثر سلاسة وفعالية. وفي حالة مشروع القدية، يتجلى ذلك في تبني أنظمة

رقابة وإدارة جودة متقدمة تساعد في رصد التحديات المحتملة مبكرًا، بما يسمح بإجراء تعديلات مدروسة على التصميم أو التنفيذ دون الإضرار بجوهر الرؤية التصميمية أو هوية المشروع المعمارية.

#### - المتغير المستقل الثاني: تعزيز التعاون

يمثل تعزيز التعاون المتغير المستقل الثاني في هذه الدراسة، وهو عامل حاسم في نجاح إدارة التغيير داخل المشاريع المعمارية الكبرى. فالمشاريع من هذا النوع تتطلب تكاملاً بين تخصصات متعددة تشمل المعماريين، والمهندسين، والمقاولين، والمستشارين، والمستثمرين، وكل جهة منهم تمتلك رؤيتها ومصالحها الخاصة. ومن هنا تنشأ الحاجة إلى بناء منظومة تعاون فعالة تضمن انسجام الجهود نحو تحقيق هدف موحد، وهو الحفاظ على الرؤية التصميمية للمشروع وتحقيقها على أرض الواقع.

يسهم تعزيز التعاون في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار خلال مراحل التغيير، إذ يقلل من مقاومة الأفراد أو الجهات المشاركة للتعديلات الجديدة. كما يؤدي إلى خلق ثقافة عمل قائمة على الشفافية والثقة المتبادلة، وهو ما ينعكس إيجاباً على فعالية إدارة التغيير واستقرارها. ففي مشروع القدية، حيث تتداخل الجهات المحلية والعالمية في التخطيط والتنفيذ، يشكل التعاون بين هذه الأطراف عاملاً جوهرياً في ضمان اتساق القرارات مع التوجه التصميمي العام. ومن ثم، فإن تعزيز التعاون ليس فقط وسيلة لتحسين التواصل، بل هو أداة استراتيجية تمكن إدارة التغيير من تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

#### - المتغير المستقل الثالث: تقليل الهدر المالي

يشكل تقليل الهدر المالي المتغير المستقل الثالث، وهو أحد المؤشرات المهمة لنجاح إدارة التغيير في المشاريع الكبرى. إذ إن أي تغيير غير مدروس أو مفاجئ في مسار المشروع يمكن أن يؤدي إلى إهدار موارد مالية وزمنية كبيرة. لذلك فإن وجود استراتيجية فعالة للحد من الهدر المالي يُعد أحد عوامل التمكين الرئيسة لإدارة التغيير الناجحة. ويعني ذلك تبني أنظمة مالية وإدارية تراقب التكلفة وتوازن بين متطلبات التغيير ومحدودية الموارد المتاحة، بحيث يتم تنفيذ التعديلات التصميمية أو التشغيلية دون تجاوز الميزانية أو التأثير على الجدول الزمني.

في المشاريع العملاقة مثل مشروع القدية، حيث تُقدّر الاستثمارات بمليارات الريالات، تصبح إدارة الموارد المالية عنصراً حاسماً في استدامة الرؤية التصميمية للمشروع. فالتقليل من الهدر المالي يضمن استمرارية التنفيذ وفق المخطط دون

اللجوء إلى حلول مؤقتة قد تضر بجودة التصميم أو تفرغ الرؤية من مضمونها. كما أن السيطرة على التكلفة تجعل من عملية التغيير أداة لتحسين الكفاءة بدلاً من أن تكون مصدرًا للتعطيل أو الضغط المالي. وهذا يكون تقليل الهدر المالي أحد العوامل التي تُسهم في تهيئة بيئة مالية مستقرة تسمح لإدارة التغيير بالعمل بفاعلية ومرونة أكبر.

#### ✓ العلاقة بين المتغيرات

تُظهر العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة في هذه الدراسة تكاملاً ديناميكياً يعكس التفاعل المستمر بين العوامل الإدارية والاقتصادية والتنظيمية في سياق المشاريع المعمارية الكبرى. فإدارة التغيير — بوصفها المتغير التابع — لا تنشأ بمعزل عن البيئة المحيطة بها، بل تتأثر بصورة مباشرة بمدى نجاح المشروع في تقليل المخاطر، وتعزيز التعاون، والحد من الهدر المالي. إذ إن وجود منظومة فعالة لإدارة المخاطر يوفّر قاعدة مستقرة تسمح بتنفيذ التغييرات دون تهديد لاستقرار المشروع. كما أن تعزيز التعاون بين مختلف الأطراف يسهم في بناء توافق جماعي حول القرارات التغييرية، مما يقلل من المقاومة ويزيد من سرعة الاستجابة. أما تقليل الهدر المالي، فيعمل على دعم عملية التغيير من خلال توفير موارد مالية كافية وخلق بيئة اقتصادية تُمكن الإدارة من تبني التعديلات المطلوبة دون إخلال بالتوازن المالي للمشروع.

إن العلاقة بين هذه المتغيرات علاقة تأثير متبادل، حيث تسهم المتغيرات المستقلة في تمكين وتفعيل إدارة التغيير، في حين تعكس فعالية إدارة التغيير مدى نجاح تلك العوامل في التطبيق العملي. فعندما تُدار المخاطر بكفاءة، ويُعزّز التعاون داخل فرق العمل، وتُضبط النفقات المالية، تصبح إدارة التغيير عملية استراتيجية تسهم في تحقيق الرؤية التصميمية بدل أن تكون استجابة اضطرارية للأزمات. وبذلك يمكن القول إن العلاقة بين هذه المتغيرات هي علاقة تكاملية تقوم على التفاعل الإيجابي، إذ تعمل جميعها بشكل منسجم لضمان نجاح المشروع واستدامة رؤيته التصميمية في ظل التحولات المستمرة التي تميز المشاريع المعمارية الكبرى.

## الدراسات السابقة

هناك اهتمام كبير الآن بموضوع الاستدامة. وكثيراً ما تُعدّ العمارة المستدامة رمزاً للاستدامة في المدن الحديثة. وتتزايد الآثار البيئية السلبية للمباني، مما يجعل من الضروري إيجاد حلول للحد من هذه الآثار وتعزيز استخدام مواد البناء المستدامة. ويستخدم المهندسون المعماريون والبناءؤون استراتيجيات بناء متعددة لتقليل الأثر البيئي للإنشاءات. وفي الممارسة المعمارية، غالباً ما يتجاهل المهندسون المعماريون المفاهيم الأساسية الثلاثة للاستدامة - العوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية - طوال عملية التصميم. علاوة على ذلك، لم تُعالج الاستدامة في التعليم والممارسة المعمارية. ونظراً لتوسع نشاط البناء لتلبية متطلبات التنمية في شيراز، فإن استخدام مفاهيم التصميم المستدام يُعدّ حاجة ملحة. يهدف هذا البحث إلى استكشاف كيفية استخدام المهندسين المعماريين في شيراز لمفاهيم التصميم المستدام في عملهم. ولتحقيق هذا الهدف، تم استطلاع آراء 106 مهندسين معماريين للمباني باستخدام استبيان. وحُسبت البيانات باستخدام برنامج SPSS ومعامل ارتباط بيرسون. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن نسبة كبيرة من المهندسين المعماريين يستخدمون مفاهيم التصميم المستدام في عملهم. بالإضافة إلى ذلك، سُلّط الضوء على القضايا الاقتصادية والبيئية كأهم الاعتبارات لدمج مبادئ التصميم المستدام في المشاريع المعمارية، وفقاً للمشاركين. كما أظهرت الدراسة الإحصائية وجود ارتباط وثيق بين معرفة مبادئ العمارة وتطبيقها في المشاريع المعمارية (Shafa, 2025).

الهدف من دراسة (Jugdev, 2025) هو التحقيق تجريبياً في الارتباطات التنبؤية المتصورة بين استخدام أداة وتقنية إدارة المشاريع (PMTT) والأداء الناتج على مستوى المشروع والشركة. التصميم والمنهجية والاستراتيجية تم استخدام البيانات التي تم جمعها من 190 خبيراً في إدارة المشاريع يعملون على المبادرات الرئيسية في هذا البحث. تم استخدام استبيان استقصائي استفسر عن استخدام 49 أداة وتقنية لإدارة المشاريع واستقى من دراسات بحثية سابقة لإدارة المشاريع لجمع البيانات. تم افتراض الارتباطات الإيجابية بين استخدام أدوات وتقنية إدارة المشاريع ونتائج إدارة المشاريع والأداء على مستوى المشروع والأداء على مستوى الشركة من خلال النموذج المفاهيمي. تم استخدام أداء المشروع والشركة كمتغيرات تابعة، وتم استخدام مكونات أداة وتقنية إدارة المشاريع التي تم اشتقاقها من خلال تحليل عامل استكشافي لأدوات وتقنية إدارة المشاريع لاختبار الفرضيات. تم تعيين اسم لكل هدف إداري (مثل إدارة الجودة وإدارة التكاليف) للمكونات الستة التي ظهرت كمتغيرات مستقلة (مجموعات فرعية من أدوات وتقنية إدارة المشاريع). كان أحد المكونات يشير إلى الأداء على مستوى المشروع والآخر يمثل الأداء على مستوى الشركة المتغيرات التابعة المستردة.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي لفحص الارتباطات المقترحة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. النتائج أظهرت نتائج إدارة المشاريع، بما في ذلك الأداء على مستوى المشروع والأداء على مستوى الشركة، أنها تستفيد من PMTTs. وقد تبين أن الأداء على مستوى المشروع يتأثر بشكل إيجابي وجوهري بتخطيط الوقت والموارد وإدارة الجودة وأساليب إدارة الموردين لعينة المشاريع الرئيسية قيد الدراسة. كما تبين أن الأداء على مستوى الشركة يتأثر بشكل إيجابي وجوهري بممارسات تخطيط الوقت والموارد وإدارة نطاق المهمة وإدارة الترابط. ولم يتبين أن نتائج إدارة المشاريع لعينة المشاريع الاستراتيجية قيد الدراسة تتأثر بشكل كبير بممارسات إدارة التكلفة والمخاطر. الآثار المترتبة على الممارسة يؤكد هذا البحث الارتباط الإيجابي بين الأداء على مستوى المشروع والأداء على مستوى الشركة واعتماد PMTTs. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يعني أنه في حين أن عددًا من PMTTs يُعتبر ممارسة قياسية، إلا أنه في بعض إعدادات المشروع والتنظيم، قد تكون بعض PMTTs أكثر قدرة على التنبؤ بنجاح إدارة المشاريع من غيرها. القيمة والأصالة من أجل فهم أفضل لأهمية مجموعات فرعية مختلفة من أدوات إدارة المشاريع والإدارة (PMTTs) بالنسبة لأداء المشروع والميزة التنافسية للشركة، جمعت الدراسة مجموعة بيانات جديدة حول المبادرات الاستراتيجية باستخدام تقنية المسح التي تعتمد على الأبحاث السابقة.

يُعدّ وضع استراتيجية لإدارة الموارد المادية خلال مرحلة تخطيط المشروع (البرنامج) أحد أهم عناصر التنفيذ الفعّال للمشاريع (البرامج)، وهو ما تناوله هذه المقالة بالتفصيل. وتُحلل هذه المقالة، على وجه التحديد، الأساليب النظرية المستخدمة في العديد من الأبحاث والمنشورات العلمية لبناء تقنيات إدارة الموارد المادية. وقد ثبت أن غالبية الكُتّاب يُشددون على الحاجة الماسة للتخطيط الشامل كشرط أساسي للتسليم الفوري للمواد، ومراقبة المخزون، وخفض التكاليف، مما يُحسّن من الفعالية الكلية للمشروع. ولضمان إدارة فعّالة للموارد المادية طوال دورة حياة المشروع (البرنامج)، وخاصةً في أنشطة الاستثمار والبناء، فإن الهدف الرئيسي من هذه المقالة هو توفير نموذج شامل لدمج أدوات إدارة المشاريع. ويمكن تحديد أكثر تقنيات الإدارة كفاءةً من خلال تحليل المراحل المهمة، بما في ذلك التخطيط، والخدمات اللوجستية، وتنظيم المشتريات، ومراقبة الاستخدام، ومحاسبة الموارد المادية. لاختيار أفضل نهج بناءً على تفاصيل العمليات الداخلية للمشروع (البرنامج) والظروف البيئية الخارجية، يقدم البحث عدة أساليب أساسية لإدارة الموارد المادية، مثل الاستعانة الداخلية والخارجية والمشاركة. كما يقدم البحث اقتراحات مفيدة لتطبيق خطة إدارة الموارد المادية الموضوعية. تُعد هذه الاستراتيجية الشاملة أساسية لضمان إنجاز أنشطة المشروع في الوقت

المحدد وتحقيق أهدافه الاستراتيجية. وهي لا تقتصر على التخطيط وتنظيم المشتريات فحسب، بل تشمل أيضًا الرقابة المنهجية على استخدام الموارد (Skvortsov, 2025).

هناك العديد من الخصائص التي تميز مشاريع الترميم المعماري عن أنواع المباني الأخرى. لا يزال النهج المتخصص في إدارة مشاريع الترميم المعماري يُمثل فجوة معرفية رغم المبادئ واللوائح والتشريعات العالمية. إن تجاوزات الوقت والميزانية، ومشاكل الجودة، وعدم كفاية البحث، ونطاق العمل غير المحدد، ونقص التعاون متعدد التخصصات، وانقطاع المراحل، وإدارة التغيير غير الفعالة، وعدم اليقين الإضافي، كلها عواقب لعدم كفاية تطبيق مهارات إدارة المشاريع في الميدان. يُركز المؤلفون (Savaş, 2024) على الخصائص الفريدة لمشاريع الترميم المعماري من منظور إدارة المشاريع بعد اتباع نهج بحثي استكشافي متسلسل يتضمن بيانات نوعية وكمية من اجتماع لمجموعة تركيز، واستبيان، وتدريب ميداني لمدة 48 ساعة. تهدف الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت الأساليب الأكثر مرونة وحدثة أكثر ملاءمة لمشاريع الترميم المعماري، وتقييم مدى إمكانية تطبيق معارف وأدوات وتقنيات إدارة المشاريع التقليدية عليها، واقتراح نموذج إدارة عملي مُصمم خصيصًا لهذا النوع من المشاريع. وبحسب النتائج، فإن النموذج الهجين الذي يستهدف الاحتياجات الخاصة لمشاريع الترميم المعماري ويجمع بين تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة والمتدرجة مع سياق الأعمال المناسب قد يكون مفيدًا للغاية في التعامل مع تعقيد هذه الأنواع من المشاريع.

كان هدف هذا الباحث (Altuwaihir, 2024) إلى دراسة واقع أنظمة المعلومات الإدارية (جمع البيانات ومعالجتها، واسترجاع المعلومات وتخزينها، والاحتياجات المادية والبشرية) وكيفية تأثيرها على إدارة مشاريع البناء في مشروع القدية بالمملكة العربية السعودية. تم اختيار عينة عشوائية من 140 مديرًا من مجتمع مكون من 230 مديرًا شاركوا في البحث. تم إعطاء العينة استبيانات، وتم جمع 105 منها، مما أسفر عن معدل استجابة 75.3٪. أظهرت نتائج الدراسة أن أنظمة المعلومات الإدارية (الاحتياجات المادية والبشرية) كان لها تأثير ذو دلالة إحصائية على إدارة مشاريع البناء في مشروع القدية عند مستوى الدلالة. كما أظهرت النتائج أن المتغيرات الفرعية - المتطلبات المادية والبشرية - لها تأثير كبير على إدارة المشروع واتجاهه وكذلك جودة الأداء. ومع ذلك، لم يكن للمتغيرات الفرعية المتعلقة بجمع البيانات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع لإدارة مشاريع البناء. وبحسب البحث فإنه من الضروري زيادة تفعيل أنظمة المعلومات الإدارية من خلال عقد الندوات والدورات التدريبية التي تؤكد على أهميتها ووظيفتها في تعزيز فعالية تنفيذ مشاريع البناء.

كان الهدف من دراسة (Dwijendra، 2024) في كيفية دعم تحسين مواد البناء والتصميم للاقتصاد الدائري في بالي من خلال دراسات حالة لمشاريع معمارية. يُعدّ تقليل النفايات وزيادة إعادة استخدام الموارد من أهداف الاقتصاد الدائري. باستخدام أسلوب دراسة الحالة، يتناول هذا البحث المشاريع المعمارية التي تستخدم أفكارًا من الاقتصاد الدائري، مثل المواد الصديقة للبيئة والتصميم المعياري المرن. وقد استُخدمت مقابلات معمقة وملاحظات ميدانية وتحليل وثائق المشروع لجمع البيانات. ووفقًا للنتائج، فإن الخرسانة المعاد تدويرها تخفض انبعاثات الكربون بنسبة 30% والركام الجديد بنسبة 35%، بينما يخفض الخيزران المعاد تدويره انبعاثات الكربون بنسبة تصل إلى 40% والمواد الجديدة بنسبة تصل إلى 50%. كما ثبت أن التصميم المعياري المرنة تقلل من نفايات البناء بنسبة تصل إلى 30% وتحسّن كفاءة الموارد بنسبة 25%. يجب على الحكومات والمطورين والمجتمعات المحلية العمل معًا لتسهيل التطبيق الفعال لمفاهيم الاقتصاد الدائري. تساعد هذه النتائج المهندسين والمعماريين على تطبيق فكرة الاقتصاد الدائري، مما ينتج عنه هياكل أكثر استدامة وفعالية.

نظرًا لأن مشاريع البناء تتطلب الكثير من المدخلات، بما في ذلك العمالة والمواد والمعدات، فإنها تواجه عددًا من التحديات في تحقيق أهدافها (الوقت والتكلفة والجودة). يُعد خفض النفقات عنصراً أساسياً في كل مشروع، إذ يُعد قياس هذه الأهداف نقدياً أمراً أساسياً لتكاملها. ويُعد التركيز على منع مشاكل التنفيذ وتداعياتها المالية إحدى استراتيجيات توفير النفقات. ويواجه تنفيذ المشاريع الوطنية الكبرى عوائق عدة، مثل التدفقات المالية غير المنتظمة، وسوء الإدارة الناجم عن نقص البرامج التي تدعم الوعي الإداري بالمشاريع، وعدم الاستقرار المالي والإداري، وضعف الرقابة والإشراف، وعدم مهارة العمالة، وعدم كفاية الآلات، وعدم ملائمة توقيت وصول المواد، والتغيرات في ظروف البناء، وعدم وضوح المواصفات، وعدم كفاية التحضير المسبق للتنفيذ، واللوائح والقوانين المفروضة، وغيرها من العوامل. يهدف هذا البحث إلى زيادة المعرفة العامة بالتغيرات المؤثرة على اعتماد قطاع البناء لأساليب إدارة الأداء. ولتحليل مشاريع البناء التنموية الكبيرة التي يمكن أن تستفيد من استخدام مفهوم المرونة للحد من فشل المشروع، استخدم البحث نهجاً استقرائياً تحليلياً. عُرضت نتائج استبيان أُجري على عينة من شركات التصميم والبناء المصرية، وحُلّت لمعرفة كيفية إدراكهم لاستخدام استراتيجيات إدارة المشاريع الرشيقة كأداة لإدارة التغيير في قطاع البناء. ووفقًا لنتائج الرسالة، يُرجّح أن يكون لمنهج Agile مزايا عديدة، أبرزها تحسين مشاركة العملاء. وبالمقارنة مع الوضع الحالي،

تُعزز منهجية Agile بشكل كبير مشاركة العملاء في المشروع. كما أنها تحسّن إدارة المخاطر وتُقلل من الغموض. وتُعَدّ الاجتماعات الدورية واستخدام استراتيجيات إدارة الوقت مُفيدين لتتبع تقدم المشروع (Shafie، 2023).

مشروعنا هو توفير ملحق متطور لتحليل التأثير النفسي للبرامج المعمارية، استجابةً للحاجة الماسة لمصممي العمارة لمراعاة التأثير النفسي للبيئات المبنية. في كلّ من المرحلتين التصورية والنهائية، سيُمكن هذا الملحق المصممين من إصدار أحكام مدروسة حول التأثيرات العصبية الحيوية لأعمالهم. ينصب التركيز الرئيسي للمشروع على دمج المفاهيم العصبية الحيوية في إجراءات التصميم المعماري. سيوفر الملحق تغذية راجعة آنية حول التأثير النفسي المحتمل لمختلف جوانب التصميم، مع التركيز على تخفيف العبء المعرفي على المصممين. يمكن للمهندسين المعماريين تطوير أماكن تعزز الصحة النفسية من خلال معرفة كيفية تأثير المساحات على السكان نفسيًا. نبحت عن تمويل أولي لتكوين مجموعة من متخصصي تكنولوجيا المعلومات للعمل معًا لإنشاء نماذج أولية واختبارها لإطلاق هذا المشروع. لضمان تلبية الملحق لمتطلبات خبراء العمارة المختلفة، ستشمل مرحلة التصنيع عمليات تحقق شاملة من السوق. ستكون الأبحاث والتطوير وبناء فريق عمل قوي هي الاستخدامات الرئيسية للأموال المساهمة. لا يقتصر بحثنا على سد الفجوة المعرفية القائمة بين المهندسين المعماريين حول التأثيرات العصبية الحيوية لمشاريعهم، بل يوفر أيضًا موارد مفيدة لتطبيق هذا الفهم عمليًا. سيشكل خبراء في تطوير البرمجيات والهندسة المعمارية وعلم الأعصاب الفريق، مما يضمن اتباع نهج متعدد التخصصات للمشروع. ختامًا، يهدف مشروعنا إلى توفير أداة تحليل التأثير النفسي التي ستحدث نقلة نوعية في التصميم المعماري. من خلال الحصول على تمويل أولي، وتطوير كادر مؤهل، والتقدم في مرحلة التصنيع، نهدف إلى تزويد المهندسين المعماريين بالمهارات والمعلومات اللازمة لتصميم بيئات تُعزز الصحة النفسية (Chen، 2023).

يستخدم مديرو المشاريع إجراءات التحكم في الأهداف لتوفير نتائج عالية الجودة. من ناحية أخرى، لا يُعرف الكثير عن كيفية اختيار مديري المشاريع للعملاء لآليات التحكم للمبادرات كثيفة المعرفة ذات النتائج غير الملموسة. الغرض من هذا البحث هو التحقيق في كيفية اختيار مديري المشاريع للعملاء لتقنيات التحكم في المشروع لمشاريع الخدمة المهنية. تم مسح تصميم ومنهجية واستراتيجية 360 مشروعًا معماريًا وهندسيًا (A / E) باستخدام استبيان. تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي لفحص البيانات. النتائج يضع مديرو مشاريع العملاء ضوابط اجتماعية وسلوكية نتيجة لفهمهم لكيفية قياس النتائج والتعامل مع الغموض. يتم تعديل تأثير فهم العميل لقياس النتائج على التحكم في النتائج بشكل إيجابي من خلال درجة عدم اليقين في العملية. قيود البحث وأثاره كان فهم العميل لتقييم النتائج وعدم

اليقين في العملية هو المحور الأساسي لهذا البحث. قد يوسع البحث المستقبلي التركيز من خلال تضمين عناصر سياقية أخرى، مثل اعتبارات السوق والتنظيم. الآثار المترتبة على الممارسة: إن اعتماد أساليب تقييم مجرّبة أو الاستعانة بجهة خارجية للمساعدة في تقييم النتائج من شأنه أن يُساعد العملاء على فهم أفضل لقياس النتائج إذا رغبوا في استخدام ضوابط السلوك والتفاعل الاجتماعي والنتائج في آن واحد. القيمة والأصالة: يُضيف هذا البحث إلى مجموعة المعارف من خلال توضيح كيفية تأثر اختيار مديري المشاريع لنظام الرقابة بدرجة عدم ملموسية نتائج المشروع (Ling، 2022).

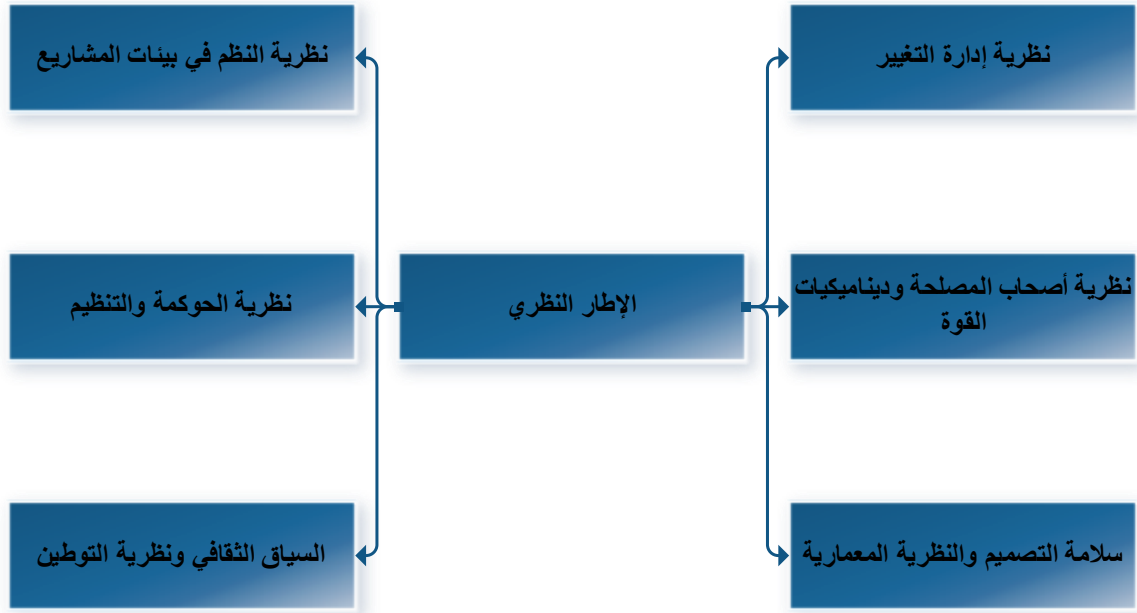
كان الغرض من دراسة (Egwutvongsa، 2022) هو التحقيق في كيفية تأثير تعلم الاستراتيجية الإرشادية على الدافعية. بالإضافة إلى ذلك، فقد أدى ذلك إلى نجاح مشاريع منتجات التصميم التي أجراها الطلاب في معهد الملك مونغكوت للتكنولوجيا قسم التعليم والتصميم المعماري في لادكرا بانغ باستخدام طريقة مقارنة التعلم، وكذلك رضا الطلاب بين مجموعات التحكم للدراسة المنتظمة ومجموعات التجربة باستخدام الاستراتيجيات الإرشادية. فحصت هذه الدراسة نتائج مجموعات من طلاب السنة الرابعة المسجلين في برنامج التعليم والتصميم المعماري. باستخدام نهج الملاحظة وطلب الإسنادات الراضية في المجموعات، تم اختيار ما مجموعه أربعة وأربعين فردًا لتمثيل مستويات الدرجات المختلفة من تقييم المشروع الشخصي. حصلت مجموعة التجربة التي تدرس الاستراتيجيات الإرشادية على درجات اختبار أعلى لتقييم المشروع الشخصي من المجموعة الضابطة التي تدرس بشكل طبيعي، مع وجود دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. وكان هذا هو الحال أيضًا مع تقييم الموثوقية من الطلاب في مشروع تصميم المنتج، والذي كشف أن مجموعة التجربة التي تدرس الاستراتيجيات الاستدلالية اكتسبت مستوى أعلى من الموثوقية من المشروع الشخصي مقارنة بالمجموعة الضابطة التي تدرس بشكل طبيعي، باستخدام مقياس تصنيف من 5 نقاط لإجراء تحليل بيانات اختبار t للاستقلال مع مقارنة النتائج.

يصعب بناء مشاريع الإسكان الجماعي، المرموقة، في المناطق السكنية الجديدة، إذ لا يمكن إكمال مرحلة التخطيط دون دراسات جدوى للوضع الراهن للبنية الاجتماعية والنقل. وبالتالي، تؤدي مشاكل التصميم والتخطيط إلى العديد من المشاكل في آن واحد. ويتحقق هدف استخدام موقع البناء حتى الحصول على الحقوق في الأماكن التي تكون فيها القيمة السوقية الحالية للأرض مرتفعة للغاية. وهذا يؤدي إلى إنشاء مباني شاهقة ومتقاربة ومتعددة الطوابق، دون المستوى المطلوب من حيث البيئة المادية ومعايير التصميم المعماري. ولا تُرخص إلا للمشاريع المعمارية التمهيدية لبدء تشييد هذه المشاريع العامة، والتي بدأت بموجب تصاريح تقسيم مناطق مشروطة خاصة في تركيا. وتُتخذ قرارات التركيب

خارج نطاق المشروع، لأن المهام الميكانيكية والكهربائية والثابتة التي ينبغي إنجازها بالتزامن مع المشروع المعماري تتأخر كثيرًا عن الجدول الزمني، وخاصةً خلال مرحلة البناء. ونتيجةً لذلك، تتعطل برامج العمل، مما يؤدي إلى أخطاء في الإنتاج. ويخشى فريق المشروع من التأخر عن الجدول الزمني، مما يؤدي إلى أعمال دون المستوى المطلوب لعدم توفر الوقت الكافي. وتُعاني مجتمعات الإسكان الجماعي، مثل باتي شهير، من هذه المشاكل باستمرار. ركز هذا البحث بشكل رئيسي على المشكلات الناجمة عن عدم تنسيق عملية المشروع والتصميم. ولدمج التغييرات التي شهدها مشاريع أخرى، وخاصةً المشروع المعماري، في النظام وبرنامج العمل، يتطلب الأمر تقديم تقييم وأفكار حلول لأوجه القصور في التطبيق التي لوحظت في الموقع. ويتم تقييم المشكلات التي تنشأ عند بدء مرحلة تصميم المشروع قبل وضع جميع حلول مرحلة التخطيط (Sola، 2019).

#### الإطار النظري للدراسة

يستند هذا البحث إلى إطار نظري متعدد التخصصات يجمع بين عناصر من إدارة التغيير، ونظرية أصحاب المصلحة، وسلامة التصميم، وحوكمة المشاريع، والسياق الثقافي. ويدرس كيفية تفاعل أساليب إدارة التغيير الرسمية مع الطابع الديناميكي والرمزي للتصميم المعماري، لا سيما في المشاريع الضخمة. وتفترض الدراسة أن كفاءة تنفيذ التغيير لا تعتمد فقط على الأنظمة والتقنيات، بل أيضًا على توافق أصحاب المصلحة، والقيم الثقافية، وأهداف التصميم. وتُشكل المفاهيم النظرية، مثل دليل إدارة المشاريع (PMBOK)، ونظرية أصحاب المصلحة، وحماية العملية الإبداعية، أساسًا لفهم كيفية تأثير خيارات التغيير على هوية المشروع، وتماسكه، ونجاحه في مشاريع التطوير ذات الأهمية الثقافية مثل مشروع القدية.



رسم توضيحي 1: الإطار النظري للدراسة

## 1. نظرية إدارة التغيير

تُقدم نظرية إدارة التغيير معرفةً منهجيةً بكيفية تكيف المؤسسات والمشاريع مع التغييرات في الإجراءات أو الأهداف أو البيئة المحيطة. يستند هذا البحث إلى أجزاء أساسية من الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK)، الذي يصف الأساليب الرسمية لبدء التغييرات وتخطيطها وتنفيذها وإتمامها باستخدام أنظمة مُهيكلية للتحكم في التغيير. كما يعتمد على نهج جون كوتر ذي الخطوات الثماني، والذي يُركز على العناصر البشرية والقيادية للتغيير، بما في ذلك صياغة الرؤية، والتواصل، وتمكين أصحاب المصلحة. تُحدد هذه النماذج كيفية مراجعة التغيير، والموافقة عليه، ومراقبته في حالات المشاريع المعقدة. ومع ذلك، يدرس هذا البحث أيضًا مدى صلابة هذه النماذج عند تطبيقها على السياقات الإبداعية التي تُركز على التصميم، ويهدف إلى استكشاف كيفية تعديل إجراءات التغيير لحماية نية التصميم دون عرقلة التطوير. لذلك، على الرغم من أن الأطر التقليدية تُشكل الأساس، إلا أن البحث يتحداها من خلال عرض التعقيدات الإبداعية والثقافية للمشاريع المعمارية الضخمة (Prosci، 2025).

## 2. نظرية أصحاب المصلحة والمصلحة وديناميكيات القوة

تؤكد نظرية أصحاب المصلحة أن نتائج المشاريع تتأثر بشكل كبير بتوقعات جميع الأطراف المعنية وسلطانها وتفاعلاتهم. يستخدم هذا البحث نظرية أصحاب المصلحة لتحليل كيفية تأثير الجهات الفاعلة المتعددة - بما في ذلك المهندسون

المعماريون ومديرو المشاريع والمقاولون والمستثمرون والهيئات التنظيمية - على خيارات التغيير، وبالتالي على الحفاظ على هدف التصميم الأصلي. تؤكد الفرضية أنه عندما لا يكون أصحاب المصلحة متوافقين أو لا يمتلكون فهمًا متشابهًا لأهداف تصميم المشروع، فمن المرجح أن تمثل التعديلات تسويةً بدلاً من تماسكها. كما تُقدم مفهوم بروز أصحاب المصلحة - حيث قد يتفوق أصحاب المصلحة الأقوى على غيرهم - مما يؤثر على التوجه الإبداعي للمشروع. يُعد هذا المنظور النظري حيويًا لفهم كيفية تحديد سلطة اتخاذ القرار وتأثيره لنتائج المشاريع الضخمة القائمة على التصميم، ولماذا تُعدّ أساليب المشاركة الشاملة والشفافة ضرورية لإدارة التغيير دون المساس بالهدف الأساسي (Bidhendi, 2025).

### 3. سلامة التصميم والنظرية المعمارية

تعتبر النظرية المعمارية سلامة التصميم عمومًا مؤشرًا حاسمًا لنجاح المشاريع، لا سيما في المباني ذات الأهمية الثقافية أو الرمزية. يستند هذا البحث إلى وجهات نظر نظرية تُبرز أهمية التماسك، واستمرارية السرد، والخبرة المكانية في التصميم المعماري. ويتعامل مع هدف التصميم ليس كمخطط مُحدد، بل كالتزام مفاهيمي وثقافي يجب الحفاظ عليه طوال فترة التنفيذ. ويشير هذا المفهوم إلى أن سلامة التصميم تُنتهك عند إجراء تعديلات دون مراعاة تأثيرها على الأهداف الرمزية أو التجريبية للمشروع. ويكتسب هذا المفهوم أهمية خاصة في سياق مشروع القدية، لأن التصميم يُعبر عن طموحات وطنية. ويستخدم البحث هذه الأفكار النظرية لتقييم ما إذا كانت إجراءات التغيير في المشروع تتضمن آليات للدفاع عن قيم التصميم، وما إذا كانت فرق التصميم مُخولة برفض التغييرات التي قد تُخل بالرؤية الأصلية أو التفاوض بشأنها (Pinto, 2024).

### 4. نظرية النظم في بيئات المشاريع

تنظر نظرية النظم إلى المشاريع كأنظمة ديناميكية تتكون من مكونات مترابطة تؤثر على بعضها البعض. عند تطبيقها على المشاريع المعمارية الضخمة، تُساعد هذه النظرية على تفسير كيفية تأثير التغييرات في أحد جوانب النظام - مثل التمويل أو المواد - على التصميم والجدول الزمنية وعلاقات أصحاب المصلحة وتجارب المستخدمين. يستخدم البحث التفكير النظري لتحليل كيفية تفاعل مكونات المشروع المترابطة مع التغيير، ومدى استجابة حلول إدارة التغيير الحالية لهذه التأثيرات المتتالية. ومن خلال النظر إلى القدية كنظام معقد ذي أنظمة فرعية ثقافية واقتصادية وسياسية وتكنولوجية، تُمكن الدراسة من دراسة ليس فقط الأحداث المتغيرة المنفصلة، بل أيضًا التأثير الأوسع على مستوى

النظام على رؤية التصميم. وتُسهّل هذه النظرة بناء إطار عمل شامل يُراعي حلقات التغذية الراجعة والسلوك التكيفي والمرونة النظامية في حالات التغيير (Arnold، 2024).

##### 5. نظرية الحوكمة والتنظيم

تُتيح نظريات التنظيم والحوكمة منصةً لدراسة كيفية تأثير السلطة والهيكل وعمليات صنع القرار على أداء المشروع. في هذا البحث، تُستخدم نظرية الحوكمة لتحليل كيفية تنظيم خيارات التغيير، أو تصعيدها، أو التنازع عليها داخل الهيكل التنظيمي لمشروع القدية. المشاريع التي تُنظّمها أدوار ومسؤوليات ومسارات تصعيد مُحدّدة، تكون أكثر قدرةً على التعامل مع التغيير بشكل بناء ومتسق. ومع ذلك، عندما تكون الحوكمة ضعيفة، أو مُركزة بشكل غير مُبرر، أو مُنفصلة عن قيادة التصميم، يزداد خطر تقويض الرؤية. تُساعد نظرية التنظيم أيضًا في تفسير كيفية تأثير الجمود البيروقراطي، ودوران القيادة، وغموض المسؤوليات على مرونة عمليات التغيير واستجابتها. تُعد هذه النتائج بالغة الأهمية لتقديم المشورة بشأن التعديلات في البنية التنظيمية وحوكمة المشاريع لإدارة التغيير بشكل أفضل دون التضحية بالإبداع والابتكار (Jerab، 2023).

##### 6. السياق الثقافي ونظرية التوطين

للبيئة الثقافية دورٌ رئيسي في تشكيل كيفية إدراك التغيير، ونقله، وتنفيذه. تقترح نظرية التوطين ضرورة تغيير الأطر العالمية، مثل معايير إدارة المشاريع الدولية، لتتوافق مع المعايير الثقافية والسياسية والتنظيمية المحلية. في حالة مشروع القدية في المملكة العربية السعودية، يُنتج التفاعل بين شركات الهندسة المعمارية متعددة الجنسيات والجهات الحكومية الفاعلة والتوقعات الثقافية المحلية سياقًا فريدًا للتحويل. يستخدم هذا البحث النظرية الثقافية لشرح كيفية تأثير أساليب صنع القرار التقليدية وتوقعات القيادة وقيم المجتمع على سرعة التغيير واتجاهه وتقبله. يُعد فهم هذه المتغيرات الثقافية أمرًا بالغ الأهمية لبناء تقنيات تحول واقعية ومراعية للسياق. باستخدام نظرية التوطين الثقافي، يضمن البحث أن نتائجه ومقترحاته ليست متينة من الناحية التقنية فحسب، بل قابلة للتطبيق اجتماعيًا وثقافيًا في المملكة العربية السعودية والبلدان المماثلة.

# الفصل الثالث

## منهجية الدراسة

يمثل الفصل الثالث من هذا البحث المرحلة المنهجية التي تُترجم الإطارين النظري والمعرفي إلى واقع تطبيقي، إذ يركّز على توضيح الأسس العلمية والإجرائية التي اعتمدها الباحث في تنفيذ الدراسة وتحقيق أهدافها. ويُعد هذا الفصل من أهم محاور البحث لأنه يبيّن الطريقة التي تم من خلالها تنظيم العمل البحثي بصورة منهجية تضمن المصداقية والدقة في النتائج. فإذا كان الفصلان السابقان قد تناولوا الجوانب النظرية والمفاهيمية، فإن هذا الفصل يشكّل النقلة من المجال النظري إلى المجال العملي التطبيقي، وهو ما يجعل منه قلب البحث وأساسه المنهجي الذي تستند إليه جميع النتائج والاستنتاجات اللاحقة.

ينطلق هذا الفصل من قناعة بأن نجاح أي دراسة علمية لا يتحقق إلا من خلال منهجية دقيقة تضمن سلامة المسار البحثي ووضوح مراحله. لذلك يتناول هذا الفصل الكيفية التي تم بها بناء خطة البحث وتنفيذها وفق منهج علمي منضبط، بدءاً من تحديد أسلوب الدراسة المناسب لطبيعة الموضوع، مروراً ببيان آلية الوصول إلى المعلومات الميدانية والبيانات ذات الصلة، وصولاً إلى الخطوات الإجرائية التي تم اعتمادها لجمع وتحليل هذه البيانات بما يحقق أهداف البحث. فالمعالجة المنهجية السليمة تمثل الضمانة الأولى لصدق النتائج وقدرتها على تفسير العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والرؤية التصميمية في المشاريع المعمارية الكبرى.

يأتي هذا الفصل ليضع الأساس العملي الذي يُمكن الباحث من اختبار الإطار النظري الذي تم بناؤه في الفصول السابقة، وذلك من خلال تحديد آليات البحث وأدواته ومجالاته التطبيقية. ومن خلال هذا الجانب المنهجي، يتضح للقارئ كيف تم الانتقال من المفاهيم النظرية إلى واقع تطبيقي يمكن قياسه وتحليله. فالدراسة في هذا الفصل لا تقتصر على وصف الظاهرة، بل تسعى إلى تفسيرها وتوضيح طبيعة العلاقات بين عناصرها، وذلك عبر خطة بحثية مدروسة تتيح فحص مدى تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على تحقيق الرؤية التصميمية في بيئة المشروع المدروس.

تنبع أهمية هذا الفصل من كونه يوضح طبيعة البيئة البحثية التي جرى فيها العمل، والحدود التي التزم بها الباحث لضمان دقة النتائج وصحتها. كما يُظهر هذا الفصل مدى وعي الباحث بطبيعة المشروع المعماري الذي تُجرى عليه الدراسة، وباعتبارات التي تحكم اختيار العينة والبيانات وتحليلها. فكل خطوة من خطوات البحث العلمي لا بد أن تكون قائمة على أسس مبررة علمياً، وهو ما يُبرزه هذا الفصل بوضوح، إذ يوضّح الكيفية التي تم من خلالها ضبط المتغيرات، وتحديد الإطار العام للعمل الميداني، وتوثيق البيانات وفق معايير البحث الأكاديمي الرصين.

يسهم هذا الفصل أيضاً في بيان المدى الذي التزم فيه الباحث بمبادئ الحياد والموضوعية أثناء جمع وتحليل البيانات، بما يضمن أن النتائج المتحصّل عليها تعبّر بدقة عن الواقع المدروس، لا عن افتراضات مسبقة أو تصورات ذاتية. ومن خلال هذا المسار المنهجي المتكامل، يسعى الباحث إلى الوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها علمياً، وتُسهم في تطوير فهم أكثر عمقاً للعلاقة بين إدارة التغيير والابتكار التصميمي في المشاريع المعمارية الكبرى. كما يتيح هذا الإطار المنهجي إمكانية تطبيق الدراسة على مشاريع مشابهة مستقبلاً، مما يعزّز من قيمتها الأكاديمية والمهنية في الوقت ذاته.

إن هذا الفصل لا يُعتبر مجرد عرض للإجراءات البحثية، بل هو توثيق علمي يوضح المنهج الذي بُنيت عليه الدراسة، والآلية التي تم من خلالها تحقيق أهدافها. كما يُعد أداة للتأكد من أن نتائج البحث لم تأتِ مصادفة، بل كانت ثمرة لتخطيط منهجي دقيق قائم على أسس علمية واضحة. وبالانتقال عبر محاور هذا الفصل، سيتمكن القارئ من تتبع الخطوات التي اتُبعت للوصول إلى النتائج النهائية، وفهم كيف تم ربط المعطيات النظرية بالإجراءات التطبيقية ضمن منهج علمي رصين ومتكامل.

إن القيمة الحقيقية لهذا الفصل تكمن في كونه الجسر الذي يربط بين الجانب المفاهيمي والتحليل الميداني، وبين النظرية والتطبيق، وهو ما يجعل منه محوراً أساسياً في بنية البحث العلمي. فبفضله يمكن الحكم على مدى التزام الباحث بالمنهجية الأكاديمية، ومدى دقة النتائج التي توصل إليها. كما أنه يشكّل نموذجاً منهجياً يمكن الاستفادة منه في دراسات مشابهة مستقبلاً تتناول قضايا إدارة التغيير والابتكار التصميمي في المشاريع المعمارية الكبرى.

## المنهجية وطرق البحث

### 1. منهج البحث

تعتمد هذه الدراسة أسلوب البحث النوعي، وهو الأنسب لدراسة المواضيع المعقدة والمرتبطة بالسياق، مثل كيفية تأثير أساليب إدارة التغيير على رؤية التصميم في المشاريع الضخمة. بخلاف الأساليب الكمية التي تركز على القياس العددي، يُعزز البحث النوعي العمق والمعنى والتجارب الإنسانية. ونظرًا لكون مشروع القدية مشروعًا بارزًا قائمًا على التصميم، ويتأثر بمصالح أصحاب المصلحة المتنوعة والتأثيرات الثقافية، فإن المنهج النوعي يُساعد الباحث على استيعاب ثراء هذا السياق. ومن خلال المقابلات وتحليل الوثائق، يسعى المشروع إلى استخلاص رؤى دقيقة حول كيفية مناقشة خيارات التصميم وكيفية تنظيم التغيير. وتتيح هذه التقنية مرونةً للتكيف مع المواضيع والأنماط الجديدة التي قد تظهر خلال عملية جمع البيانات وتحليلها.

### 2. تصميم البحث

يتبع البحث تصميم دراسة حالة واحدة تُركز على مشروع القدية، أحد أكثر المشاريع المعمارية طموحًا في المملكة العربية السعودية في إطار رؤية ٢٠٣٠. يُعدّ نهج دراسة الحالة مثاليًا لإجراء تحليل متعمق لوحدة أو ظاهرة مُحددة ضمن سياقها الحقيقي. في هذه الدراسة، تُمثل عملية إدارة التغيير وحدة التحليل فيما يتعلق بالحفاظ على رؤية التصميم. سيُدمج هذا النهج العديد من مصادر البيانات - المقابلات، ومراجعات الوثائق، وربما الملاحظات - لتثليث الاستنتاجات وضمان موثوقيتها. ليس الهدف التعميم، بل تقديم رؤية عميقة قائمة على الأدلة للأنشطة الواقعية. يُمكن هذا التصميم المُركّز من إجراء تحليل متعمق للروابط المُعقدة بين التصميم والإدارة والحوكمة داخل مشروع القدية.

### 3. أساليب جمع البيانات

سيستخدم البحث ثلاث طرق أساسية لجمع البيانات النوعية: المقابلات شبه المُهيكلية، وتحليل الوثائق، والملاحظة المباشرة (إن أمكن). ستُجرى مقابلات مع المهندسين المعماريين، ومديري المشاريع، والمسؤولين الحكوميين، والاستشاريين المشاركين في مشروع القدية، باستخدام أسئلة مفتوحة لفحص تجاربهم ووجهات نظرهم. وسيُتضمن تحليل الوثائق تقييم تقارير المشروع، وطلبات التغيير، والتصاميم المعمارية، ومحاضر الاجتماعات لتحديد خيارات التغيير ومبرراتها. وستُمكن الملاحظة، في حال توافرها، الباحث من مشاهدة التفاعلات والسلوكيات وعمليات صنع القرار بشكل مباشر

في الاجتماعات أو ورش العمل التصميمية. ويضمن استخدام مناهج متعددة أن تكون النتائج شاملة، وغنية بالسياقات، ومدعومة بأنواع متعددة من الأدلة، مما يعزز عمق النتائج وموثوقيتها.

#### 4. استراتيجية أخذ العينات

سيتم استخدام أسلوب أخذ عينات هادف لاختيار المشاركين الذين يمتلكون معرفة عميقة وخبرة مباشرة في إدارة التغيير في مشروع القدية. وسيتم اختيار العينة بعناية لتعكس عددًا من الأدوار ووجهات النظر، بما في ذلك خبراء التصميم، ومديري المشاريع، والجهات الحكومية المعنية، والاستشاريين. والهدف ليس التمثيل الإحصائي، بل عمق الفهم. سيتم اختيار المشاركين بناءً على مشاركتهم في عمليات صنع القرار وقدرتهم على توضيح كيفية تأثير المراجعات على الهدف الأولي للتصميم. يتراوح حجم العينة التقديري بين 10 و15 شخصًا، مع مرونة تعتمد على تشبع البيانات - وهي النقطة التي لا تظهر عندها أي معلومات جديدة. تضمن هذه التقنية أن تكون البيانات المُحصلة غنية وذات صلة ومرتبطة بشكل صحيح بأهداف الدراسة.

#### 5. تحليل البيانات

سيتم تقييم البيانات المُحصلة باستخدام تحليل المواضيع، وهو نهج نوعي يتضمن اكتشاف أنماط المعنى داخل البيانات وتنظيمها وتفسيرها. تبدأ الطريقة بنسخ المقابلات وتقييم الأوراق البحثية، يليها تصنيف البيانات إلى فئات تُمثل مواضيع مميزة، مثل "التسوية في التصميم" أو "تأثير أصحاب المصلحة" أو "العوائق البيروقراطية". ثم تُحلل هذه المواضيع في ضوء أسئلة البحث والإطار النظري. سيكون التحليل استقرائيًا - ناشئًا من البيانات - واستنتاجيًا - مسترشدًا بمفاهيم مُحددة مسبقًا من الأدبيات. للحفاظ على الدقة، يُمكن استخدام برامج مثل NVivo لتنظيم البيانات وتتبع الأكود. تُمكن هذه التقنية الباحث من بناء سرد منظم ومرن يُوضّح كيفية تأثير مناهج إدارة التغيير على سلامة التصميم.

#### 6. الاعتبارات الأخلاقية

ستلتزم الدراسة التزامًا صارمًا بمعايير البحث الأخلاقي لضمان حقوق جميع المشاركين وخصوصيتهم. قبل إجراء المقابلات، سيتم الحصول على إذن مسبق، وسيتم إطلاع المشاركين على هدف الدراسة، واستخدام البيانات، وإمكانية انسحابهم في أي وقت. ستتم حماية السرية من خلال إخفاء هويات المشاركين وحذف بيانات المشروع التي قد تُحدد هويتهم حسب الاقتضاء. سيتم حفظ جميع البيانات المُقدمة بشكل آمن واستخدامها حصريًا لأغراض أكاديمية. بالإضافة

إلى ذلك، سيتم الحصول على الموافقة الأخلاقية المؤسسية قبل بدء العمل الميداني. تُعد النزاهة الأخلاقية أمراً بالغ الأهمية، لا سيما بالنظر إلى حساسية الكشف عن الخيارات الداخلية في مبادرة وطنية بارزة مثل القدية، حيث قد تترتب على ذلك قضايا تتعلق بالسمعة والسياسة.

## أدوات الدراسة

### 1. دليل المقابلات شبه المنظمة

يُعد دليل المقابلات شبه المنظمة الأداة الرئيسية لجمع البيانات النوعية في هذه الدراسة. سيتضمن الدليل مجموعة مرنة من الأسئلة المفتوحة التي تسعى إلى استكشاف تجارب ووجهات نظر وممارسات العديد من الجهات المعنية المشاركة في مشروع القدية. تتيح هذه الأداة للباحث استكشاف كيفية صياغة خيارات التعديل والتفاوض عليها وتنفيذها، وكيف تؤثر هذه الإجراءات على سلامة مفهوم التصميم الأصلي. سيتم تنظيم الأسئلة وفقاً لفئات مثل محفزات التغيير، وإجراءات الموافقة، وديناميكيات الجهات المعنية، ونتائج التصميم. تساعد مرونة هذا النهج المُقابل على متابعة الأفكار الناشئة مع الحفاظ على التركيز على أهداف الدراسة. كما يوفر هذا النهج اتساقاً طوال المقابلات، مما يضمن بيانات قابلة للمقارنة وبتيح فرصاً لمزيد من التحليل. سيتم إعداد الدليل بناءً على الدراسات السابقة، وتعديله من خلال مدخلات الخبراء أو الاختبار التجريبي، مما يضمن الصلة والوضوح.

### 2. قائمة مراجعة الوثائق

ستكون قائمة مراجعة الوثائق أداة منهجية لمراجعة مواد المشروع المهمة المرتبطة بإدارة التغيير وتطور التصميم. ستضمن هذه الأداة فئات لتصنيف أنواع الوثائق (مثل نماذج طلب التغيير، ومحاضر الاجتماعات، ومذكرات التصميم، ومواثيق المشروع) وأسئلة مُهيكلية لتقييم محتواها. ستساعد هذه الأداة على استخراج بيانات متسقة من وثائق متعددة من خلال التركيز على معايير مثل طبيعة التعديلات المقترحة، والأساس المنطقي، ومشاركة أصحاب المصلحة، والخيارات النهائية. كما ستراقب قائمة التحقق كيفية تعديل مكونات التصميم بمرور الوقت، وما إذا كانت هذه التغييرات تتناسب مع مفهوم التصميم المُعلن. تضمن هذه القائمة الدقة العلمية في تحليل الوثائق، وتساعد على توثيق النتائج من المقابلات. من خلال هذا النهج، قد يكشف الباحث عن الأنماط المتكررة، أو التناقضات، أو

ديناميكيات القوة في عملية صنع القرار المسجلة. كما تُساعد في بناء تاريخ للتطورات وفهم كيفية عمل الأنظمة الرسمية في سياق مشروع القدية.

### 3. سجل الملاحظات الميدانية (في حال الموافقة):

في حال السماح بالوصول، سيتم استخدام سجل ملاحظات ميدانية مُهيكل لجمع رؤى مباشرة من الاجتماعات، أو ورش العمل، أو جلسات التصميم التعاونية داخل مشروع القدية. سيتضمن السجل أجزاءً محددة، مثل مكان الحدث، والأشخاص الحاضرين، والتفاعلات الملحوظة، واللغة المستخدمة في التصميم والتعديل، وملاحظات الباحث. سيساعد هذا السجل الباحث على رصد السلوكيات والديناميكيات التي قد لا تُكشف بالكامل في المقابلات أو الوثائق، مثل لغة الجسد، وعلاقات القوة غير الرسمية، أو نبرة التواصل. تُعد هذه الطريقة فعّالة للغاية في رصد الفجوات بين الإجراءات الرسمية والممارسات العملية، كما تُتيح رؤية شاملة لكيفية إدراك التغيير وتنفيذه في الوقت الفعلي. بالإضافة إلى ذلك، تُتيح الملاحظة وعيًا أكبر بثقافة الشركة وتفاعلات أصحاب المصلحة، مما يُمكن السياق من تقييم معنى خيارات التغيير. ستُجرى جميع الملاحظات بشكل أخلاقي، وبإذن من الأطراف المعنية، وبما يتوافق مع بروتوكولات البحث المؤسسي.

### 4. أداة التسجيل الصوتي والنسخ

سيُستخدم جهاز تسجيل صوتي أثناء المقابلات لضمان جمع إجابات المشاركين بدقة. بعد الحصول على إذن مُسبق، سيتم تسجيل كل مقابلة بالكامل لمنع فقدان البيانات وتمكين الباحث من التركيز على التفاعل بدلاً من تدوين الملاحظات. سيتم بعد ذلك نسخ التسجيلات حرفيًا باستخدام برنامج نسخ، ومراجعتها بعناية لضمان صحتها. تُعزز هذه التقنية جودة وعمق تحليل البيانات من خلال تمكين الباحث من تكرار المقابلات عدة مرات لكشف دقة الصياغة والنبرة والتأكيد. سيتم ترميز النسخ وتقييمها باستخدام مناهج تحليل المواضيع. بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه الأداة مسار تدقيق يعزز مصداقية الدراسة. سيتم اتباع المعايير الأخلاقية، بما في ذلك تشفير البيانات، وتقييد الوصول، والحفاظ على سرية المشاركين. يضمن الجمع بين التسجيل الصوتي والنسخ عدم تفويت أي معلومات مهمة، مما يعزز جودة النتائج وموثوقيتها.

## 5. برنامج SPSS لتحليل البيانات الكمية

سيتم استخدام برنامج SPSS (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) كأداة تكميلية لفحص أي بيانات كمية مُحصَّلة عبر الاستبيانات المُهيكلّة أو الردود المُدرّجة. وبينما يظل النهج الأساسي للدراسة نوعيًا، يُتيح برنامج SPSS للباحث تقييم الاتجاهات والتكرارات والارتباطات التي تدعم الرؤى النوعية، لا سيما في تقييم آراء أصحاب المصلحة بشأن عمليات التغيير وتأثيرها على رؤية التصميم. باستخدام برنامج SPSS، يُمكن للباحث حساب الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، والوسيط، والانحراف المعياري)، وإجراء اختبارات استدلالية مثل مربع كاي أو تحليل التباين (ANOVA) عند الاقتضاء. تُعزز هذه الطريقة المزدوجة موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم من خلال إتاحة التثليث بين المواضيع النوعية والأنماط الكمية. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن برنامج SPSS تصورات واضحة، مثل الرسوم البيانية والجداول، تُساعد على عرض النتائج بفعالية. سيتم ترميز جميع البيانات الكمية واختبارها مسبقًا لضمان صحتها، مع الالتزام الصارم بالمعالجة الأخلاقية للبيانات. يُعزز دمج برنامج SPSS متانة منهجية البحث.

### مجتمع البحث

يمثل مجتمع البحث الإطار العام الذي تُستمد منه المعلومات والبيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، فهو البيئة التي تدور فيها الظاهرة موضوع البحث، والمصدر الأساسي الذي يعتمد عليه الباحث في فهم العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وتحقيق الرؤية التصميمية في المشاريع المعمارية الكبرى. ويُقصد بمجتمع البحث في هذه الدراسة جميع الأفراد والجهات والقطاعات التي لها دور مباشر أو غير مباشر في مراحل تصميم وتنفيذ وإدارة مشروع القدية، سواء من الناحية الإدارية أو الفنية أو التصميمية أو التنفيذية. ويشمل ذلك فئات متعددة من المتخصصين الذين يساهمون بشكل فعال في صياغة القرارات الاستراتيجية وإدارة التغيير داخل المشروع.

يضم مجتمع البحث في هذه الدراسة مزيجًا من الأطراف الفاعلة التي تتوزع بين مستويات إدارية وتنفيذية مختلفة، إذ يتكون من مديري المشاريع، والمخططين العمرانيين، والمعماريين، والمهندسين الاستشاريين، ومديري فرق التصميم، والمهندسين التنفيذيين، بالإضافة إلى المسؤولين عن الإدارة الاستراتيجية وجودة المشاريع في شركة القدية للتطوير والجهات المرتبطة بها من القطاعين العام والخاص. ويُعتبر هذا التنوع في مجتمع البحث ضروريًا، لأن موضوع الدراسة يتناول ظاهرة متعددة الأبعاد ترتبط بالعلاقات بين الإدارة والتصميم والتنفيذ، ومن ثم فإن تنوع الخبرات

والمستويات الإدارية داخل المجتمع البحثي يساهم في توفير رؤية شمولية متكاملة حول كيفية إدارة التغيير وتأثيره على تحقيق الرؤية التصميمية.

يمتاز مجتمع البحث في هذه الدراسة بخصوصية مميزة، كونه يرتبط بمشروع وطني ضخم يمثل أحد ركائز رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ما يجعله بيئة مثالية لدراسة استراتيجيات إدارة التغيير في سياق المشاريع المعمارية الكبرى. فمشروع القدية لا يُعد مجرد مشروع عمراني تقليدي، بل هو نموذج شامل لمفهوم المدن الترفيهية والثقافية والرياضية المتكاملة، ويتضمن تداخلات معمارية وهندسية وإدارية معقدة تتطلب إدارة دقيقة للتغيير في مختلف مراحله. وبناءً على ذلك، فإن اختيار مجتمع البحث من داخل هذا المشروع يتيح للباحث فرصة تحليلية ثرية لفهم التحديات والفرص المرتبطة بإدارة التغيير في بيئة واقعية متعددة الأطراف والمصالح.

إن مجتمع البحث في هذه الدراسة لا يقتصر على العاملين داخل الهيكل الإداري لشركة القدية للتطوير فقط، بل يمتد ليشمل الأطراف الاستشارية والمقاولين والمصممين المشاركين في عمليات اتخاذ القرار والتنفيذ، وكذلك الجهات التنظيمية التي تشرف على تنفيذ معايير الجودة والاستدامة في المشروع. ويأتي هذا الاتساع في تحديد مجتمع البحث لضمان شمولية الدراسة وتمثيلها لجميع أبعاد الظاهرة، لأن استراتيجيات إدارة التغيير لا يمكن دراستها بمعزل عن تأثيراتها على أصحاب المصلحة المختلفين الذين يساهمون في صياغة وتنفيذ الرؤية التصميمية.

تكمن أهمية تحديد مجتمع البحث بدقة في كونه يُساهم في تحقيق المصادقية العلمية للدراسة، إذ يضمن أن البيانات التي سيتم جمعها وتحليلها تعكس الواقع الفعلي للظاهرة المدروسة. فكل فئة من فئات المجتمع البحثي تمتلك وجهة نظر مختلفة حول كيفية إدارة التغيير وتأثيره على جودة ووضوح الرؤية التصميمية. فالمعماريون ينظرون إلى التغيير من زاوية الإبداع والمحافظة على الهوية الجمالية، بينما يركّز المهندسون التنفيذيون على الجوانب التقنية والعملية، في حين ينظر مدراء المشاريع إلى التغيير من منظور الجدوى والالتزام الزمني والمالي. ومن خلال هذا التنوع في الرؤى، يتمكن الباحث من الوصول إلى فهم شامل ومتوازن لموضوع الدراسة.

كما أن دراسة مجتمع بحث مرتبط بمشروع بحجم القدية تتيح فرصة تحليل بيئة معمارية ديناميكية تجمع بين المؤسسات الحكومية والمكاتب الاستشارية العالمية وشركات التنفيذ المحلية والدولية، وهو ما يجعل هذا المجتمع نموذجاً معبراً عن واقع المشاريع المعمارية الكبرى المعاصرة. فالتفاعل بين هذه الجهات ينتج ممارسات إدارية وإبداعية تعكس في الوقت ذاته التحديات العالمية والمحلية لإدارة التغيير في بيئة التصميم والتنفيذ. ومن ثمّ، فإن تحليل هذا المجتمع يساهم

في إثراء المعرفة النظرية حول كيفية تحقيق التوازن بين الإدارة الفاعلة للتغيير والحفاظ على الهوية التصميمية في المشاريع ذات الطابع الضخم.

إن مجتمع البحث في هذه الدراسة قد تم تحديده بعناية ليشمل النطاق الكامل للأطراف المعنية بإدارة وتنفيذ مشروع القدية، بما يحقق تمثيلًا دقيقًا للواقع المعماري والإداري للمشاريع الكبرى. ويتيح هذا المجتمع للباحث إمكانية دراسة الظاهرة من زوايا متعددة، مما يعزز من شمولية النتائج ودقتها، ويساعد في الوصول إلى استنتاجات علمية يمكن تعميمها والاستفادة منها في مشاريع مشابهة مستقبلاً.

### خطوات جمع البيانات

تشكل مرحلة جمع البيانات من أهم المراحل في هذه الدراسة، إذ تمثل الجسر الذي يربط بين الإطار النظري والمنهجي من جهة، والجانب التحليلي التطبيقي من جهة أخرى. وتكتسب هذه المرحلة أهمية خاصة نظرًا لاعتماد البحث على المنهجية الكمية، التي تقوم على جمع بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي بهدف الوصول إلى نتائج موضوعية تعكس الواقع الميداني بطريقة دقيقة ومنضبطة علميًا. فجمع البيانات في هذا السياق لا يقتصر على الحصول على معلومات عامة، بل يهدف إلى بناء قاعدة معرفية كمية تساعد في اختبار فرضيات الدراسة وتوضيح العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والرؤية التصميمية في المشاريع المعمارية الكبرى، مع التركيز على الحالة التطبيقية لمشروع القدية.

تم تصميم عملية جمع البيانات وفق خطوات متتابعة ومنهجية تضمن الدقة والشمول والموضوعية في النتائج. وقد بدأ الباحث أولاً بتحديد طبيعة البيانات المطلوبة بما يتناسب مع أهداف البحث ومتغيراته، حيث جرى تحديد نوعين رئيسيين من البيانات: البيانات الأساسية التي تم جمعها ميدانيًا من خلال أدوات البحث، والبيانات الثانوية التي تم الاعتماد عليها لدعم التحليل النظري وتوفير خلفية معرفية حول المشروع وسياقه. وقد كان الهدف من ذلك بناء تصور متكامل يجمع بين المعرفة الميدانية الكمية والمعرفة المرجعية النظرية.

في الخطوة الأولى من عملية جمع البيانات، قام الباحث بتصميم أداة البحث الكمية المتمثلة في الاستبانة (Questionnaire)، والتي تم إعدادها بعناية لتتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها الأساسية، بحيث تقيس أثر

استراتيجيات إدارة التغيير على تحقيق الرؤية التصميمية من خلال مجموعة من المؤشرات المحددة. وقد تم بناء فقرات الاستبانة على ضوء الأدبيات العلمية السابقة والنماذج النظرية المعتمدة في دراسات مشابهة، مع تكييفها لتناسب طبيعة مشروع القدية وسياقه التنظيمي والمعماري. كما حرص الباحث على صياغة الأسئلة بطريقة واضحة ودقيقة تضمن فهم المستجيبين لها دون لبس أو تأويل، مع مراعاة التدرج المنطقي في عرض المحاور من العام إلى الخاص.

أما في الخطوة الثانية، فقد تم تحديد الفئة المستهدفة من مجتمع البحث التي ستُطبق عليها الاستبانة، وهي مجموعة من المتخصصين والمهنيين العاملين في مشروع القدية، مثل مديري المشاريع والمعماريين والمهندسين والمستشارين والإداريين، ممن لهم علاقة مباشرة بعمليات إدارة التغيير أو التصميم أو التنفيذ. وقد تم اختيار هذه الفئة لما تملكه من معرفة واقعية وخبرة عملية تمكّنها من تقييم فعالية استراتيجيات التغيير وأثرها على الرؤية التصميمية. وتم توزيع الاستبانات إلكترونياً وعن طريق اللقاءات المباشرة لضمان الحصول على عدد كافٍ من الردود الموثوقة والتمثيلية لمجتمع البحث.

وفي الخطوة الثالثة، تم التأكد من صدق وثبات أداة البحث قبل الشروع في جمع البيانات الفعلية. وقد أُجريت عملية اختبار قبلي (Pilot Study) على عينة محدودة من أفراد المجتمع البحثي للتأكد من وضوح العبارات ودقتها ومدى ملاءمتها لقياس المتغيرات المقصودة. ونتيجة لهذا الاختبار، أُدخلت تعديلات طفيفة على بعض الفقرات لضمان رفع جودة الأداة ودقتها الإحصائية. كما تم حساب معاملات الصدق والثبات الإحصائية (مثل معامل كرونباخ ألفا) للتأكد من موثوقية النتائج التي ستُستخلص لاحقاً من الاستجابات.

وفي المرحلة التالية، تم تنفيذ عملية جمع البيانات الفعلية من الميدان وفق خطة زمنية محددة، حيث تم التواصل مع المشاركين عبر قنوات مختلفة لضمان استجابتهم، مع التأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. وتم الحرص على تحقيق التوازن في عدد المشاركين من مختلف المستويات المهنية داخل المشروع، حتى تعكس البيانات وجهات نظر متنوعة تغطي أبعاد الظاهرة محل الدراسة. كما جرى متابعة عملية الاستجابة بشكل مستمر لضمان اكتمال العينة وتحقيق التمثيل الكافي لمجتمع البحث.

بعد اكتمال جمع البيانات، تم تنفيذ خطوة المراجعة والتنقيح، حيث قام الباحث بفحص جميع الاستجابات المستلمة لاستبعاد الإجابات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل الإحصائي. وقد أُدرجت البيانات النهائية في برنامج التحليل الإحصائي الملائم، ليُصار بعد ذلك إلى تحليلها بطريقة منهجية تتوافق مع أهداف البحث وفروضه. هذه المرحلة

التحضيرية من مراجعة البيانات وتنظيمها تُعد من الخطوات الجوهرية لضمان دقة المخرجات النهائية وسلامة التحليل الكمي.

إن جمع البيانات وفق المنهجية الكمية في هذه الدراسة لم يكن مجرد عملية إجرائية، بل مثل عملية علمية دقيقة تهدف إلى رصد الظاهرة بشكل واقعي وقابل للقياس. فقد حرص الباحث على أن تكون خطوات جمع البيانات منسجمة مع طبيعة البحث الذي يسعى إلى دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والرؤية التصميمية، بما يتيح الوصول إلى نتائج إحصائية موثوقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظواهر المعمارية والإدارية في المشاريع الكبرى. ومن خلال هذه الخطوات المتتابعة، أُتيح للبحث أن يحقق التكامل بين الدقة الإجرائية والعمق التحليلي، وهو ما يعزز من مصداقية النتائج التي سيتم تناولها في الفصول اللاحقة.

#### حدود البحث

##### • الحدود البشرية

يقتصر هذا البحث على الأشخاص المنخرطين بشكل مباشر في مشروع القدية، وخاصةً أولئك الذين شاركوا في عمليات إدارة التغيير واتخاذ القرارات المتعلقة بالتصميم. ويشمل المشاركون المستهدفون مديري المشاريع، والمهندسين المعماريين، ومستشاري التصميم، والمهندسين، والمسؤولين الحكوميين، ومسؤولي مراقبة التغيير. ويستبعد البحث الأشخاص الذين ليس لهم تأثير مباشر على موافقة التغيير أو تفسير التصميم، مثل الموظفين الإداريين أو المراقبين الخارجيين. ويضمن هذا البحث الحصول على البيانات من أشخاص ذوي معرفة مباشرة وخبرة عملية. ومن خلال التركيز على هذه المجموعة، يهدف البحث إلى جمع آراء الخبراء حول كيفية إطلاق التغيير والتفاوض عليه وتنفيذه، وكيف يؤثر ذلك على الحفاظ على المفهوم المعماري الأصلي أو تعديله ضمن مشروع وطني بارز.

##### • الحدود الزمنية

تشمل الحدود الزمنية للتحليل الفترة من عام 2024 إلى عام 2025، وهي الفترة التي تُمثل الفترات الحرجة في تخطيط مشروع القدية ومراحل إنشائه المبكرة. وقد تم اختيار هذا الجدول الزمني لاحتوائه على أهم مراحل تطور التصميم واتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة التغيير. شهدت هذه السنوات تغييرات جوهرية في نطاق المشروع، وإشراك أصحاب

المصلحة، وسياسات التخطيط الوطنية، مما يجعلها مرجعاً ممتازاً للدراسة. أما الأحداث التي سبقت عام ٢٠١٩، مثل الإعلان عن الأفكار الأصلية، فقد أُشير إليها فقط كخلفية تاريخية. وبالمثل، فإن أي تطورات تطرأ بعد عام ٢٠٢٥ تقع خارج نطاق هذا البحث. يتيح التركيز على هذه الحقبة تقييمًا شاملاً لكيفية تأثير خيارات التعديل في المراحل المبكرة والمتوسطة على سلامة تصميم المشروع.

#### • الحدود المكانية

تقتصر الحدود المادية للبحث على موقع مشروع القدية ومكاتب إدارته المركزية في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى أي منصات اتصال افتراضية يستخدمها فريق المشروع. ويشمل ذلك الأماكن المادية التي تُعقد فيها مناقشات إدارة التغيير والتصميم، مثل أقسام التخطيط، واستوديوهات الهندسة المعمارية، ومكاتب إدارة المشاريع. ولا يشمل البحث المشاريع الضخمة غير ذات الصلة أو المؤسسات الأخرى إلا إذا تم تأكيد تأثيرها على القدية وتوضيحه. ومن خلال التركيز جغرافياً على القدية، تحافظ الدراسة على تميزها السياقي وأهميتها الثقافية. ويضمن هذا الحد الجغرافي أن يظل البحث متصلاً في البيئة المعمارية والإدارية والاجتماعية والسياسية الخاصة بالقدية، مما يعزز دقة وعمق التحليل.

# الفصل الرابع

## نتائج الدراسة

يشكّل الفصل الرابع من هذا البحث المرحلة الحاسمة التي تُترجم الجهود النظرية والمنهجية السابقة إلى نتائج علمية ملموسة. فهو يمثل ذروة العمل البحثي التي تتبلور فيها أفكار الدراسة وتتجسد في صورة بيانات وتحليلات واستنتاجات تعكس مدى تحقق أهداف البحث وإجابات أسئلته الرئيسية. وإذا كانت الفصول السابقة قد تناولت الجوانب النظرية والمنهجية، فإن هذا الفصل يُعد المجال التطبيقي الذي تتلاقى فيه تلك الجوانب ضمن رؤية تحليلية شاملة تُظهر مدى الترابط بين الإطار النظري وواقع الدراسة الميدانية.

في هذا الفصل ينتقل الباحث من مستوى التنظير والتخطيط إلى مستوى التحليل والاستنتاج، حيث يتم التعامل مع المعطيات التي تم جمعها وفق منهجية البحث المعتمدة، وتحويلها من مجرد معلومات خام إلى مؤشرات علمية ذات دلالات واضحة. ويمثل هذا التحليل الأساس الذي يمكن من خلاله الحكم على مدى تأثير استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق الرؤية التصميمية في المشاريع المعمارية الكبرى، وبخاصة في الحالة التطبيقية لمشروع القدية. وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه الأداة التي يتم من خلالها اختبار الفرضيات المطروحة، وتحديد ما إذا كانت النتائج المتحصلة تدعمها أو تدحضها، بما يعزز من القيمة العلمية للدراسة.

يُعنى هذا الفصل كذلك بتفسير ما توصل إليه الباحث من معطيات في ضوء الإطار النظري الذي تم بناؤه في الفصول السابقة، وهو ما يسمح بربط النتائج بالمفاهيم والنماذج الفكرية التي استند إليها البحث. ومن خلال هذا الربط، يتمكن الباحث من استخلاص المعاني الأعمق للنتائج، وتوضيح دلالاتها العملية في سياق المشاريع المعمارية الكبرى التي تتسم بالتعقيد والتعدد في الأطراف والعوامل المؤثرة. وبذلك، لا يقتصر هذا الفصل على عرض الأرقام أو البيانات فحسب، بل يتجاوز ذلك إلى تقديم قراءة علمية متكاملة تسعى إلى تفسير الظاهرة وفهمها ضمن سياقها الواقعي والمهي.

وتتجلى أهمية هذا الفصل أيضاً في أنه يُظهر مدى تماسك المنهجية التي اعتمدها الباحث، من خلال عرض كيفية معالجة البيانات وتحليلها، وتوضيح المنطق الذي استُخدم للوصول إلى النتائج النهائية. كما يعكس هذا الفصل مدى التزام الباحث بالموضوعية والدقة العلمية، إذ يُعالج المعطيات بأسلوب نقدي متوازن، يستند إلى حقائق موثقة لا إلى تصورات مسبقة. ومن خلال هذا المسار، يتم الكشف عن مدى صدق الفرضيات وفعالية الاستراتيجيات التي تناولها البحث في دعم أو عرقلة تحقيق الرؤية التصميمية في بيئة المشروع المدروس.

يتناول هذا الفصل استخلاص الدروس المستفادة من نتائج الدراسة، بما يسهم في إثراء المعرفة النظرية والتطبيقية في مجال إدارة التغيير في المشاريع المعمارية الكبرى. فهو لا يكتفي بتفسير الواقع المدروس، بل يسعى أيضًا إلى تقديم تصوّرات مستقبلية يمكن أن تُفيد الباحثين والممارسين في هذا المجال. ومن هنا تنبع الأهمية العلمية والعملية لهذا الفصل، إذ يشكّل جسرًا بين البحث الأكاديمي والتطبيق المهني، ويسهم في تطوير فهم أعمق لكيفية إدارة التغيير بما يضمن الحفاظ على الرؤية التصميمية وتحقيق أهداف التنمية المعمارية المستدامة.

وفي ضوء ما يتضمنه هذا الفصل من تحليلات واستنتاجات، يمكن القول إنه يمثل المحطة التي تتكامل فيها جميع عناصر البحث. فهو يجمع بين النظرية والمنهج والتطبيق في وحدة معرفية واحدة، تتيح للقارئ فهماً شاملاً للظاهرة المدروسة من جميع أبعادها. كما يُعد هذا الفصل تنويجًا للجهود التي بُذلت في الفصول السابقة، إذ يقدّم الصورة النهائية التي تُظهر مدى نجاح البحث في الإجابة عن تساؤلاته وتحقيق مقاصده العلمية. وبذلك يشكّل هذا الفصل الأساس الذي تُبنى عليه النتائج العامة للدراسة، والتي تُعد بدورها منطلقًا للتوصيات التي تسعى إلى تقديم حلول ومقترحات تسهم في تطوير الممارسة المهنية في مجال إدارة التغيير بالمشاريع المعمارية الكبرى.

إن القيمة الحقيقية لهذا الفصل تكمن في كونه يُحوّل الدراسة من إطارها النظري والمنهجي إلى مستوى التطبيق العملي والتحليل الواقعي. فهو يمنح البحث بعده العلمي التطبيقي الذي يُكسبه مصداقية وقوة استدلالية، ويجعل نتائجه ذات أثر ملموس يمكن الاستفادة منه في تطوير سياسات وإستراتيجيات إدارة المشاريع المستقبلية. كما يُبرز هذا الفصل كيف يمكن للبحث العلمي أن يُسهم في فهم الظواهر المهنية المعقدة وتحسين ممارساتها من خلال نتائج مدروسة ومناقشة علمية عميقة. ومن ثمّ، فإن هذا الفصل يُعتبر جوهر الدراسة ومحورها النهائي، الذي تتلاقى فيه كل مسارات البحث السابقة لتنتج معرفة جديدة تُسهم في إثراء حقل العمارة وإدارة المشاريع على حد سواء.

## تحليل البيانات

### • الوصف الإحصائي لبيانات الدراسة

يوضح الجدول الوصف الإحصائي لبيانات الدراسة، حيث يبين عدد الحالات الصالحة لكل متغير ( $N = 190$ ) وعدم وجود بيانات مفقودة. متوسط أعمار المشاركين بلغ 3.06، مع انحراف معياري 1.455، ما يشير إلى توزيع متنوع نسبيًا حول المتوسط. توزيع الجنس متوازن تقريبًا بين الذكور والإناث بمتوسط 1.49 وانحراف معياري 0.501، بينما تعكس الدرجات العلمية تفاوتًا في المستويات التعليمية بمتوسط 3.36 وانحراف معياري 1.217. بالنسبة للمتغيرات المتعلقة بإدارة التغيير، تُظهر المتوسطات قيمًا تتراوح بين 3.21 و3.59، ما يشير إلى اتجاه إيجابي لدى المشاركين تجاه تأثير إدارة التغيير على تحقيق الرؤية التصميمية، تحسين التكيف مع التعديلات، تقليل المخاطر، تعزيز التعاون، توجيه الموارد، وزيادة رضا أصحاب المصلحة، مع انحرافات معيارية معتدلة تشير إلى تباين معتدل في الإجابات skewness. السالب يشير إلى ميل خفيف نحو التقييمات الأعلى في أغلب المتغيرات.

| Statistics |         |      |                    |        |                |          |                                                                                  |
|------------|---------|------|--------------------|--------|----------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------|
| N          |         | Mean | Std. Error of Mean | Median | Std. Deviation | Skewness |                                                                                  |
| Valid      | Missing |      |                    |        |                |          |                                                                                  |
| 190        | 0       | 3.06 | 0.106              | 3      | 1.455          | -0.008   | العمر                                                                            |
| 190        | 0       | 1.49 | 0.036              | 1      | 0.501          | 0.042    | الجنس                                                                            |
| 190        | 0       | 3.36 | 0.088              | 3      | 1.217          | -0.033   | الدرجة العلمية                                                                   |
| 190        | 0       | 3.38 | 0.096              | 3      | 1.319          | -0.308   | أعتقد أن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يسهم في تحقيق الرؤية التصميمية للمشروع. |
| 190        | 0       | 3.57 | 0.103              | 4      | 1.423          | -0.574   | وجود خطة واضحة لإدارة التغيير يقلل من المشكلات أثناء تنفيذ المشروع.              |
| 190        | 0       | 3.42 | 0.106              | 4      | 1.462          | -0.391   | استراتيجيات إدارة التغيير تعزز قدرة الفرق على التكيف مع التعديلات التصميمية.     |

|     |   |      |       |     |       |        |                                                                                 |
|-----|---|------|-------|-----|-------|--------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 190 | 0 | 3.3  | 0.113 | 3.5 | 1.563 | -0.324 | إدارة التغيير تساعد في الحفاظ على جودة العناصر المعمارية للمشروع.               |
| 190 | 0 | 3.35 | 0.095 | 3   | 1.312 | -0.236 | تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يقلل من التأخير في مراحل التنفيذ.               |
| 190 | 0 | 3.37 | 0.098 | 3   | 1.35  | -0.239 | وجود آليات فعالة للتواصل خلال إدارة التغيير يحسن التنسيق بين الفرق المختلفة.    |
| 190 | 0 | 3.35 | 0.108 | 3   | 1.489 | -0.293 | استراتيجيات إدارة التغيير تساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بالتعديلات التصميمية. |
| 190 | 0 | 3.44 | 0.112 | 4   | 1.545 | -0.448 | إدارة التغيير تدعم الالتزام بالمعايير والمواصفات المعمارية للمشروع.             |
| 190 | 0 | 3.38 | 0.1   | 3   | 1.378 | -0.242 | وجود قيادة فعالة لإدارة التغيير يعزز التعاون بين الفرق الفنية والإدارية.        |
| 190 | 0 | 3.43 | 0.101 | 4   | 1.389 | -0.33  | استراتيجيات إدارة التغيير تساعد في توجيه الموارد بشكل أفضل أثناء تنفيذ المشروع. |
| 190 | 0 | 3.26 | 0.104 | 3   | 1.438 | -0.137 | تطبيق إدارة التغيير يساهم في تحسين رضا أصحاب المصلحة عن جودة المشروع.           |
| 190 | 0 | 3.36 | 0.107 | 4   | 1.479 | -0.348 | استراتيجيات إدارة التغيير تعزز القدرة على الاستجابة للمستجدات الطارئة.          |
| 190 | 0 | 3.46 | 0.094 | 3   | 1.299 | -0.374 | وجود خطة لإدارة التغيير يقلل من الهدر المالي والزماني في المشروع.               |

|     |   |      |       |   |       |        |                                                                                                                             |
|-----|---|------|-------|---|-------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 190 | 0 | 3.59 | 0.098 | 4 | 1.345 | -0.455 | إدارة التغيير تساعد في تحقيق الابتكار في التصميم المعماري للمشروع.                                                          |
| 190 | 0 | 3.44 | 0.106 | 4 | 1.467 | -0.423 | استراتيجيات إدارة التغيير ترفع مستوى الالتزام بأهداف المشروع طويلة الأجل.                                                   |
| 190 | 0 | 3.21 | 0.112 | 3 | 1.546 | -0.175 | تطبيق إدارة التغيير يسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في تنفيذ المشروع.                                                      |
| 190 | 0 | 3.49 | 0.1   | 4 | 1.383 | -0.433 | أرى أن دمج استراتيجيات إدارة الأزمات في سلاسل الإمداد أمر ضروري لضمان استمرارية العمليات في مناطق الكثافة المرورية بالرياض. |

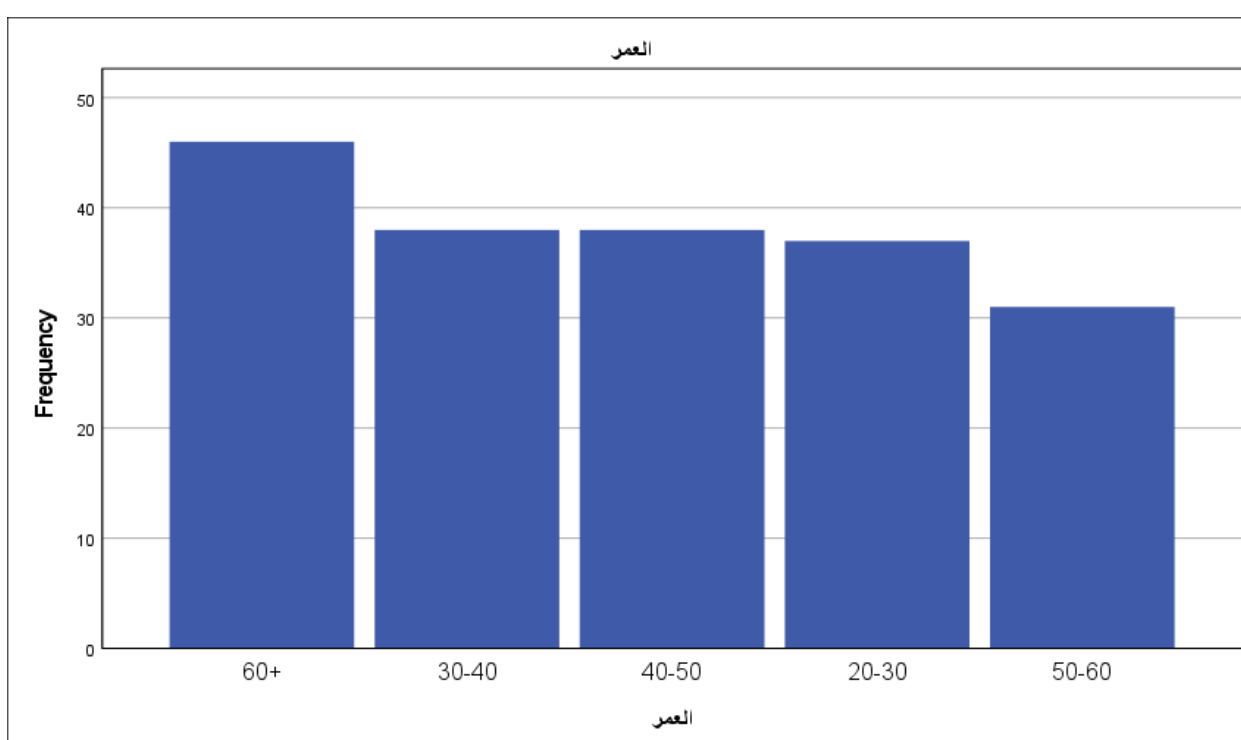
جدول 1 : الوصف الاحصائي لبيانات الدراسة.

#### 1. عمر المشاركين في التجربة

يوضح الجدول أن عينة الدراسة شملت 190 مشاركاً موزعين على خمس فئات عمرية، ما يعكس تنوعاً جيداً في خصائص المستجيبين. جاءت الفئة العمرية 60 سنة فأكثر في المرتبة الأولى بنسبة 24.2%، وهي أكبر شريحة مشاركة في التجربة، مما قد يشير إلى ارتفاع خبراتهم أو اهتمامهم بموضوع الدراسة. تلتها فئتا 40-30 سنة و 50-40 سنة بنسبة متساوية بلغت 20% لكل منهما، ما يعكس حضوراً قوياً للفئات المهنية في منتصف العمر. كما ظهرت فئة 30-20 سنة بنسبة 19.5%، وهي نسبة تعكس مشاركة الشباب كذلك. أما الفئة الأقل تمثيلاً فهي 60-50 سنة بنسبة 16.3%، لكنها لا تزال تمثل جزءاً مهماً من العينة. بشكل عام، يعكس هذا التوزيع العمراني تنوعاً مناسباً يدعم تحليل النتائج بشكل أكثر شمولية وموضوعية.

| عمر المشاركين في التجربة |       |           |         |               |                    |
|--------------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                    | 60+   | 46        | 24.2    | 24.2          | 24.2               |
|                          | 30-40 | 38        | 20.0    | 20.0          | 44.2               |
|                          | 40-50 | 38        | 20.0    | 20.0          | 64.2               |
|                          | 20-30 | 37        | 19.5    | 19.5          | 83.7               |
|                          | 50-60 | 31        | 16.3    | 16.3          | 100.0              |
|                          | Total | 190       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 2: الوصف الاحصائي لعمر المشاركين في التجربة.



رسم توضيحي 2: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

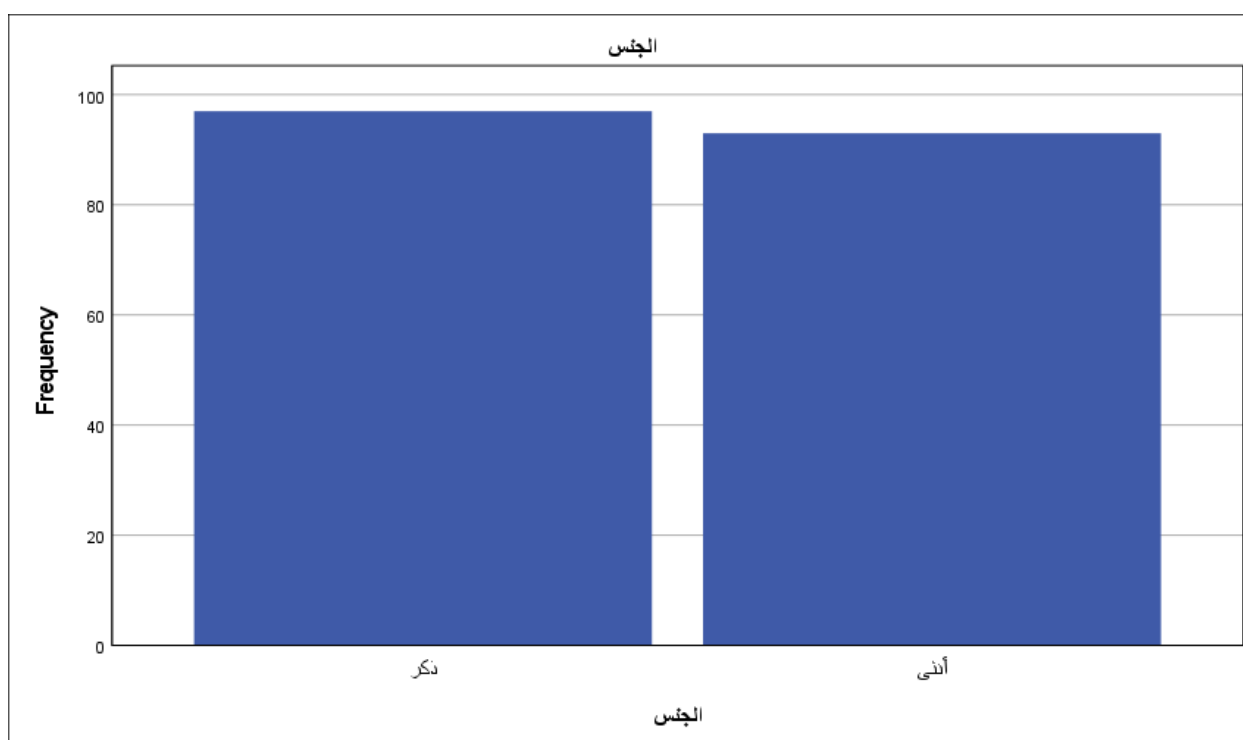
## 2. جنس المشاركين في التجربة

يوضح الجدول 3 توزيع المشاركين في التجربة بحسب الجنس، حيث بلغ عدد الذكور 97 مشاركاً بنسبة 51.1% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الإناث 93 مشاركة بنسبة 48.9%. هذا التوزيع يشير إلى تقارب ملحوظ بين الجنسين، مما يعكس تمثيلاً متوازناً نسبياً للعينة. النسبة المتقاربة بين الذكور والإناث تعزز من موثوقية النتائج وتقلل من احتمال تحيز

البيانات تجاه جنس معين. كما أن هذا التوزيع يتيح إمكانية تحليل الفروقات أو التأثيرات المحتملة للجنس على المتغيرات قيد الدراسة بشكل أكثر دقة وشمولية، مما يدعم استنتاجات أكثر مصداقية.

| جنس المشاركين في التجربة |       |           |         |               |                    |
|--------------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                    | ذكر   | 97        | 51.1    | 51.1          | 51.1               |
|                          | أنثى  | 93        | 48.9    | 48.9          | 100.0              |
|                          | Total | 190       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 3: الوصف الاحصائي لجنس المشاركين في التجربة.



رسم توضيحي 3: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

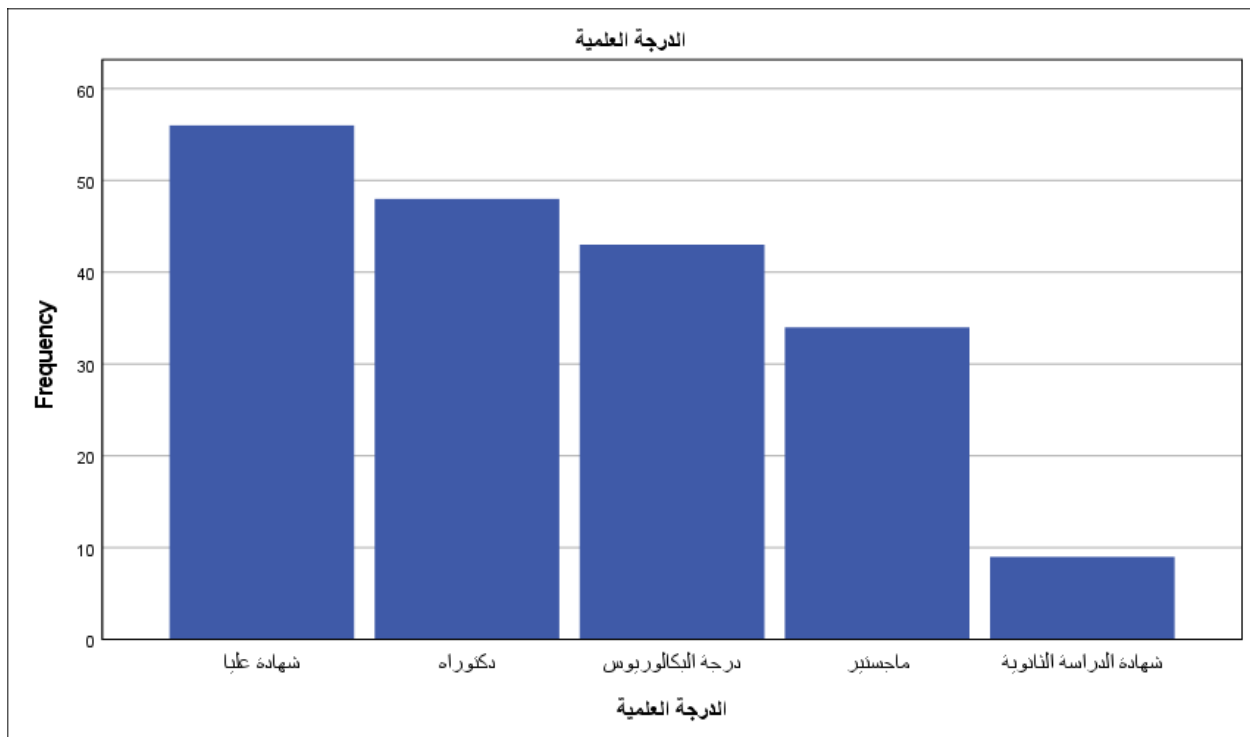
### 3. الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

يبين جدول 4 توزيع المشاركين في التجربة حسب الدرجة العلمية، حيث تصدرت شهادة عليا النسبة الأعلى بعدد 56 مشاركاً ونسبة 29.5%، تليها درجة الدكتوراه بعدد 48 مشاركاً بنسبة 25.3%. كما بلغ عدد حملة البكالوريوس 43 مشاركاً بنسبة 22.6%، بينما كان عدد حملة الماجستير 34 مشاركاً بنسبة 17.9%. وأخيراً، بلغ عدد المشاركين الحاصلين

على شهادة الدراسة الثانوية 9 مشاركين بنسبة 4.7%. يعكس هذا التوزيع تنوع الخلفيات العلمية للمشاركين، مما يتيح إمكانية تحليل النتائج من منظور متعدد المستويات الأكاديمية ويعزز من شمولية الدراسة وموثوقية استنتاجاتها.

| الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة |                        |           |         |               |                    |
|-------------------------------------|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                     |                        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                               | شهادة عليا             | 56        | 29.5    | 29.5          | 29.5               |
|                                     | دكتوراه                | 48        | 25.3    | 25.3          | 54.7               |
|                                     | درجة البكالوريوس       | 43        | 22.6    | 22.6          | 77.4               |
|                                     | ماجستير                | 34        | 17.9    | 17.9          | 95.3               |
|                                     | شهادة الدراسة الثانوية | 9         | 4.7     | 4.7           | 100.0              |
|                                     | Total                  | 190       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 4 : الوصف الاحصائي للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة.



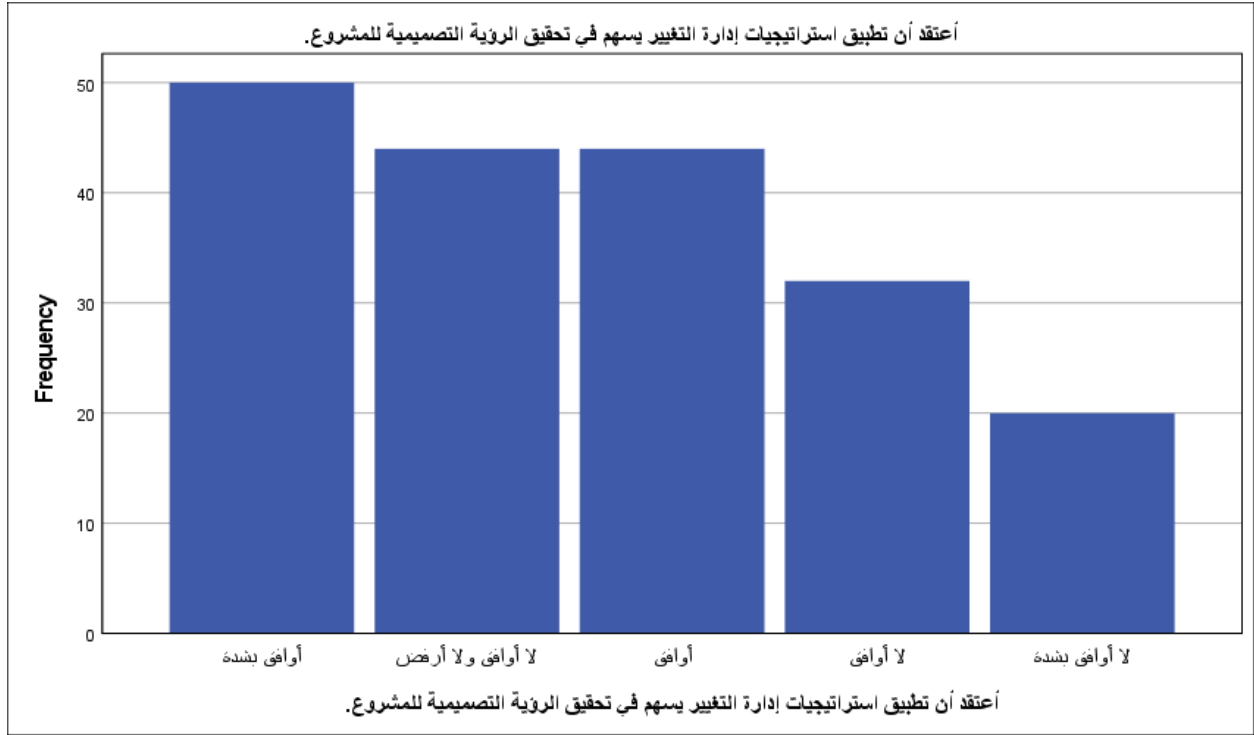
رسم توضيحي 4 : التمثيل البياني للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

#### 4. أعتقد أن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يسهم في تحقيق الرؤية التصميمية للمشروع

يبين جدول 5 آراء المشاركين حول تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق الرؤية التصميمية للمشروع. إذ أظهر 50 مشاركاً، أي بنسبة 26.3%، أنهم يوافقون بشدة على أهمية هذه الاستراتيجيات، بينما أعرب 44 مشاركاً بنسبة 23.2% عن موافقتهم، ونفس النسبة كانت للمشاركين الذين لم يبدوا رأياً محدداً (لا أوافق ولا أرفض). من جهة أخرى، عبّر 32 مشاركاً بنسبة 16.8% عن عدم موافقتهم، و20 مشاركاً بنسبة 10.5% أبدوا عدم موافقة شديدة. يعكس هذا التوزيع تنوع وجهات النظر، لكنه يشير بوضوح إلى أن غالبية المشاركين ترى أن إدارة التغيير تلعب دوراً مهماً في نجاح المشاريع.

| أعتقد أن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يسهم في تحقيق الرؤية التصميمية للمشروع |                   |           |         |               |                    |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                                 |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                           | أوافق بشدة        | 50        | 26.3    | 26.3          | 26.3               |
|                                                                                 | لا أوافق ولا أرفض | 44        | 23.2    | 23.2          | 49.5               |
|                                                                                 | أوافق             | 44        | 23.2    | 23.2          | 72.6               |
|                                                                                 | لا أوافق          | 32        | 16.8    | 16.8          | 89.5               |
|                                                                                 | لا أوافق بشدة     | 20        | 10.5    | 10.5          | 100.0              |
|                                                                                 | Total             | 190       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 5: الوصف الاحصائي لأعتقد أن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يسهم في تحقيق الرؤية التصميمية للمشروع.



رسم توضيحي 5: التمثيل البياني لأعتقد أن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يسهم في تحقيق الرؤية التصميمية للمشروع

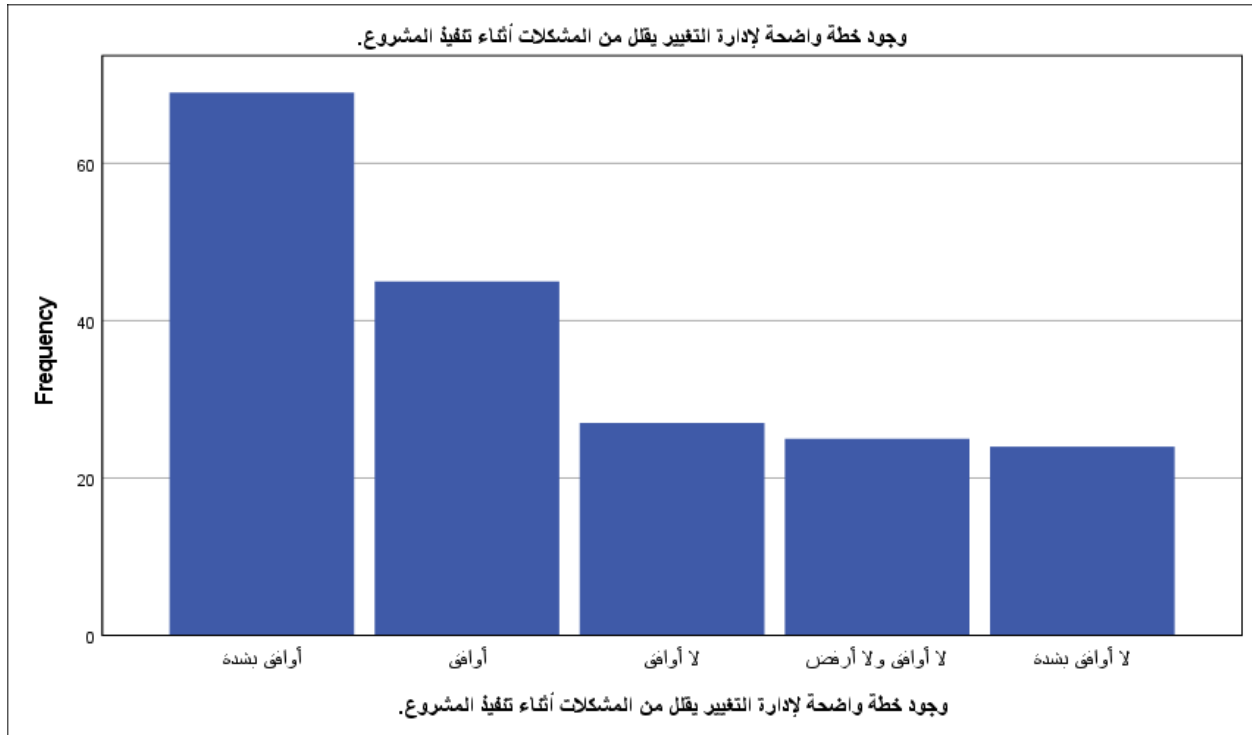
##### 5. وجود خطة واضحة لإدارة التغيير يقلل من المشكلات أثناء تنفيذ المشروع

يوضح جدول 6 آراء المشاركين حول تأثير وجود خطة واضحة لإدارة التغيير في تقليل المشكلات أثناء تنفيذ المشروع. فقد أشار 69 مشاركاً بنسبة 36.3% إلى أنهم يوافقون بشدة على فعالية هذه الخطة، بينما وافق 45 مشاركاً بنسبة 23.7% على أهميتها. من ناحية أخرى، عبر 27 مشاركاً بنسبة 14.2% عن عدم موافقتهم، و25 مشاركاً بنسبة 13.2% لم يحددوا موقفهم (لا أوافق ولا أرفض)، فيما أبدى 24 مشاركاً بنسبة 12.6% عدم موافقة شديدة. يعكس هذا التوزيع أن أغلب المشاركين يعتبرون وجود خطة واضحة لإدارة التغيير عاملاً أساسياً للحد من المشكلات وتحقيق تنفيذ سلس للمشاريع.

| وجود خطة واضحة لإدارة التغيير يقلل من المشكلات أثناء تنفيذ المشروع |                   |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                    |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                              | أوافق بشدة        | 69        | 36.3    | 36.3          | 36.3               |
|                                                                    | أوافق             | 45        | 23.7    | 23.7          | 60.0               |
|                                                                    | لا أوافق          | 27        | 14.2    | 14.2          | 74.2               |
|                                                                    | لا أوافق ولا أرفض | 25        | 13.2    | 13.2          | 87.4               |
|                                                                    | لا أوافق بشدة     | 24        | 12.6    | 12.6          | 100.0              |

|  |       |     |       |       |  |
|--|-------|-----|-------|-------|--|
|  | Total | 190 | 100.0 | 100.0 |  |
|--|-------|-----|-------|-------|--|

جدول 6: الوصف الاحصائي لوجود خطة واضحة لإدارة التغيير يقلل من المشكلات أثناء تنفيذ المشروع.



رسم توضيحي 6: التمثيل البياني لوجود خطة واضحة لإدارة التغيير يقلل من المشكلات أثناء تنفيذ المشروع

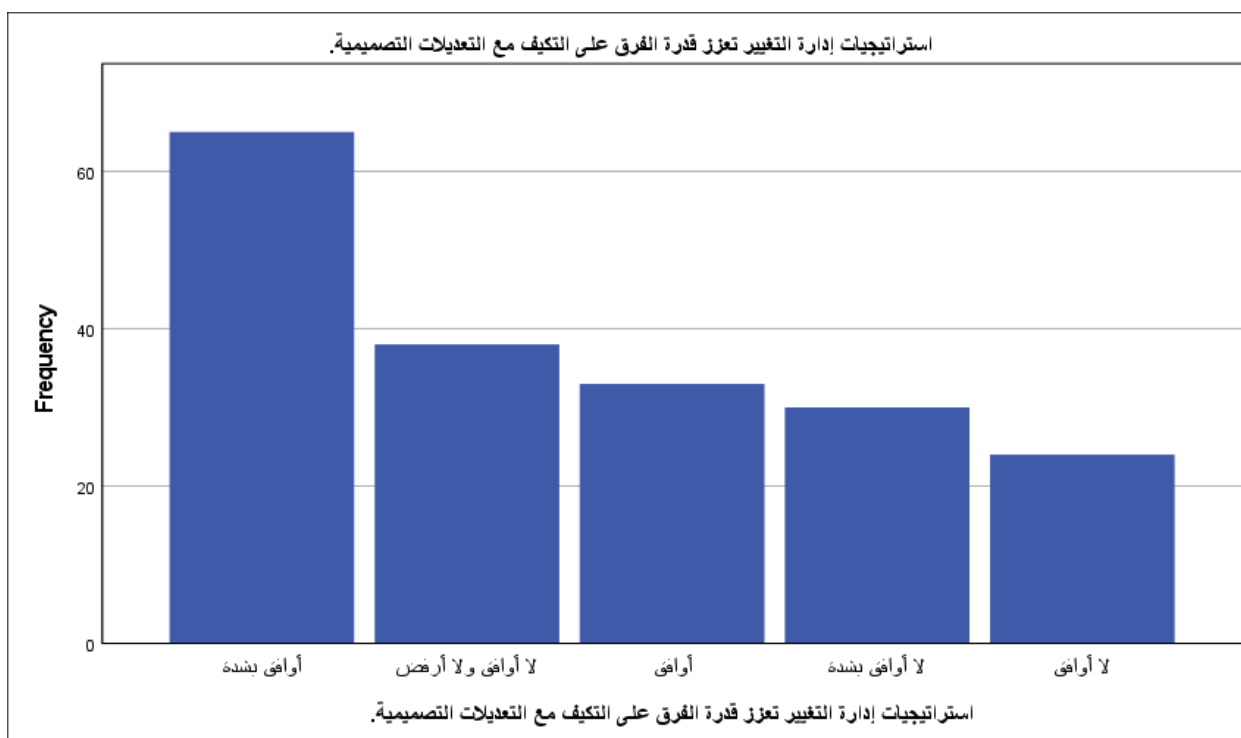
#### 6. استراتيجيات إدارة التغيير تعزز قدرة الفرق على التكيف مع التعديلات التصميمية

يوضح جدول 7 آراء المشاركين حول تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على قدرة الفرق على التكيف مع التعديلات التصميمية. فقد أبدى 65 مشاركاً بنسبة 34.2% موافقتهم الشديدة على أن هذه الاستراتيجيات تعزز التكيف، بينما وافق 33 مشاركاً بنسبة 17.4% على ذلك. من ناحية أخرى، عبر 24 مشاركاً بنسبة 12.6% عن عدم موافقتهم، و30 مشاركاً بنسبة 15.8% أعربوا عن عدم موافقتهم الشديدة، فيما لم يحدد 38 مشاركاً بنسبة 20.0% موقفهم. يشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المشاركين يرون أن استراتيجيات إدارة التغيير تلعب دوراً مهماً في تسهيل التكيف مع التعديلات وتحقيق نجاح المشروع.

| استراتيجيات إدارة التغيير تعزز قدرة الفرق على التكيف مع التعديلات التصميمية |            |           |         |               |                    |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                             |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                       | أوافق بشدة | 65        | 34.2    | 34.2          | 34.2               |

|  |                   |     |       |       |       |
|--|-------------------|-----|-------|-------|-------|
|  | لا أوافق ولا أرفض | 38  | 20.0  | 20.0  | 54.2  |
|  | أوافق             | 33  | 17.4  | 17.4  | 71.6  |
|  | لا أوافق بشدة     | 30  | 15.8  | 15.8  | 87.4  |
|  | لا أوافق          | 24  | 12.6  | 12.6  | 100.0 |
|  | Total             | 190 | 100.0 | 100.0 |       |

جدول 7: الوصف الاحصائي لاستراتيجيات إدارة التغيير تعزز قدرة الفرق على التكيف مع التعديلات التصميمية.



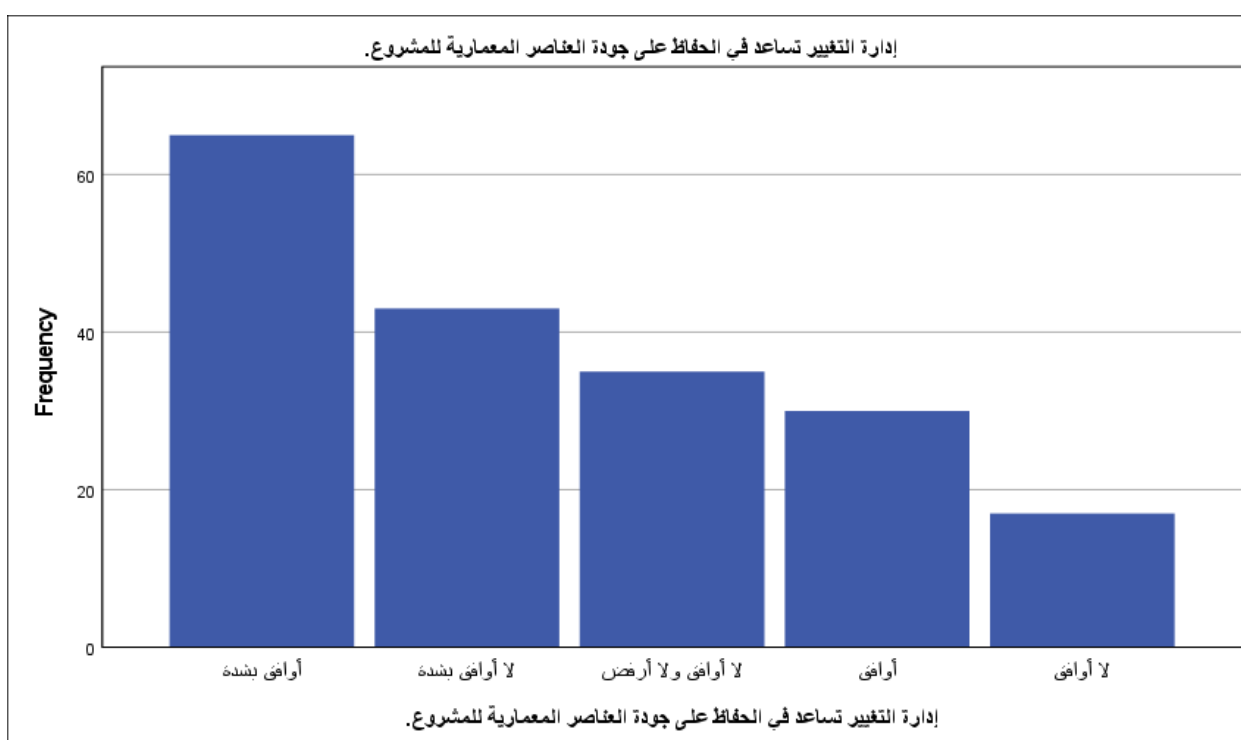
رسم توضيحي 7/ استراتيجيات إدارة التغيير تعزز قدرة الفرق على التكيف مع التعديلات التصميمية

## 7. إدارة التغيير تساعد في الحفاظ على جودة العناصر المعمارية للمشروع

يوضح جدول 8 آراء المشاركين حول دور إدارة التغيير في الحفاظ على جودة العناصر المعمارية للمشروع. فقد أبدى 65 مشاركاً بنسبة 34.2% موافقتهم الشديدة على هذه الفكرة، بينما وافق 30 مشاركاً بنسبة 15.8%. من جهة أخرى، عبّر 17 مشاركاً بنسبة 8.9% عن عدم موافقتهم، و43 مشاركاً بنسبة 22.6% عبروا عن عدم موافقتهم الشديدة، فيما لم يحدد 35 مشاركاً بنسبة 18.4% موقفهم. تشير هذه النتائج إلى أن غالبية المشاركين يرون أن إدارة التغيير تلعب دوراً مهماً في الحفاظ على جودة العناصر المعمارية وضمان تنفيذ المشروع بكفاءة عالية.

| إدارة التغيير تساعد في الحفاظ على جودة العناصر المعمارية للمشروع |                   |           |         |               |                    |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                  |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                            | أوافق بشدة        | 65        | 34.2    | 34.2          | 34.2               |
|                                                                  | لا أوافق بشدة     | 43        | 22.6    | 22.6          | 56.8               |
|                                                                  | لا أوافق ولا أرفض | 35        | 18.4    | 18.4          | 75.3               |
|                                                                  | أوافق             | 30        | 15.8    | 15.8          | 91.1               |
|                                                                  | لا أوافق          | 17        | 8.9     | 8.9           | 100.0              |
|                                                                  | Total             | 190       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 8: الوصف الاحصائي لإدارة التغيير تساعد في الحفاظ على جودة العناصر المعمارية للمشروع.



رسم توضيحي 8: التمثيل البياني لإدارة التغيير تساعد في الحفاظ على جودة العناصر المعمارية للمشروع

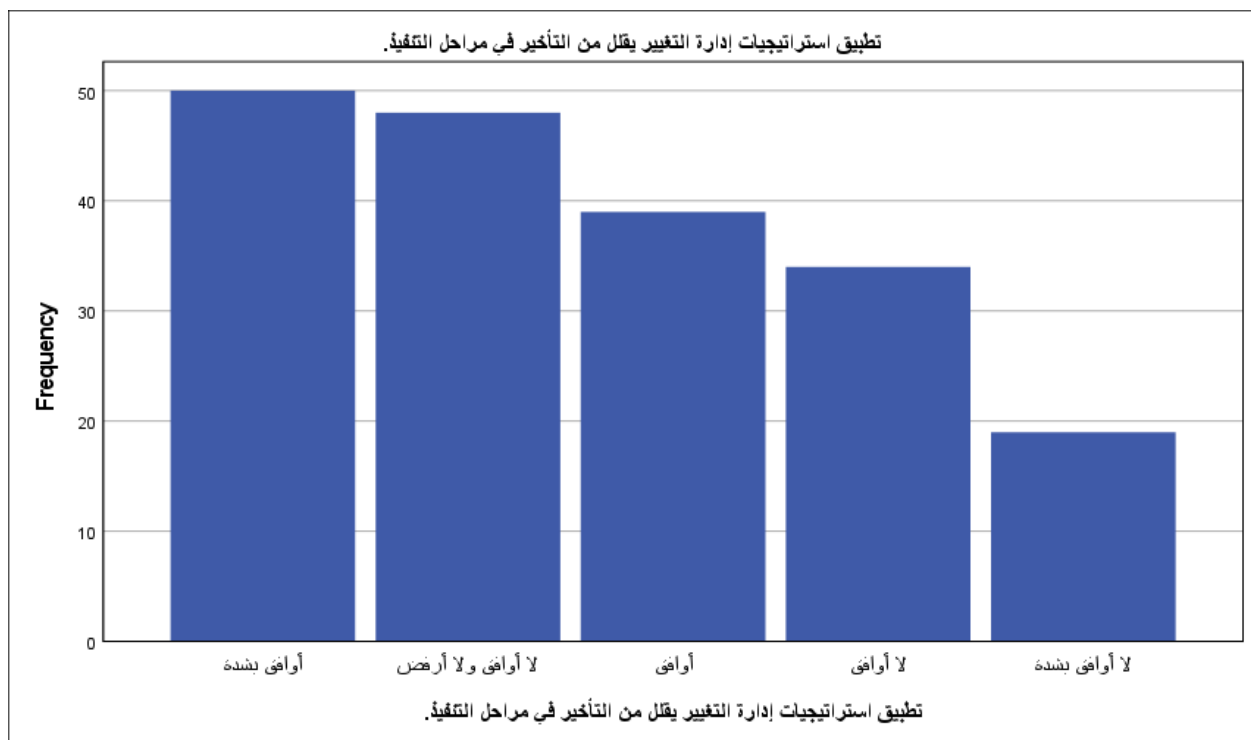
## 8. تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يقلل من التأخير في مراحل التنفيذ

يوضح جدول 9 آراء المشاركين حول تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في تقليل التأخير خلال مراحل تنفيذ المشروع. حيث أبدى 50 مشاركاً بنسبة 26.3% موافقتهم الشديدة على هذا التأثير، فيما وافق 39 مشاركاً بنسبة 20.5%. وعبر 48 مشاركاً بنسبة 25.3% عن موقفهم المحايد، بينما لم يوافق 34 مشاركاً بنسبة 17.9% و 19 مشاركاً بنسبة 10.0% لم

يوافقوا بشدة. تعكس هذه النتائج أن غالبية المشاركين يعتقدون أن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يسهم بشكل ملحوظ في تقليل التأخير وضمان سير المشروع وفق الجدول الزمني المخطط له.

| تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يقلل من التأخير في مراحل التنفيذ |                   |           |         |               |                    |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                  |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                            | أوافق بشدة        | 50        | 26.3    | 26.3          | 26.3               |
|                                                                  | لا أوافق ولا أرفض | 48        | 25.3    | 25.3          | 51.6               |
|                                                                  | أوافق             | 39        | 20.5    | 20.5          | 72.1               |
|                                                                  | لا أوافق          | 34        | 17.9    | 17.9          | 90.0               |
|                                                                  | لا أوافق بشدة     | 19        | 10.0    | 10.0          | 100.0              |
|                                                                  | Total             | 190       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 9: الوصف الاحصائي لتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يقلل من التأخير في مراحل التنفيذ.



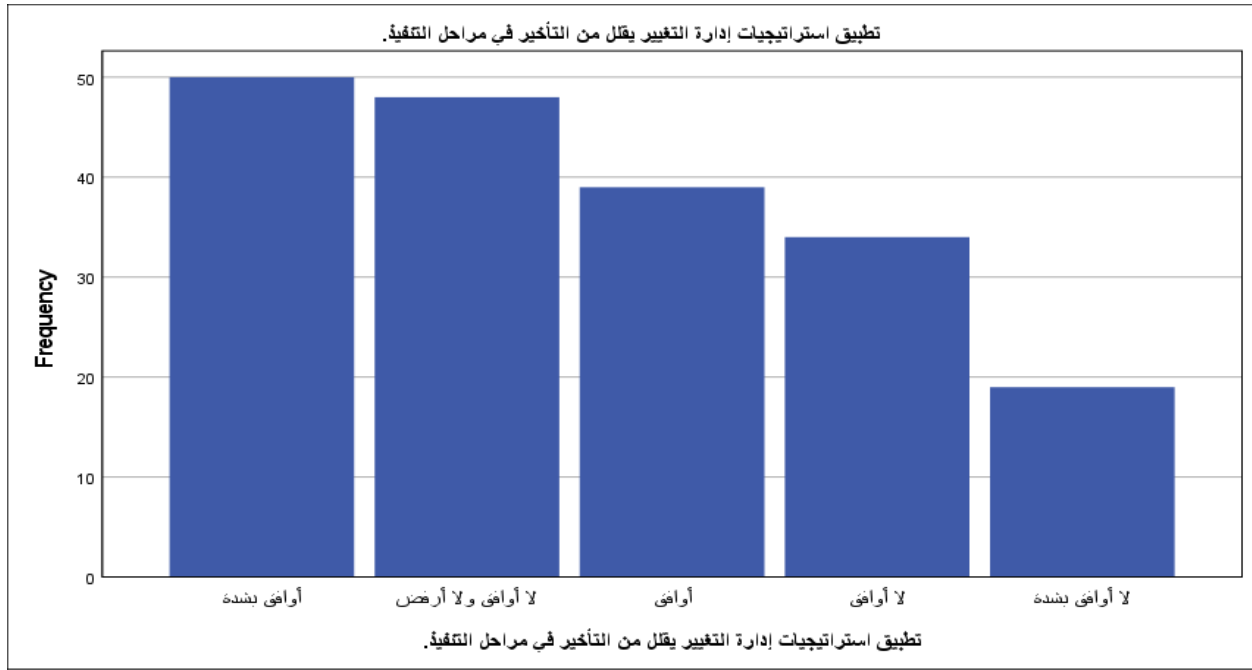
رسم توضيحي 9: التمثيل البياني لتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يقلل من التأخير في مراحل التنفيذ

## 9. وجود آليات فعّالة للتواصل خلال إدارة التغيير يحسن التنسيق بين الفرق المختلفة

يوضح الجدول تأثير وجود آليات فعّالة للتواصل خلال إدارة التغيير على تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة. حيث أبدى معظم المشاركين موافقتهم الشديدة على أن التواصل الفعّال يعزز التنسيق، فيما وافق عدد آخر بشكل معتدل، وأبدى بعض المشاركين موقفًا محايدًا، بينما لم يوافق آخرون تمامًا. تعكس هذه النتائج أهمية التواصل الفعّال في تسهيل إدارة التغيير، وتقليل المشكلات، وضمان تنفيذ التعديلات بسلاسة. كما يساهم هذا التنسيق في تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة أكبر، مما يدل على أن التواصل يعد عنصرًا أساسيًا في نجاح إدارة التغيير.

| وجود آليات فعّالة للتواصل خلال إدارة التغيير يحسن التنسيق بين الفرق المختلفة |                   |           |         |               |                    |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                              |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                        | أوافق بشدة        | 55        | 28.9    | 28.9          | 28.9               |
|                                                                              | لا أوافق ولا أرفض | 45        | 23.7    | 23.7          | 52.6               |
|                                                                              | لا أوافق          | 35        | 18.4    | 18.4          | 71.1               |
|                                                                              | أوافق             | 35        | 18.4    | 18.4          | 89.5               |
|                                                                              | لا أوافق بشدة     | 20        | 10.5    | 10.5          | 100.0              |
|                                                                              | Total             | 190       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 10 : الوصف الاحصائي لوجود آليات فعّالة للتواصل خلال إدارة التغيير يحسن التنسيق بين الفرق المختلفة.



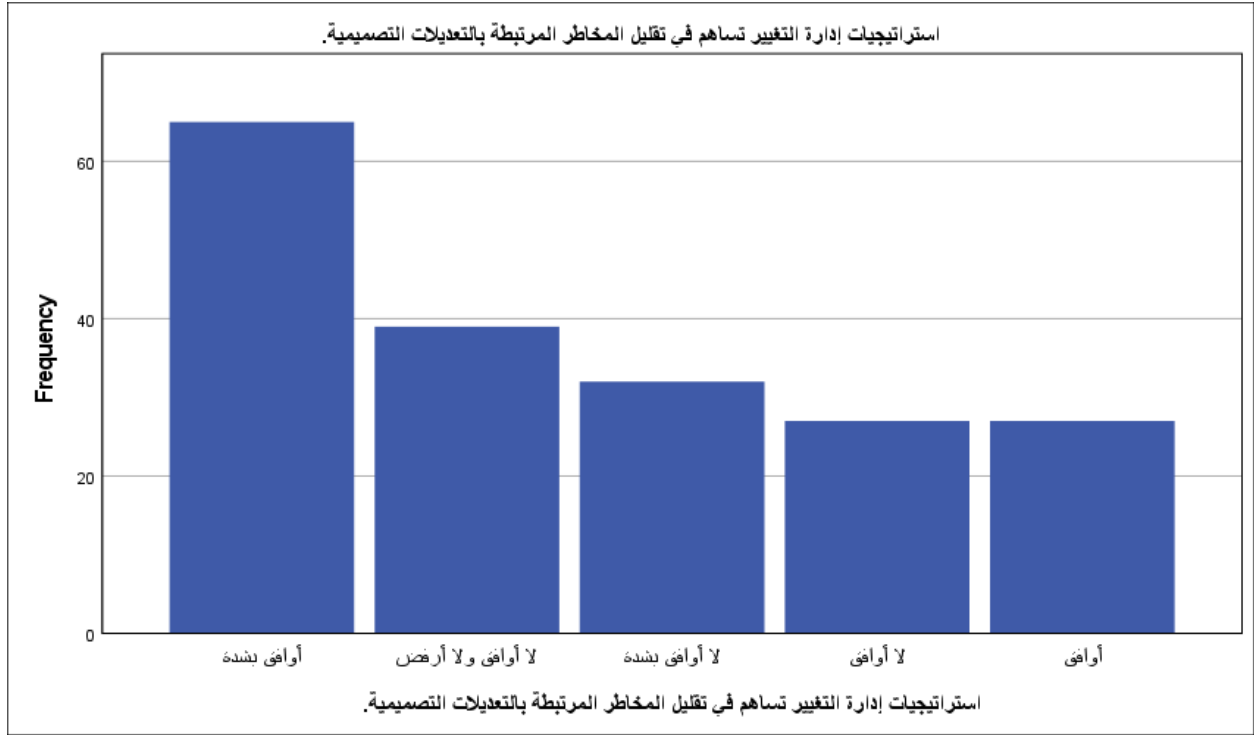
رسم توضيحي 10 : التمثيل البياني لوجود آليات فعالة للتواصل خلال إدارة التغيير يحسن التنسيق بين الفرق المختلفة

#### 10. استراتيجيات إدارة التغيير تساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بالتعديلات التصميمية

يوضح الجدول أن استراتيجيات إدارة التغيير تساهم بشكل كبير في تقليل المخاطر المرتبطة بالتعديلات التصميمية. فقد أبدى نحو ثلث المشاركين موافقتهم الشديدة على هذا التأثير، في حين أبدى آخرون موافقة معتدلة أو موقفًا محايدًا، بينما كان هناك نسبة أقل لم تعارض هذه الفكرة. تشير هذه النتائج إلى أن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير بشكل فعال يمكن أن يقلل من احتمالية حدوث مشكلات أثناء إدخال التعديلات على التصميم، ويساعد الفرق على التعامل مع المخاطر بشكل أفضل، مما يعزز نجاح المشروع ويضمن جودة المخرجات وسلسلة عملية التنفيذ.

| استراتيجيات إدارة التغيير تساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بالتعديلات التصميمية |                   |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                                |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                          | أوافق بشدة        | 65        | 34.2    | 34.2          | 34.2               |
|                                                                                | لا أوافق ولا أرفض | 39        | 20.5    | 20.5          | 54.7               |
|                                                                                | لا أوافق بشدة     | 32        | 16.8    | 16.8          | 71.6               |
|                                                                                | لا أوافق          | 27        | 14.2    | 14.2          | 85.8               |
|                                                                                | أوافق             | 27        | 14.2    | 14.2          | 100.0              |
|                                                                                | Total             | 190       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 11 : الوصف الاحصائي لاستراتيجيات إدارة التغيير تساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بالتعديلات التصميمية.



رسم توضيحي 11 : التمثيل البياني لاستراتيجيات إدارة التغيير تساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بالتعديلات التصميمية

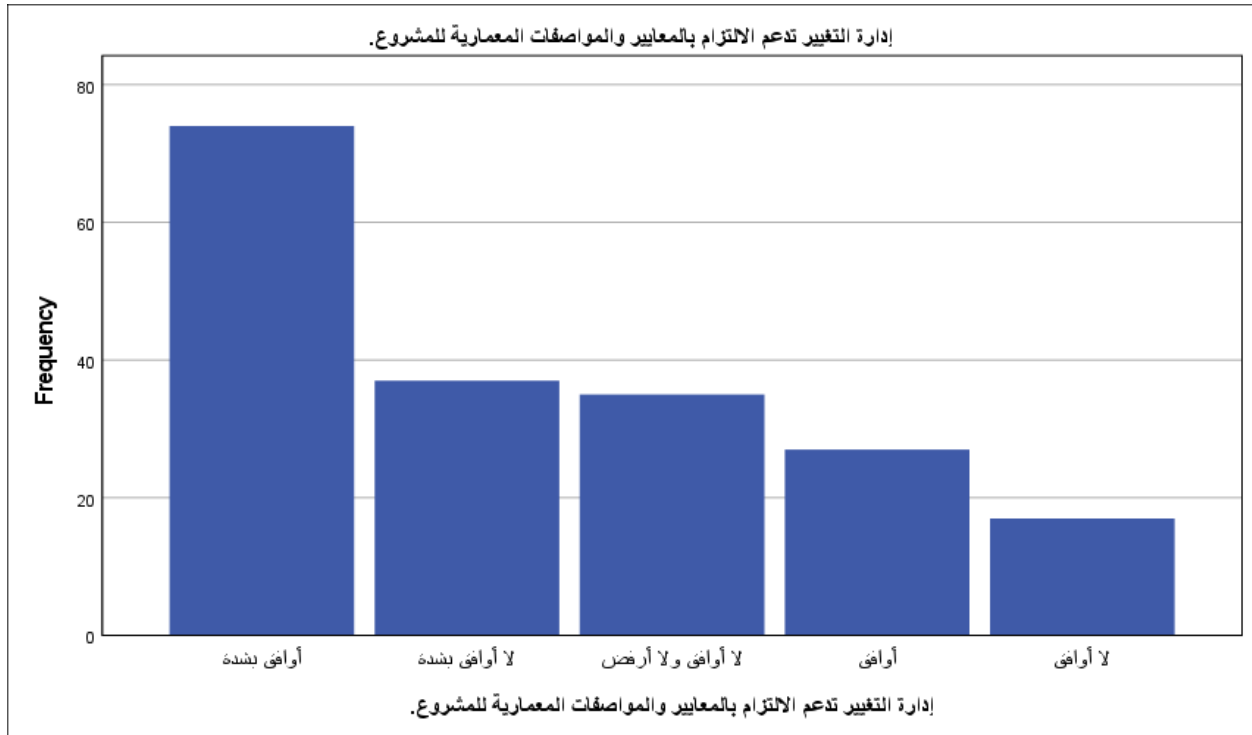
#### 11. إدارة التغيير تدعم الالتزام بالمعايير والمواصفات المعمارية للمشروع

يوضح الجدول أن إدارة التغيير تلعب دورًا مهمًا في دعم الالتزام بالمعايير والمواصفات المعمارية للمشروع. أظهر حوالي 39% من المشاركين موافقتهم الشديدة على هذا الدور، بينما أبدى آخرون موافقة معتدلة أو موقفًا محايدًا، ونسبة أقل عارضت هذا التأثير. تعكس هذه النتائج أهمية وجود إدارة تغيير فعالة لضمان الالتزام بالمواصفات والمعايير المحددة، مما يساهم في الحفاظ على جودة المشروع وتقليل المخاطر المتعلقة بالتنفيذ، كما يعزز من قدرة الفرق على متابعة التفاصيل الدقيقة وضمان تنفيذ المشروع وفق الخطط التصميمية المحددة.

| إدارة التغيير تدعم الالتزام بالمعايير والمواصفات المعمارية للمشروع |                   |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                    |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                              | أوافق بشدة        | 74        | 38.9    | 38.9          | 38.9               |
|                                                                    | لا أوافق بشدة     | 37        | 19.5    | 19.5          | 58.4               |
|                                                                    | لا أوافق ولا أرفض | 35        | 18.4    | 18.4          | 76.8               |
|                                                                    | أوافق             | 27        | 14.2    | 14.2          | 91.1               |
|                                                                    | لا أوافق          | 17        | 8.9     | 8.9           | 100.0              |

|  |       |     |       |       |  |
|--|-------|-----|-------|-------|--|
|  | Total | 190 | 100.0 | 100.0 |  |
|--|-------|-----|-------|-------|--|

جدول 12 : الوصف الاحصائي لإدارة التغيير تدعم الالتزام بالمعايير والمواصفات المعمارية للمشروع.



رسم توضيحي 12 : التمثيل البياني لإدارة التغيير تدعم الالتزام بالمعايير والمواصفات المعمارية للمشروع

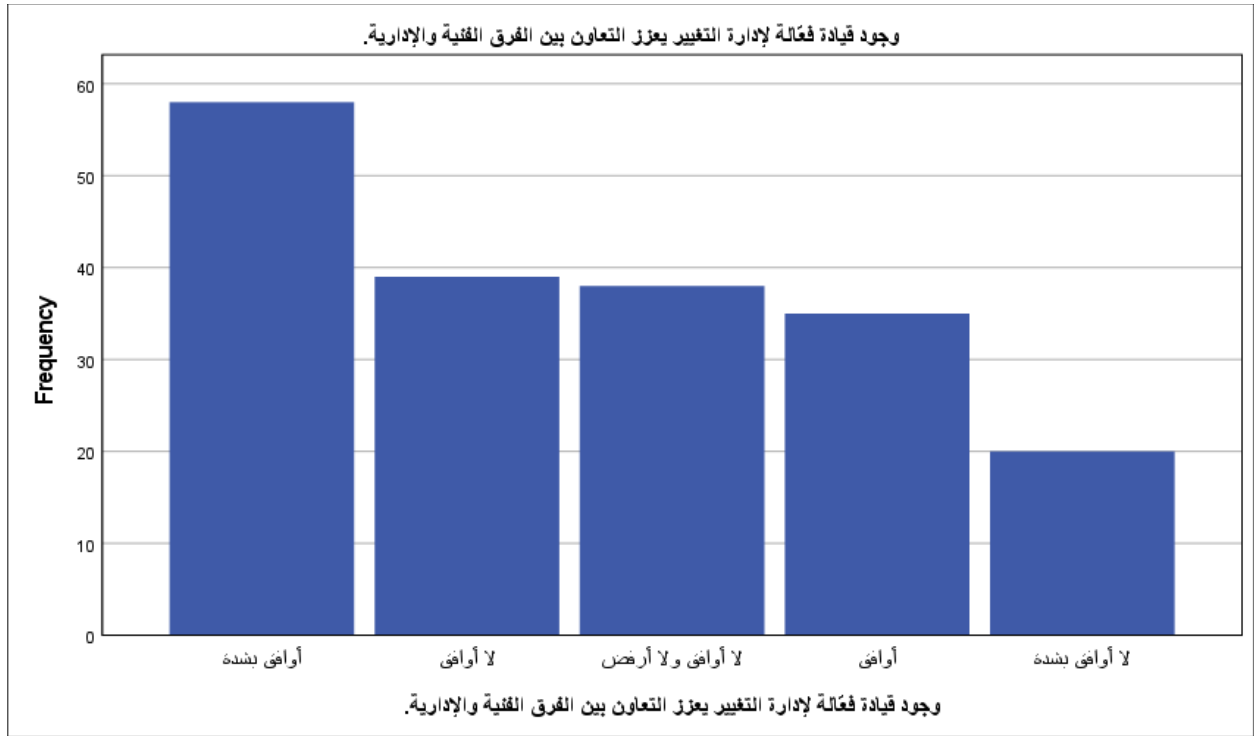
## 12. وجود قيادة فعالة لإدارة التغيير يعزز التعاون بين الفرق الفنية والإدارية

يوضح الجدول أن وجود قيادة فعالة لإدارة التغيير يساهم بشكل ملحوظ في تعزيز التعاون بين الفرق الفنية والإدارية. فقد أبدى حوالي 30% من المشاركين موافقتهم الشديدة على هذا التأثير، في حين كانت هناك نسب متفاوتة من الموافقة المعتدلة أو الموقف المحايد، ونسبة أقل عارضت هذا الدور. وتشير هذه النتائج إلى أن القيادة الفعالة تمثل عنصراً أساسياً لتنسيق الجهود بين الفرق المختلفة، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمشروع، وضمان تبادل المعلومات والخبرات بشكل سلس، وتقليل النزاعات أو التداخلات أثناء تنفيذ التعديلات التصميمية.

| وجود قيادة فعالة لإدارة التغيير يعزز التعاون بين الفرق الفنية والإدارية |            |           |         |               |                    |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                         |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                   | أوافق بشدة | 58        | 30.5    | 30.5          | 30.5               |
|                                                                         | لا أوافق   | 39        | 20.5    | 20.5          | 51.1               |

|  |                   |     |       |       |       |
|--|-------------------|-----|-------|-------|-------|
|  | لا أوافق ولا أرفض | 38  | 20.0  | 20.0  | 71.1  |
|  | أوافق             | 35  | 18.4  | 18.4  | 89.5  |
|  | لا أوافق بشدة     | 20  | 10.5  | 10.5  | 100.0 |
|  | Total             | 190 | 100.0 | 100.0 |       |

جدول 13 : الوصف الاحصائي لوجود قيادة فعالة لإدارة التغيير يعزز التعاون بين الفرق الفنية والإدارية.



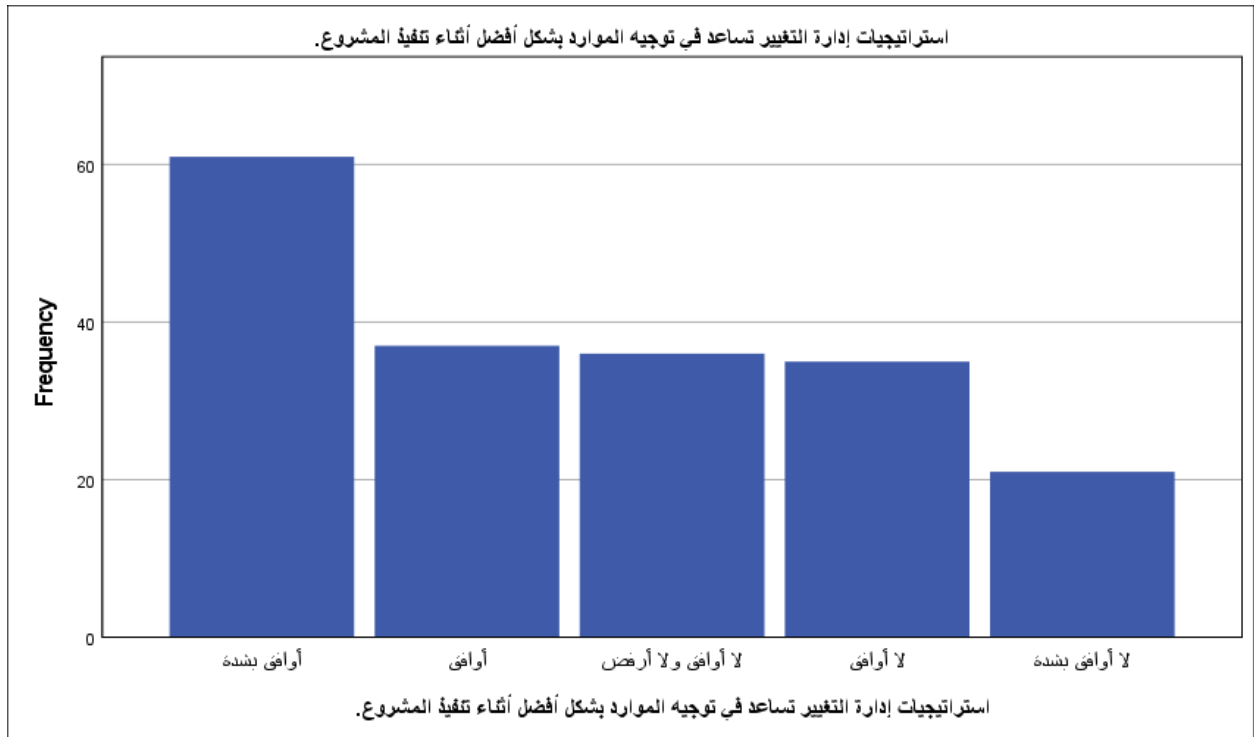
رسم توضيحي 13 : التمثيل البياني لوجود قيادة فعالة لإدارة التغيير يعزز التعاون بين الفرق الفنية والإدارية

### 13. استراتيجيات إدارة التغيير تساعد في توجيه الموارد بشكل أفضل أثناء تنفيذ المشروع

يوضح الجدول أن استراتيجيات إدارة التغيير تلعب دورًا مهمًا في توجيه الموارد بشكل أفضل أثناء تنفيذ المشروع. حيث أشار نحو ثلث المشاركين إلى موافقتهم الشديدة على فعالية هذه الاستراتيجيات في تحسين استخدام الموارد، بينما عبرت نسبة أخرى عن موافقة معتدلة أو موقف محايد. بالمقابل، كانت هناك نسبة أقل أبدت رفضًا لهذه الفكرة. هذه النتائج تدل على أن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر، بالإضافة إلى تحسين توزيع المهام والموارد بين الفرق المختلفة، مما يدعم تنفيذ المشروع بسلاسة ويقلل من التأخيرات والمشكلات المحتملة.

| استراتيجيات إدارة التغيير تساعد في توجيه الموارد بشكل أفضل أثناء تنفيذ المشروع |                   |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                                |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                          | أوافق بشدة        | 61        | 32.1    | 32.1          | 32.1               |
|                                                                                | أوافق             | 37        | 19.5    | 19.5          | 51.6               |
|                                                                                | لا أوافق ولا أرفض | 36        | 18.9    | 18.9          | 70.5               |
|                                                                                | لا أوافق          | 35        | 18.4    | 18.4          | 88.9               |
|                                                                                | لا أوافق بشدة     | 21        | 11.1    | 11.1          | 100.0              |
|                                                                                | Total             | 190       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 14 : الوصف الاحصائي لاستراتيجيات إدارة التغيير تساعد في توجيه الموارد بشكل أفضل أثناء تنفيذ المشروع.



رسم توضيحي 14 : التمثيل البياني لاستراتيجيات إدارة التغيير تساعد في توجيه الموارد بشكل أفضل أثناء تنفيذ المشروع

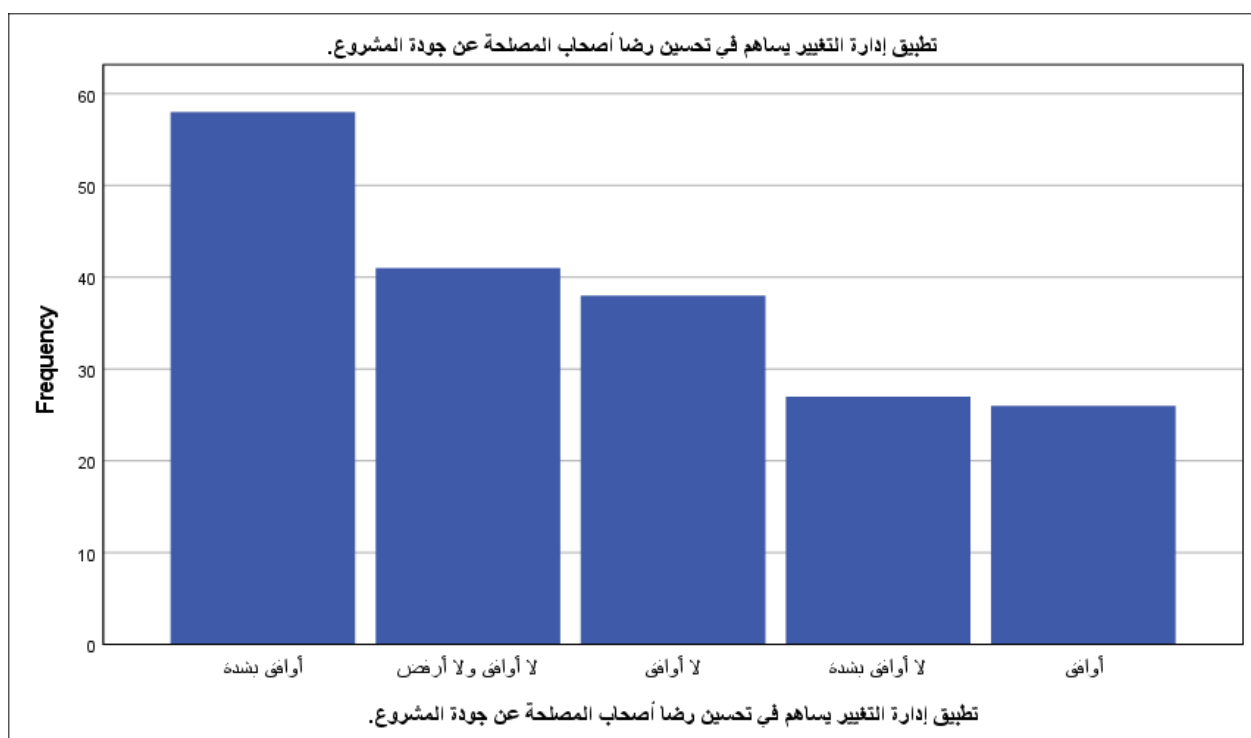
#### 14. تطبيق إدارة التغيير يساهم في تحسين رضا أصحاب المصلحة عن جودة المشروع

يوضح الجدول أن تطبيق إدارة التغيير له تأثير إيجابي على رضا أصحاب المصلحة عن جودة المشروع. حيث أشار حوالي ثلث المشاركين إلى موافقتهم الشديدة على أن هذه الإدارة تساهم في تحسين رضاهم، بينما أبدت نسبة أخرى موافقة معتدلة أو موقفًا محايدًا تجاه هذا التأثير. بالمقابل، كانت هناك نسبة أقل عبرت عن عدم الموافقة أو عدم الموافقة

الشديدة. تشير هذه النتائج إلى أن إدارة التغيير تساهم في تعزيز الثقة والرضا لدى جميع أصحاب المصلحة من خلال تحسين جودة التنفيذ والالتزام بالموصفات والمعايير، مما يدعم نجاح المشروع بشكل عام.

| تطبيق إدارة التغيير يساهم في تحسين رضا أصحاب المصلحة عن جودة المشروع |                   |           |         |               |                    |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                      |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                | أوافق بشدة        | 58        | 30.5    | 30.5          | 30.5               |
|                                                                      | لا أوافق ولا أرفض | 41        | 21.6    | 21.6          | 52.1               |
|                                                                      | لا أوافق          | 38        | 20.0    | 20.0          | 72.1               |
|                                                                      | لا أوافق بشدة     | 27        | 14.2    | 14.2          | 86.3               |
|                                                                      | أوافق             | 26        | 13.7    | 13.7          | 100.0              |
|                                                                      | Total             | 190       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 15: الوصف الاحصائي لتطبيق إدارة التغيير يساهم في تحسين رضا أصحاب المصلحة عن جودة المشروع.



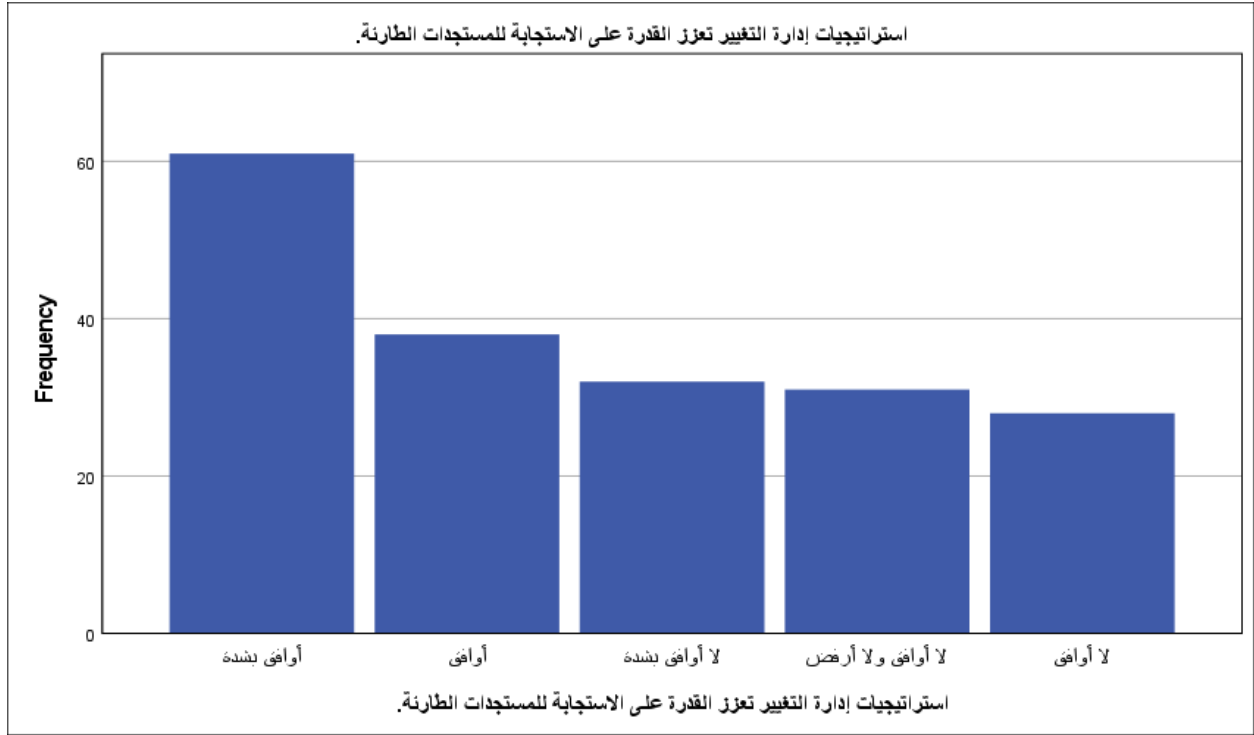
رسم توضيحي 15: التمثيل البياني لتطبيق إدارة التغيير يساهم في تحسين رضا أصحاب المصلحة عن جودة المشروع

#### 15. استراتيجيات إدارة التغيير تعزز القدرة على الاستجابة للمستجدات الطارئة

يوضح الجدول أن استراتيجيات إدارة التغيير تسهم في تعزيز القدرة على الاستجابة للمستجدات الطارئة خلال تنفيذ المشاريع. حيث أشار نحو ثلث المشاركين إلى موافقتهم الشديدة على دور هذه الاستراتيجيات في التعامل مع التغيرات الطارئة بسرعة وكفاءة، بينما أبدى جزء آخر موافقة معتدلة أو موقفاً محايداً. بالمقابل، كانت هناك نسبة أقل أبدت عدم الموافقة أو عدم الموافقة الشديدة. تعكس هذه النتائج أهمية إدارة التغيير في تمكين الفرق من التكيف مع الظروف غير المتوقعة، وضمان استمرارية العمل وتقليل المخاطر المرتبطة بالمستجدات الطارئة.

| استراتيجيات إدارة التغيير تعزز القدرة على الاستجابة للمستجدات الطارئة |                   |           |         |               |                    |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                 | أوافق بشدة        | 61        | 32.1    | 32.1          | 32.1               |
|                                                                       | أوافق             | 38        | 20.0    | 20.0          | 52.1               |
|                                                                       | لا أوافق بشدة     | 32        | 16.8    | 16.8          | 68.9               |
|                                                                       | لا أوافق ولا أرفض | 31        | 16.3    | 16.3          | 85.3               |
|                                                                       | لا أوافق          | 28        | 14.7    | 14.7          | 100.0              |
|                                                                       | Total             | 190       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 16 : الوصف الاحصائي لاستراتيجيات إدارة التغيير تعزز القدرة على الاستجابة للمستجدات الطارئة.



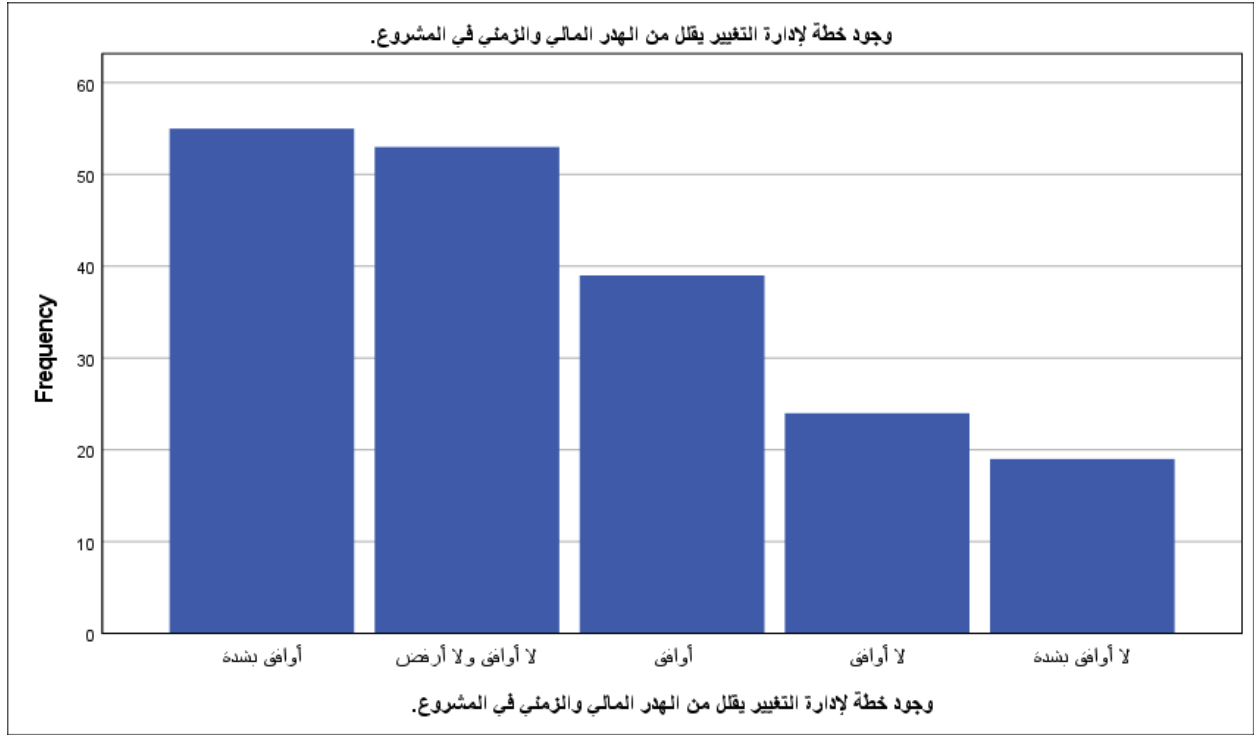
رسم توضيحي 16 : التمثيل البياني لاستراتيجيات إدارة التغيير تعزز القدرة على الاستجابة للمستجدات الطارئة

#### 16. وجود خطة لإدارة التغيير يقلل من الهدر المالي والزمني في المشروع

يوضح الجدول أن وجود خطة واضحة لإدارة التغيير يسهم بشكل فعال في تقليل الهدر المالي والزمني أثناء تنفيذ المشاريع. حيث أشار نحو 29% من المشاركين إلى موافقتهم الشديدة على أن التخطيط الجيد يقلل من الضياع ويزيد من كفاءة استغلال الموارد. كما أبدى حوالي 20% موافقة معتدلة، فيما كان نحو 28% محايدين بشأن تأثير الخطة، بينما أظهرت نسبة أقل عدم الموافقة. تعكس هذه النتائج الدور الهام للتخطيط المسبق في إدارة التغيير، إذ يساعد الفرق على تنظيم الموارد والمهام بشكل أفضل، ويقلل من التأخيرات والتكاليف غير الضرورية، مما يعزز جودة المشروع وكفاءته.

| وجود خطة لإدارة التغيير يقلل من الهدر المالي والزمني في المشروع |                   |           |         |               |                    |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                 |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                           | أوافق بشدة        | 55        | 28.9    | 28.9          | 28.9               |
|                                                                 | لا أوافق ولا أرفض | 53        | 27.9    | 27.9          | 56.8               |
|                                                                 | أوافق             | 39        | 20.5    | 20.5          | 77.4               |
|                                                                 | لا أوافق          | 24        | 12.6    | 12.6          | 90.0               |
|                                                                 | لا أوافق بشدة     | 19        | 10.0    | 10.0          | 100.0              |
|                                                                 | Total             | 190       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 17 : الوصف الاحصائي لوجود خطة لإدارة التغيير يقلل من الهدر المالي والزمني في المشروع.



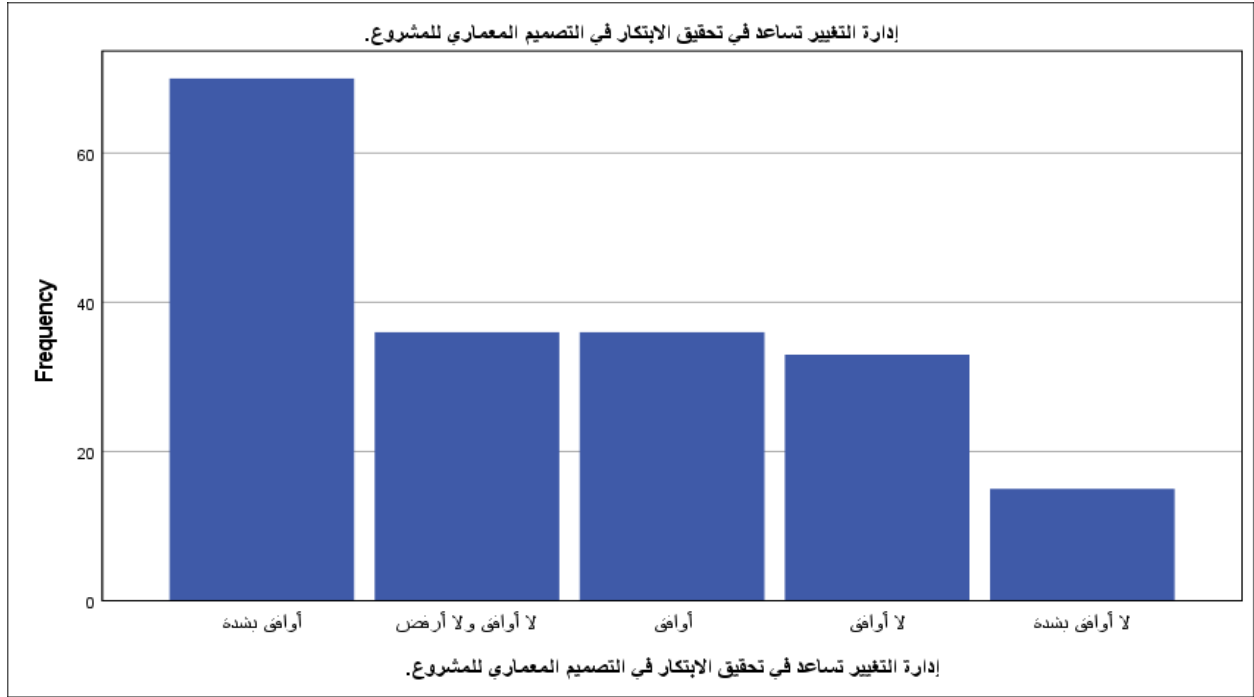
رسم توضيحي 17 : التمثيل البياني لوجود خطة لإدارة التغيير يقلل من الهدر المالي والزمني في المشروع

#### 17. إدارة التغيير تساعد في تحقيق الابتكار في التصميم المعماري للمشروع

يوضح الجدول أن إدارة التغيير تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الابتكار في التصميم المعماري للمشاريع. فقد أشار نحو 37% من المشاركين إلى موافقتهم الشديدة على أن استراتيجيات إدارة التغيير تشجع الابتكار وتحفز الفرق على تقديم حلول تصميمية جديدة. كما أبدى حوالي 19% موافقة معتدلة، بينما كان نحو 19% محايدين بشأن تأثير إدارة التغيير على الابتكار. في المقابل، أظهرت نسبة أقل من المشاركين عدم الموافقة أو عدم الموافقة الشديدة. تعكس هذه النتائج أهمية تبني سياسات إدارة التغيير لدعم الإبداع والمرونة في تطوير المشاريع وتحقيق رؤى تصميمية مبتكرة.

| إدارة التغيير تساعد في تحقيق الابتكار في التصميم المعماري للمشروع |                   |           |         |               |                    |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                   |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                             | أوافق بشدة        | 70        | 36.8    | 36.8          | 36.8               |
|                                                                   | لا أوافق ولا أرفض | 36        | 18.9    | 18.9          | 55.8               |
|                                                                   | أوافق             | 36        | 18.9    | 18.9          | 74.7               |
|                                                                   | لا أوافق          | 33        | 17.4    | 17.4          | 92.1               |
|                                                                   | لا أوافق بشدة     | 15        | 7.9     | 7.9           | 100.0              |
|                                                                   | Total             | 190       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 18 : الوصف الاحصائي لإدارة التغيير تساعد في تحقيق الابتكار في التصميم المعماري للمشروع.



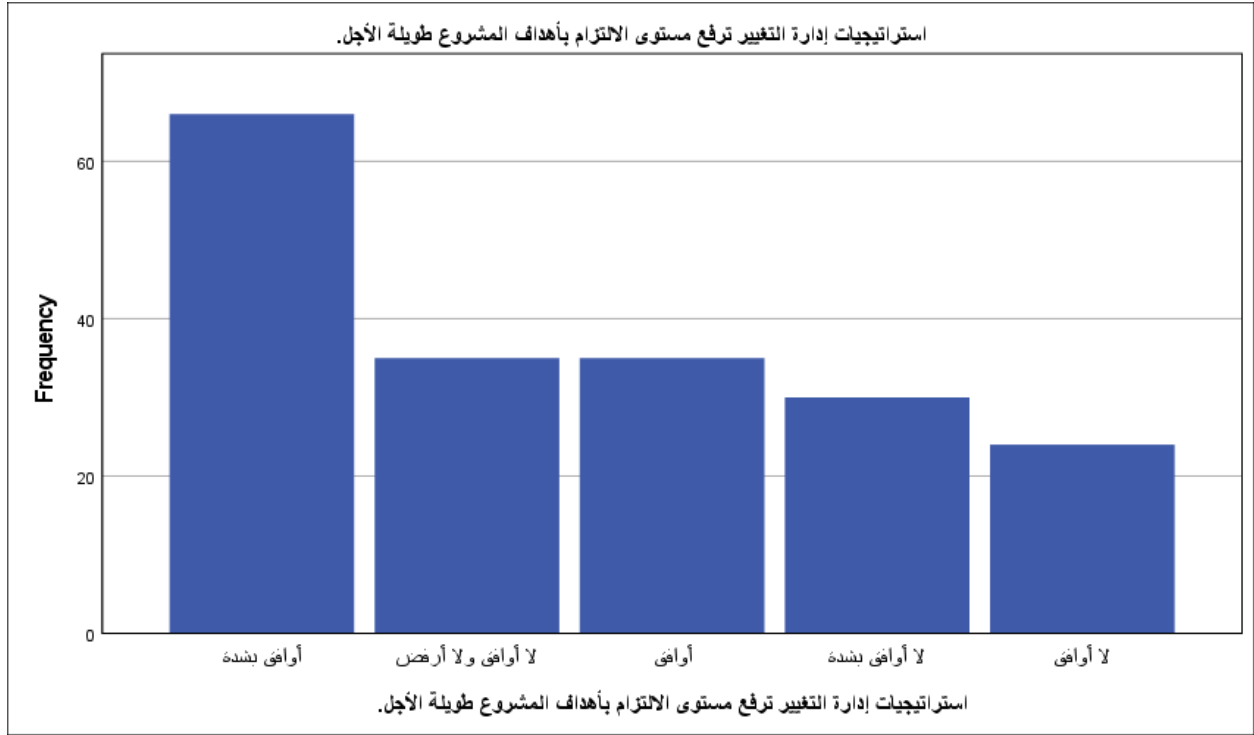
رسم توضيحي 18 : التمثيل البياني لإدارة التغيير تساعد في تحقيق الابتكار في التصميم المعماري للمشروع

#### 18. استراتيجيات إدارة التغيير ترفع مستوى الالتزام بأهداف المشروع طويلة الأجل

يوضح الجدول أن استراتيجيات إدارة التغيير تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الالتزام بأهداف المشروع طويلة الأجل. حيث أشار حوالي 35% من المشاركين إلى موافقتهم الشديدة على أن تطبيق هذه الاستراتيجيات يزيد من التزام الفرق بتحقيق أهداف المشروع المستقبلية. كما أبدى 18% موافقة معتدلة، بينما كان نحو 18% محايدين بشأن التأثير. في المقابل، أظهرت نسب أقل عدم الموافقة أو عدم الموافقة الشديدة. تعكس هذه النتائج أن تبني إدارة التغيير بشكل فعال يساهم في توجيه الجهود نحو الاستدامة والنجاح طويل المدى للمشاريع، مع تعزيز وضوح الأهداف والتخطيط الاستراتيجي.

| استراتيجيات إدارة التغيير ترفع مستوى الالتزام بأهداف المشروع طويلة الأجل |                   |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                          |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                    | أوافق بشدة        | 66        | 34.7    | 34.7          | 34.7               |
|                                                                          | لا أوافق ولا أرفض | 35        | 18.4    | 18.4          | 53.2               |
|                                                                          | أوافق             | 35        | 18.4    | 18.4          | 71.6               |
|                                                                          | لا أوافق بشدة     | 30        | 15.8    | 15.8          | 87.4               |
|                                                                          | لا أوافق          | 24        | 12.6    | 12.6          | 100.0              |
|                                                                          | Total             | 190       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 19 : الوصف الاحصائي لاستراتيجيات إدارة التغيير ترفع مستوى الالتزام بأهداف المشروع طويلة الأجل.



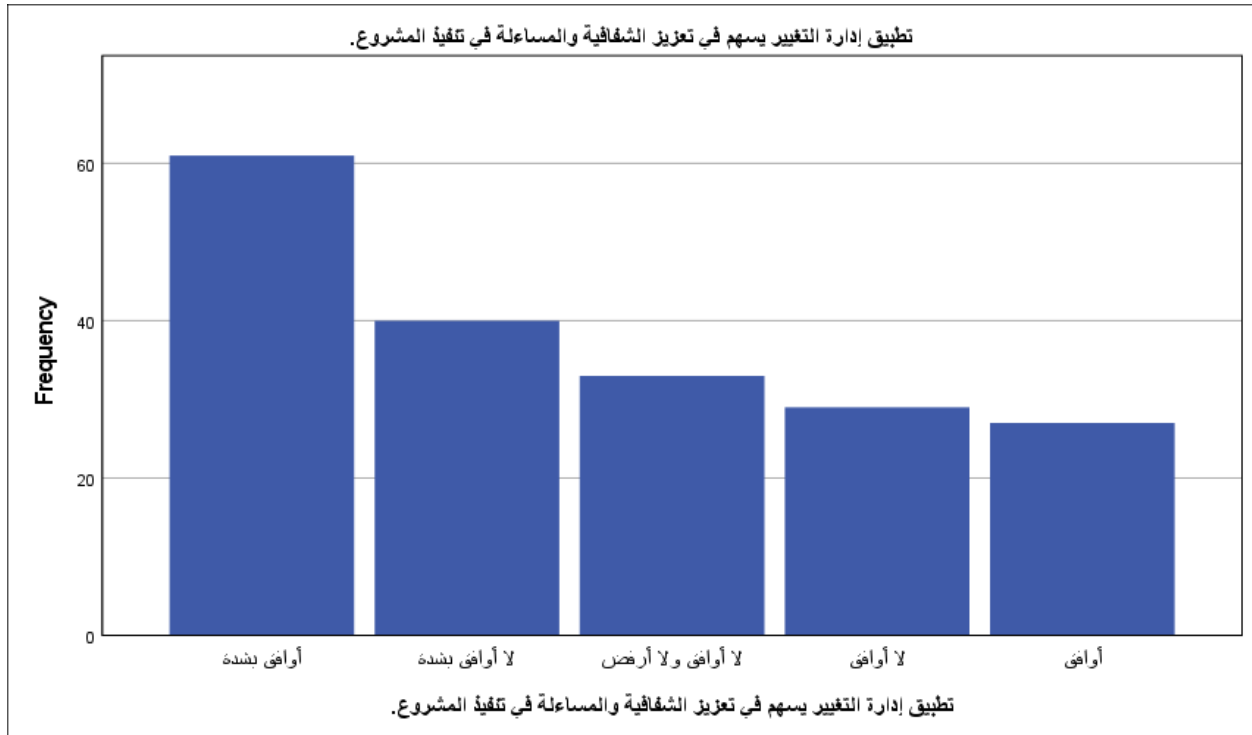
رسم توضيحي 19 : التمثيل البياني لاستراتيجيات إدارة التغيير ترفع مستوى الالتزام بأهداف المشروع طويلة الأجل

#### 19. تطبيق إدارة التغيير يسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في تنفيذ المشروع

يوضح الجدول أن تطبيق إدارة التغيير يسهم بشكل ملحوظ في تعزيز الشفافية والمساءلة خلال تنفيذ المشروع. حيث أبدى حوالي 32% من المشاركين موافقتهم الشديدة على أن إدارة التغيير تزيد من وضوح الإجراءات والمسؤوليات، بينما أشار 14% إلى موافقة معتدلة. من جهة أخرى، أظهر نحو 17% من المشاركين موقفاً محايداً، في حين كانت نسب عدم الموافقة أو عدم الموافقة الشديدة أقل، مما يعكس أن أغلب المشاركين يرون في إدارة التغيير وسيلة فعالة لضمان متابعة دقيقة وتحسين آليات المساءلة والشفافية أثناء تنفيذ المشروع، مما يدعم نجاحه واستدامته.

| تطبيق إدارة التغيير يسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في تنفيذ المشروع |                   |           |         |               |                    |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                 | أوافق بشدة        | 61        | 32.1    | 32.1          | 32.1               |
|                                                                       | لا أوافق بشدة     | 40        | 21.1    | 21.1          | 53.2               |
|                                                                       | لا أوافق ولا أرفض | 33        | 17.4    | 17.4          | 70.5               |
|                                                                       | لا أوافق          | 29        | 15.3    | 15.3          | 85.8               |
|                                                                       | أوافق             | 27        | 14.2    | 14.2          | 100.0              |
|                                                                       | Total             | 190       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 20 : الوصف الاحصائي لتطبيق إدارة التغيير يسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في تنفيذ المشروع.



رسم توضيحي 20: التمثيل البياني لتطبيق إدارة التغيير يسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في تنفيذ المشروع

20. أرى أن دمج استراتيجيات إدارة الأزمات في سلاسل الإمداد أمر ضروري لضمان استمرارية العمليات في

#### مناطق الكثافة المرورية بالرياض

يوضح الجدول أن أغلب المشاركين يرون أهمية دمج استراتيجيات إدارة الأزمات في سلاسل الإمداد لضمان استمرارية العمليات في مناطق الكثافة المرورية بالرياض. حيث أبدى حوالي 33% موافقتهم الشديدة على ذلك، فيما وافق 23% بالموافقة العادية، ليصل إجمالي المؤيدين إلى أكثر من نصف العينة. بالمقابل، أبدى نحو 28% من المشاركين موقفاً محايداً أو عدم موافقة، بينما كانت نسبة عدم الموافقة الشديدة 11% فقط. هذه النتائج تعكس قناعة واضحة لدى المشاركين بأن دمج استراتيجيات إدارة الأزمات يعزز قدرة سلاسل الإمداد على مواجهة التحديات المرورية وتحقيق استمرارية العمليات بكفاءة.

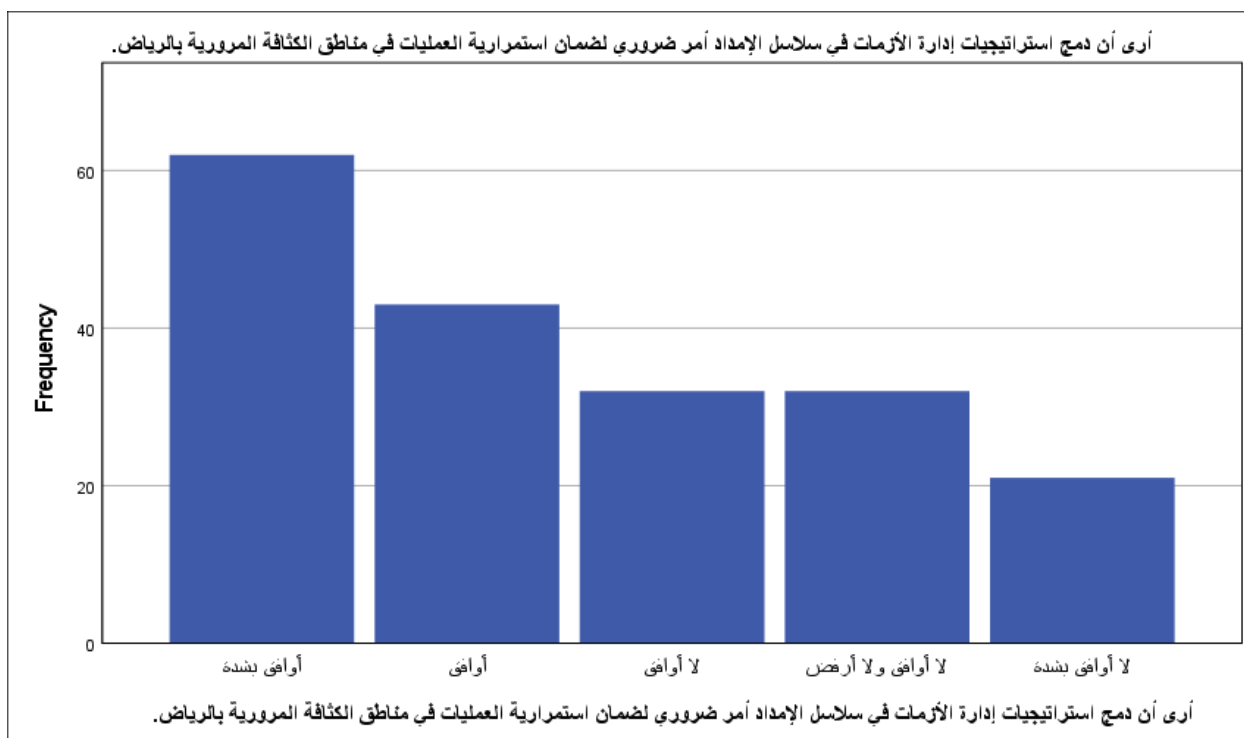
أرى أن دمج استراتيجيات إدارة الأزمات في سلاسل الإمداد أمر ضروري لضمان استمرارية العمليات في مناطق

#### الكثافة المرورية بالرياض

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أوافق بشدة | 62        | 32.6    | 32.6          | 32.6               |
|       | أوافق      | 43        | 22.6    | 22.6          | 55.3               |
|       | لا أوافق   | 32        | 16.8    | 16.8          | 72.1               |

|  |                   |     |       |       |       |
|--|-------------------|-----|-------|-------|-------|
|  | لا أوافق ولا أرفض | 32  | 16.8  | 16.8  | 88.9  |
|  | لا أوافق بشدة     | 21  | 11.1  | 11.1  | 100.0 |
|  | Total             | 190 | 100.0 | 100.0 |       |

جدول 21 : الوصف الاحصائي لأرى أن دمج استراتيجيات إدارة الأزمات في سلاسل الإمداد أمر ضروري لضمان استمرارية العمليات في مناطق الكثافة المرورية بالرياض.



رسم توضيحي 21 : التمثيل البياني لأرى أن دمج استراتيجيات إدارة الأزمات في سلاسل الإمداد أمر ضروري لضمان استمرارية العمليات في مناطق الكثافة المرورية بالرياض

• تحليل الموثوقية والمصدقية

يوضح الجدول أن جميع الحالات التي تم تحليلها كانت صالحة للاستخدام، حيث بلغ عددها 190 حالة، أي ما يمثل 100% من إجمالي العينة. ولم يتم استبعاد أي حالة، مما يعكس اكتمال البيانات وعدم وجود غيابات تؤثر على نتائج التحليل. هذا يعزز مصداقية الدراسة ويسمح بالاعتماد على جميع المعلومات المتاحة للوصول إلى استنتاجات دقيقة وشاملة حول موضوع البحث.

| Case Processing Summary |                       |     |       |
|-------------------------|-----------------------|-----|-------|
|                         |                       | N   | %     |
| Cases                   | Valid                 | 190 | 100.0 |
|                         | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|                         | Total                 | 190 | 100.0 |

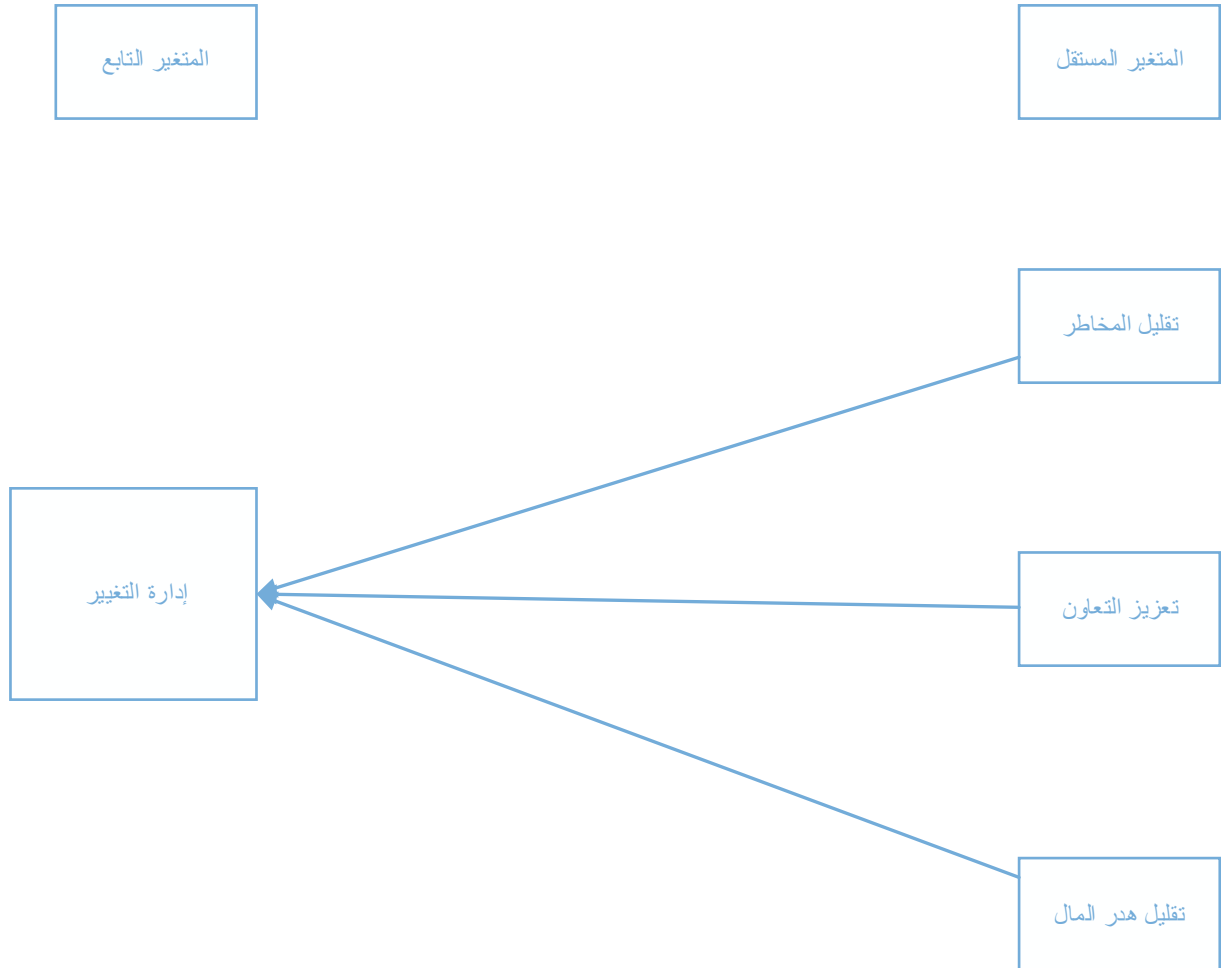
جدول 22 : ملخص معالجة القضية.

يوضح الجدول أن قيمة معامل كرونباخ ألفا بلغت 0.908، مما يشير إلى مستوى عالٍ جدًا من الموثوقية والثبات الداخلي للأداة المستخدمة في الدراسة. هذا يعني أن البنود العشرين المدرجة في الاستبيان متسقة فيما بينها وتقوم بقياس المفهوم نفسه بشكل موثوق، مما يعزز مصداقية النتائج ويقلل من احتمالية وجود تباين عشوائي في الإجابات.

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .908                   | 20         |

جدول 23 : إحصائيات الموثوقية.

• تحليل الجداول المتقاطعة



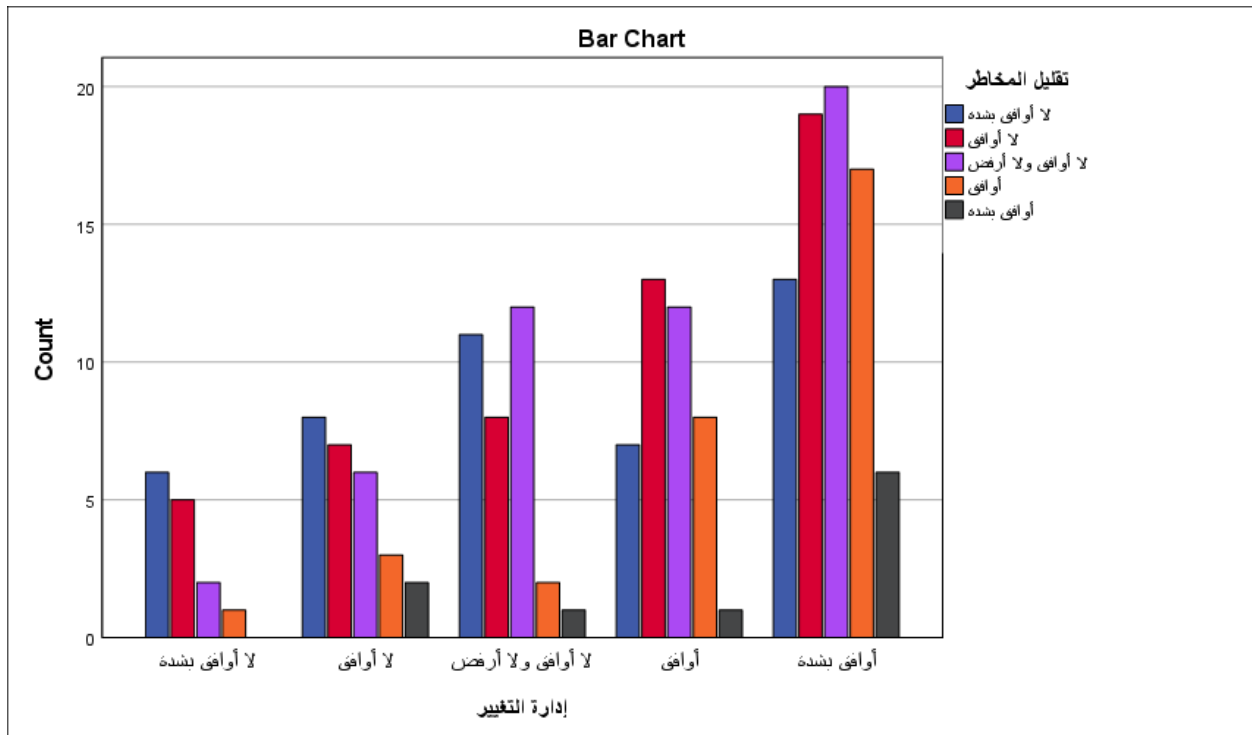
رسم توضيحي 22 : تحليل الجداول المتقاطعة التابعة والمستقلة

• دور إدارة التغيير في تقليل المخاطر على المشاريع المعمارية

يوضح الجدول نتائج اختبار كاي سكوير لدور إدارة التغيير في تقليل المخاطر على المشاريع المعمارية. تشير قيمة Pearson Chi-Square البالغة 17.202 مع درجة الحرية 16 إلى أن الدلالة الإحصائية 0.373، وهي أعلى من مستوى الأهمية التقليدي 0.05، مما يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات في هذا الاختبار. ومع ذلك، تظهر قيمة Linear-by-Linear Association دلالة إحصائية عند 0.002، مما يشير إلى وجود اتجاه خطي محتمل بين المتغيرين. يشمل التحليل 190 حالة صالحة للاختبار.

| Chi-Square Tests             |                     |    |                                   |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
|                              | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 17.202 <sup>a</sup> | 16 | .373                              |
| Likelihood Ratio             | 18.468              | 16 | .297                              |
| Linear-by-Linear Association | 9.382               | 1  | .002                              |
| N of Valid Cases             | 190                 |    |                                   |

جدول 24: اختبار كاي سكوير لدور إدارة التغيير في تقليل المخاطر على المشاريع المعمارية.



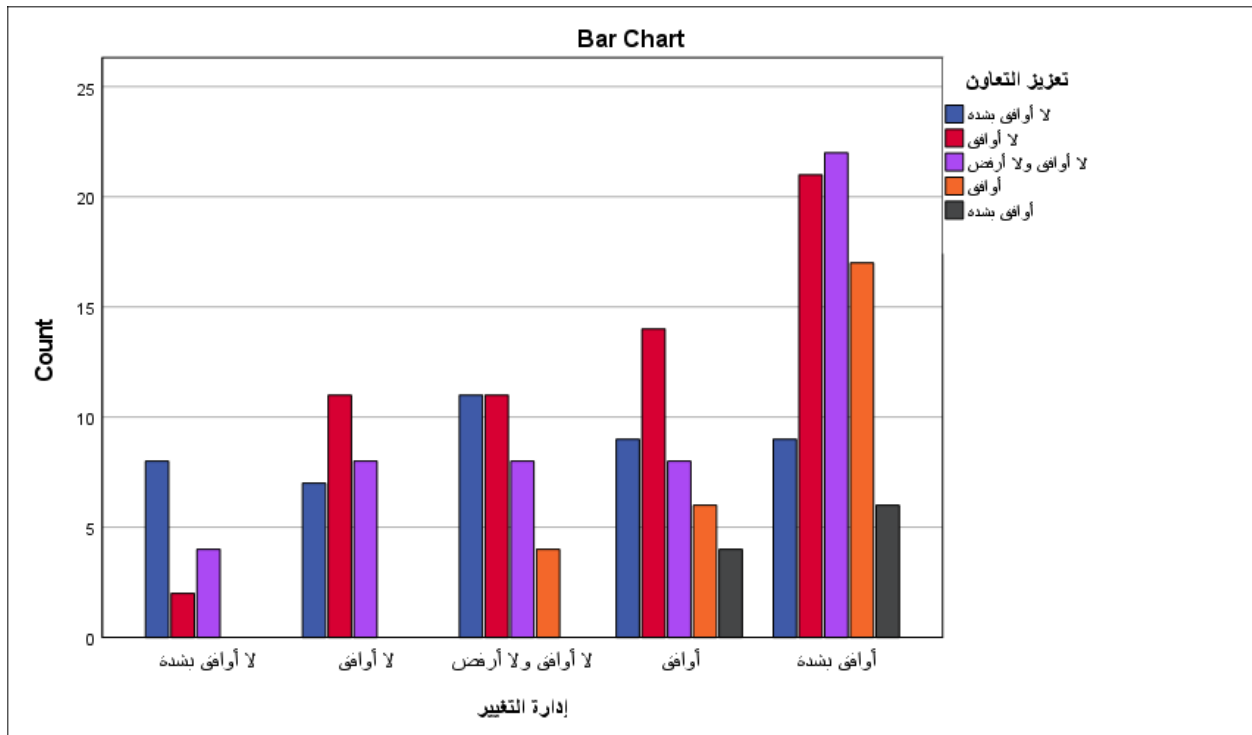
رسم توضيحي 23: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور إدارة التغيير في تقليل المخاطر على المشاريع المعمارية

• دور إدارة التغيير في تعزيز التعاون على المشاريع المعمارية

يوضح الجدول نتائج اختبار كاي سكوير لدور إدارة التغيير في تعزيز التعاون على المشاريع المعمارية. بلغت قيمة Pearson Chi-Square 32.584 مع 16 درجة حرية، مع دلالة إحصائية 0.008، ما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وتعزيز التعاون بين الفرق في المشاريع المعمارية. كما أظهرت نتائج Linear-by-Linear Association قيمة 21.144 ودلالة إحصائية 0.000، مما يدل على وجود اتجاه خطي قوي بين المتغيرين. شملت الدراسة 190 حالة صالحة للاختبار، مما يعكس تمثيلاً كافياً للبيانات المستخدمة في التحليل.

| Chi-Square Tests             |                     |    |                                   |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
|                              | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 32.584 <sup>a</sup> | 16 | .008                              |
| Likelihood Ratio             | 40.071              | 16 | .001                              |
| Linear-by-Linear Association | 21.144              | 1  | .000                              |
| N of Valid Cases             | 190                 |    |                                   |

جدول 25: اختبار كاي سكوير لدور إدارة التغيير في تعزيز التعاون على المشاريع المعمارية.



رسم توضيحي 24: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور إدارة التغيير في تعزيز التعاون على المشاريع المعمارية

• دور إدارة التغيير في تقليل هدر الأموال للمشاريع المعمارية

يوضح الجدول نتائج اختبار كاي سكوير لدور إدارة التغيير في تقليل هدر الأموال في المشاريع المعمارية. بلغت قيمة Pearson Chi-Square 53.666 مع 16 درجة حرية، وكانت الدلالة الإحصائية 0.000، مما يشير إلى وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة التغيير وتقليل الهدر المالي. كما أظهرت قيمة Linear-by-Linear Association 34.727 مع دلالة 0.000، مما يدل على وجود اتجاه خطي واضح بين المتغيرين. شملت الدراسة 190 حالة صالحة، مما يعكس تمثيلاً كافياً للبيانات للتحليل الإحصائي.

| Chi-Square Tests             |                     |    |                                   |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
|                              | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 53.666 <sup>a</sup> | 16 | .000                              |
| Likelihood Ratio             | 57.911              | 16 | .000                              |
| Linear-by-Linear Association | 34.727              | 1  | .000                              |
| N of Valid Cases             | 190                 |    |                                   |

جدول 26 : اختبار كاي سكوير لدور إدارة التغيير في تقليل هدر الأموال للمشاريع المعمارية.

• تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتقييم أثر إدارة التغيير على المتغيرات المتعلقة بالمشاريع المعمارية. تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة F للتباين بين المجموعات بلغت 5.553 مع دلالة إحصائية 0.000، ما يدل على وجود فروق معنوية بين المتغيرات المستقلة وتأثيرها على الإدارة الفعالة للمشاريع. قيمة مجموع المربعات للتراجع بلغت 88.678 مقابل 235.538 للبقايا، مما يوضح أن جزءاً كبيراً من التباين يمكن تفسيره بواسطة نموذج التباين. هذه النتائج تؤكد أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وتقليل المشكلات المحتملة.

| ANOVA <sup>a,b</sup> |                |     |             |       |      |
|----------------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Source               | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
| Regression           | 88.678         | 12  | 7.390       | 5.553 | .000 |
| Residual             | 235.538        | 177 | 1.331       |       |      |
| Total                | 324.216        | 189 |             |       |      |

جدول 27: تحليل التباين الأحادي.

يوضح الجدول ملخص نموذج عامل بايز لتقييم تأثير إدارة التغيير على المشاريع المعمارية. يشير عامل بايز بقيمة 304.254 إلى دعم قوي للنموذج مقابل النموذج الصفري، مما يعزز مصداقية النتائج. قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.523، ما يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما أن R مربع بلغت 0.274، موضحة أن نحو 27.4٪ من التباين في نتائج إدارة التغيير يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المدروسة، فيما بلغت القيمة المعدلة لـ R مربع 0.224 لتأخذ بعين الاعتبار عدد المتغيرات في النموذج. الانحراف المعياري للخطأ 1.15 يشير إلى دقة تقديرات النموذج.

| Bayes Factor Model Summary <sup>a,b</sup> |      |          |                   |                            |
|-------------------------------------------|------|----------|-------------------|----------------------------|
| Bayes Factor <sup>c</sup>                 | R    | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 304.254                                   | .523 | .274     | .224              | 1.15                       |

جدول 28: ملخص نموذج عامل بايز.

تمثل المناقشة من أهم أقسام البحث العلمي، إذ تمثل المرحلة التي يتم فيها الربط بين النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي وبين الإطار النظري والدراسات السابقة، بغرض تفسير النتائج وتحليل دلالاتها ومقارنتها بالمعارف العلمية الراسخة. وفي هذه الدراسة، جاءت المناقشة لتعكس فهماً عميقاً للعلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والرؤية التصميمية في المشاريع المعمارية الكبرى، مع التركيز على الحالة التطبيقية لمشروع القدية بوصفه نموذجاً متقدماً للمشاريع الوطنية التي تجمع بين الطموح التصميمي والتحديات الإدارية والتنظيمية.

أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة التغيير تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق الرؤية التصميمية للمشروعات الكبرى، وأن نجاح أي مشروع معماري بهذا الحجم يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرة الإدارة على التعامل مع التغيرات التنظيمية والفنية والتقنية التي ترافق مراحل التطوير المختلفة. وتؤكد هذه النتائج صحة ما ورد في الأدبيات النظرية التي أشارت إلى أن إدارة التغيير ليست مجرد استجابة للظروف الطارئة، بل هي عملية استراتيجية متكاملة تهدف إلى توجيه المشروع نحو تحقيق أهدافه التصميمية والوظيفية بطريقة متوازنة ومستدامة.

ومن خلال تحليل البيانات، تبين أن تقليل المخاطر يُعد من أكثر العوامل تأثيراً في دعم إدارة التغيير. فقد أظهرت النتائج أن المشاريع التي تتبنى أنظمة فعالة لتقييم المخاطر ووضع خطط استجابة مسبقة، تكون أكثر قدرة على تنفيذ التغييرات دون الإخلال بجودة التصميم أو الجدول الزمني أو التكلفة. ويُعزى ذلك إلى أن تقليل المخاطر يمنح فرق العمل الاستقرار والوضوح اللازم لاتخاذ قرارات مدروسة عند حدوث أي تعديل في المشروع. ويتفق هذا الطرح مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي أكدت أن إدارة المخاطر الفاعلة تُعد ركيزة أساسية لإنجاح أي عملية تغيير في بيئة المشاريع المعقدة. وفي حالة مشروع القدية، فإن وجود آليات رصد وتقييم مستمرة للمخاطر أسهم في استيعاب التعديلات التصميمية المطلوبة دون الإضرار بالهوية المعمارية للمشروع أو تعطيل جداول التنفيذ.

أما فيما يتعلق بمتغير تعزيز التعاون، فقد كشفت النتائج عن علاقة إيجابية قوية بين مستوى التعاون بين فرق العمل وفعالية إدارة التغيير. إذ تبين أن المشاريع التي تعتمد على بيئة عمل تشاركية يسودها التواصل والانفتاح بين التخصصات المختلفة، تكون أكثر قدرة على استيعاب التغيير بطريقة سلسلة ومنظمة. فالتعاون يعزز من التفاهم المشترك حول الأهداف، ويقلل من مقاومة الأفراد للتغيير، ويساعد على تحويل القرارات الإدارية إلى ممارسات تنفيذية واقعية. وفي هذا السياق، برز مشروع القدية كنموذج رائد لتطبيق مبدأ التكامل بين التخصصات، حيث تعمل فرق

التصميم والهندسة والتنفيذ بشكل منسجم لتحقيق رؤية تصميمية موحدة. ويؤكد ذلك أن بناء ثقافة تعاونية داخل فرق العمل يُعد من أهم الاستراتيجيات الداعمة لتحقيق الرؤية التصميمية في ظل التغيرات المستمرة التي تميز المشاريع العملاقة.

وفيما يخص متغير تقليل الهدر المالي، فقد بينت النتائج أن وجود إدارة مالية رشيدة ومتوازنة ينعكس بشكل مباشر على كفاءة إدارة التغيير. إذ كلما كانت الموارد المالية تُدار وفق أسس علمية دقيقة تراعي التوازن بين متطلبات التغيير وقيود الميزانية، كانت فرص النجاح في تطبيق التغيرات التصميمية أكبر وأكثر استدامة. ويُلاحظ أن التحديات المالية تعد من أبرز العقبات التي تواجه المشاريع الكبرى عند إدخال تعديلات على التصميم أو الخطط التنفيذية، حيث يؤدي ضعف الرقابة المالية أو غياب خطط بديلة للتمويل إلى تعطيل مسار التغيير أو تقليص جودة المخرجات. وتدل نتائج الدراسة على أن إدارة القدية استطاعت تحقيق توازن نسبي بين مرونة التغيير وضبط الإنفاق، من خلال تبني ممارسات مالية حديثة مثل إدارة القيمة والتحليل الدوري لتكاليف المشروع.

عند مقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة، يتضح أن الدراسة الحالية تعزز الاتجاه النظري الذي يرى أن إدارة التغيير ليست وظيفة منفصلة بل منظومة متكاملة تتداخل فيها الجوانب الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية. كما تؤكد أن نجاح إدارة التغيير في المشاريع الكبرى لا يتحقق إلا عندما تُدار عمليات المخاطر والتعاون والتمويل ضمن إطار استراتيجي موحد يخدم الرؤية التصميمية الشاملة. ويبدو أن مشروع القدية يمثل نموذجًا تطبيقيًا متقدمًا لهذا التكامل، حيث يتجلى الانسجام بين الرؤية التصميمية التي تعكس هوية ثقافية ووطنية، وبين الإدارة الحديثة التي تتبنى أدوات قياس وتحليل متطورة.

تبرز المناقشة أن هناك علاقة تبادلية بين إدارة التغيير والرؤية التصميمية، فبينما تسهم استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق الرؤية التصميمية وضمان استمراريتهما، فإن وضوح الرؤية التصميمية نفسها يسهل عملية إدارة التغيير ويقلل من اضطرابها. فالمشاريع التي تمتلك رؤية تصميمية محددة المعالم والأهداف تكون أكثر استعدادًا لتبني التغيير بطريقة هادفة ومنضبطة، إذ إن وضوح التوجه التصميمي يجعل كل تعديل يُنفذ في إطار يخدم الغاية الكبرى للمشروع. ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن العلاقة بين المتغيرين علاقة تأثير متبادل، وليست علاقة أحادية الاتجاه.

وتشير المناقشة كذلك إلى أن التحديات التي تواجه إدارة التغيير في المشاريع الكبرى لا تقتصر على الجوانب التقنية أو الإدارية، بل تمتد إلى العوامل الثقافية والتنظيمية التي قد تؤثر في مدى تقبل العاملين للتغيير. لذا، فإن إحدى

النتائج المهمة التي أظهرتها الدراسة هي ضرورة بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير، تقوم على التحفيز والمشاركة والإدراك الجماعي لأهمية التحول المستمر في بيئة العمل. هذه الثقافة هي التي تضمن أن التغيير لن يُنظر إليه كعبء أو تهديد، بل كفرصة للتطوير والتحسين المستمر في الأداء والإنتاجية والتصميم.

ومن خلال تحليل البيانات الميدانية، اتضح أن التحديات التي واجهها مشروع القدية كانت ذات طبيعة مركبة تشمل التباين بين الرؤى التصميمية العالمية والمحلية، وضغوط الزمن، وحجم التنسيق المطلوب بين الجهات المتعددة. ومع ذلك، فإن تبني المشروع لأساليب حديثة في إدارة التغيير، كاستخدام النمذجة الرقمية وإدارة المعرفة والتخطيط التكاملي، ساعد في التغلب على كثير من هذه التحديات، وهو ما يدعم فرضية الدراسة بأن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة يسهم في الحفاظ على جودة الرؤية التصميمية وتحقيقها واقعًا ملموسًا.

إن المناقشة تؤكد أن إدارة التغيير ليست مجرد عملية تكميلية في المشاريع المعمارية الكبرى، بل هي عنصر جوهري لضمان تحقيق الرؤية التصميمية واستدامتها. فكل من تقليل المخاطر، وتعزيز التعاون، وترشيد الموارد المالية تمثل مكونات رئيسة لمنظومة التغيير الناجح. وتُبرز نتائج الدراسة أن المشاريع الكبرى التي تتعامل مع التغيير من منطلق استراتيجي شامل تكون أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين الطموح التصميمي والواقع التنفيذي، وبين الابتكار والالتزام الزمني والمالي، وهو ما يشكل في النهاية أساسًا لنجاح المشاريع العملاقة مثل مشروع القدية ضمن رؤية المملكة 2030.

## الخاتمة

تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهمية استراتيجيات إدارة التغيير في ضمان تحقيق الرؤية التصميمية في المشاريع المعمارية الكبرى، مستندة إلى تحليل حالة مشروع القدية بوصفه نموذجًا عمليًا يعكس تحديات وفرص إدارة التغيير في بيئة مشاريع ضخمة ومعقدة. وقد أظهرت نتائج البحث أن العلاقة بين إدارة التغيير والرؤية التصميمية علاقة تكاملية وديناميكية، حيث تساهم استراتيجيات التغيير المدروسة في دعم استمرارية الرؤية التصميمية، في حين تساعد الرؤية التصميمية الواضحة في توجيه عمليات التغيير بشكل أكثر فاعلية وانسيابية.

توصلت الدراسة إلى أن تحقيق هذا التكامل يتطلب تبني منهجية شاملة لإدارة التغيير تشمل تقليل المخاطر، وتعزيز التعاون بين فرق العمل، وترشيد الموارد المالية. فقد تبين من خلال تحليل البيانات أن المشاريع التي تتبنى هذه الاستراتيجيات بشكل متكامل تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات التي تنشأ أثناء مراحل التصميم والتنفيذ، بما في ذلك التعديلات الطارئة، والضغوط الزمنية، والتغيرات التقنية أو التنظيمية. ومن ثم، يمكن القول إن إدارة التغيير ليست وظيفة إدارية تقليدية فقط، بل هي عنصر استراتيجي جوهري لضمان نجاح المشاريع المعمارية الكبرى.

كما أكدت نتائج الدراسة أن التعاون بين الفرق المتخصصة والتواصل الفعال بين المماريين والمهندسين ومديري المشاريع والمقاولين يمثلان حجر الزاوية في إدارة التغيير بنجاح. فالتغيير في المشاريع الكبرى يتطلب تنسيقًا مستمرًا وتبادلًا مستدامًا للمعلومات، وهو ما يعزز من قابلية فرق العمل على التكيف مع المتغيرات المختلفة دون الإضرار بالرؤية التصميمية. وهذا الأمر يوضح أن بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير تشكل عاملاً أساسياً لاستدامة المشروع ونجاحه على المدى الطويل.

أظهرت الدراسة أن إدارة الموارد المالية بكفاءة لها أثر مباشر على فعالية استراتيجيات التغيير. إذ أن القدرة على إدارة التكاليف وتقليل الهدر المالي تعزز من مرونة المشروع في مواجهة التعديلات الطارئة، وتضمن عدم تأثر جودة التصميم بالقيود الاقتصادية. ويشير ذلك إلى أن التوازن بين الطموح التصميمي والانضباط المالي يمثل قاعدة أساسية لتحقيق الرؤية التصميمية في المشاريع الكبرى، وهو ما يعكس نجاح مشروع القدية في دمج الابتكار والتصميم الرفيع مع الاستدامة المالية والتنظيمية.

وعلى صعيد النظرة المستقبلية، تؤكد الخاتمة أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة توفر إطارًا مرجعيًا يمكن الاستفادة منه في مشاريع معمارية أخرى ذات نطاق واسع ومعقد، حيث يمكن استخدام استراتيجيات إدارة التغيير

كنموذج عمل عملي لضمان توافق الرؤية التصميمية مع التحديات التنفيذية والبيئية. كما تسهم هذه الدراسة في تعزيز المعرفة العلمية حول العلاقة بين المتغيرات الإدارية والتصميمية، وتقدم قاعدة يمكن تطويرها لاحقاً من خلال أبحاث مستقبلية تركز على المقارنات بين المشاريع الكبرى، ودراسة أثر الابتكار والتقنيات الحديثة في دعم إدارة التغيير.

تؤكد الخاتمة على أن نجاح المشاريع المعمارية الكبرى لا يتحقق بمجرد وجود رؤية تصميمية طموحة، بل يتطلب قدرة متقدمة على إدارة التغيير بطريقة استراتيجية ومنسقة، بحيث يتم تقليل المخاطر، وتعزيز التعاون، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية. ومن هذا المنطلق، فإن دراسة مشروع القدية تمثل مثالاً عملياً على كيفية ترجمة الاستراتيجيات النظرية لإدارة التغيير إلى واقع عملي متكامل يضمن الحفاظ على جودة التصميم وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية.

إن هذه الدراسة تسهم في إثراء المعرفة العلمية والتطبيقية في مجال إدارة المشاريع المعمارية الكبرى، وتبرز أهمية دمج الاستراتيجيات الإدارية مع الرؤية التصميمية لتحقيق نجاح مستدام ومتكامل، وهو ما يمثل مكوناً أساسياً لتطوير مشاريع عملاقة تساهم في تحقيق الطموحات الوطنية المستقبلية في مجال العمران والتخطيط الحضري.

## التوصيات

- توصي الدراسة بضرورة تبني نهج استراتيجي متكامل لإدارة التغيير منذ المراحل الأولى لتخطيط المشروع، بحيث لا تُعامل عملية التغيير كردّ فعل للمشكلات أو المتغيرات الطارئة، بل كجزء أساسي من منظومة التخطيط والتنفيذ. ويجب أن تتضمن الخطط الاستراتيجية للمشاريع الكبرى آليات واضحة لرصد التغيرات المحتملة في البيئة التقنية أو الاقتصادية أو التنظيمية، وتحديد أساليب الاستجابة لها بطريقة لا تمس الرؤية التصميمية الجوهرية للمشروع. فالإدارة الاستباقية للتغيير تُسهم في تحقيق المرونة التشغيلية دون الإضرار بالهوية التصميمية أو الجودة المعمارية للمخرجات.
- تشير نتائج الدراسة إلى أهمية تعزيز ثقافة التعاون والتواصل بين مختلف الأطراف العاملة في المشروع كعامل جوهري لإنجاح إدارة التغيير. لذا، توصي الدراسة بإنشاء قنوات تواصل مؤسسية فعالة بين المماريين، والمصممين، والمهندسين، ومديري المشاريع، والمقاولين، والمستشارين، بحيث يتم تبادل المعلومات بشكل دوري وشفاف. ويساعد ذلك على تحقيق التفاهم المشترك حول أهداف التغيير وتجنب حالات المقاومة أو سوء الفهم التي قد تؤثر سلبًا على التنفيذ أو الجودة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد ورش عمل دورية، واجتماعات تنسيقية متعددة التخصصات، واستخدام منصات رقمية مشتركة لإدارة التصميم والمعلومات (BIM) أو أدوات إدارة المشاريع المتكاملة).
- بناءً على ما أظهرته النتائج من أثر واضح لتقليل المخاطر في تعزيز استقرار إدارة التغيير، توصي الدراسة بتطبيق نظم إدارة مخاطر متقدمة ومتكاملة داخل المشاريع المعمارية الكبرى. ينبغي أن تشمل هذه النظم تقييمًا دوريًا للمخاطر المحتملة في الجوانب التصميمية والتنفيذية، مع وضع خطط استجابة بديلة تحافظ على الاتساق بين الرؤية التصميمية والواقع التنفيذي. كما توصي الدراسة بتأسيس وحدات متخصصة لإدارة المخاطر داخل الشركات المطورة للمشاريع الكبرى، بحيث تعمل بشكل مباشر مع فرق التصميم لضمان اتخاذ القرارات بناءً على تحليل علي للمخاطر وليس على ردود أفعال آنية.
- تؤكد الدراسة على أهمية إدارة الموارد المالية بكفاءة لضمان استدامة الرؤية التصميمية. ومن ثمّ توصي بضرورة تبني استراتيجيات مالية توازن بين متطلبات التغيير وقيود الميزانية، من خلال اعتماد أدوات تحليل مالي دقيقة تقيّم أثر أي تعديل على التكلفة الكلية للمشروع. وينبغي أن يكون لكل مشروع هيكل مالي مرّن يسمح باستيعاب التعديلات دون الإضرار بجودة التصميم أو الإخلال بالتزامات التمويل. كما يُستحسن تطبيق نظم

إدارة القيمة (Value Engineering) بمرحلة مبكرة لتقليل الهدر المالي وتحقيق أعلى كفاءة في استخدام الموارد مع الحفاظ على الجوانب الجمالية والوظيفية للتصميم.

- توصي الدراسة بتبني برامج تدريب وتطوير مهني مستمر للعاملين في المشاريع المعمارية الكبرى، خصوصًا في مجالات إدارة التغيير، وإدارة المخاطر، والتواصل التنظيمي. إذ أظهرت النتائج أن نقص الوعي بمفاهيم التغيير الاستراتيجي يعد من أبرز المعوقات التي تواجه تحقيق الرؤية التصميمية. ومن ثمّ، يجب أن تكون المؤسسات المشغلة للمشاريع الكبرى على وعي بأهمية بناء القدرات البشرية القادرة على التعامل مع التغيرات الديناميكية في بيئة العمل، سواء التقنية أو الإدارية أو التصميمية.
- توصي الدراسة بإدماج مبادئ الاستدامة والابتكار ضمن إطار إدارة التغيير في المشاريع المعمارية الكبرى. فالتغيير في المجال المعماري لا يقتصر على الجوانب الإدارية فحسب، بل يمتد إلى تبني تقنيات تصميمية وتنفيذية حديثة تدعم الكفاءة البيئية والاقتصادية للمشروع. لذا يجب أن تكون أي استراتيجية تغيير منسجمة مع مبادئ التصميم المستدام، من خلال استثمار التقنيات الرقمية المتقدمة مثل النمذجة ثلاثية الأبعاد، والذكاء الاصطناعي في إدارة العمليات التصميمية، مما يضمن بقاء الرؤية التصميمية مرنة ومتجددة ومتوافقة مع المتغيرات المستقبلية.

# المراجع

- Alamäki, A. (2018). A conceptual model for knowledge dimensions and processes in design and technology projects. 28(4). Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/317754583\\_A\\_conceptual\\_model\\_for\\_knowledge\\_dimensions\\_and\\_processes\\_in\\_design\\_and\\_technology\\_projects](https://www.researchgate.net/publication/317754583_A_conceptual_model_for_knowledge_dimensions_and_processes_in_design_and_technology_projects)
- Ali, F. (2023). Development levels of stakeholder relationships in collaborative projects: challenges and preconditions. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijmpb-03-2022-0066/full/html>
- Altuwaihir, S. (2024). The Impact of Management Information Systems on Construction Project Management: An Applied Study on the Qiddiya Project. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/385821161\\_The\\_Impact\\_of\\_Management\\_Information\\_Systems\\_on\\_Construction\\_Project\\_Management\\_An\\_Applied\\_Study\\_on\\_the\\_Qiddiya\\_Project](https://www.researchgate.net/publication/385821161_The_Impact_of_Management_Information_Systems_on_Construction_Project_Management_An_Applied_Study_on_the_Qiddiya_Project)
- Arnold, T. (2024). Systems Theory. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/379089303\\_Systems\\_Theory](https://www.researchgate.net/publication/379089303_Systems_Theory)
- Bahrami, A. (2024). Advances in Structural Integrity and Failure. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/378971825\\_Advances\\_in\\_Structural\\_Integrity\\_and\\_Failure](https://www.researchgate.net/publication/378971825_Advances_in_Structural_Integrity_and_Failure)
- Bidhendi, A. (2025). Stakeholder Power Dynamics, a Key to Sustainably Win the Sustainability Game in Construction. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/390943028\\_Stakeholder\\_Power\\_Dynamics\\_a\\_Key\\_to\\_Sustainably\\_Win\\_the\\_Sustainability\\_Game\\_in\\_Construction](https://www.researchgate.net/publication/390943028_Stakeholder_Power_Dynamics_a_Key_to_Sustainably_Win_the_Sustainability_Game_in_Construction)
- Bosworth, E. (2024). Change management in project management. Retrieved from <https://www.change-management-hub.com/blog/change-management-in-project-management>
- Chen, W.-A. (2023). Mental Impact Analysis Plug-in for Architectural Design: A Technical Innovation Project. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/385898753\\_Mental\\_Impact\\_Analysis\\_Plug-in\\_for\\_Architectural\\_Design\\_A\\_Technical\\_Innovation\\_Project](https://www.researchgate.net/publication/385898753_Mental_Impact_Analysis_Plug-in_for_Architectural_Design_A_Technical_Innovation_Project)
- Chowdhury, A. (2022). Understanding change management in organizational context: revisiting literature. 1(19). Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/359905895\\_Understanding\\_change\\_management\\_in\\_organizational\\_context\\_revisiting\\_literature](https://www.researchgate.net/publication/359905895_Understanding_change_management_in_organizational_context_revisiting_literature)
- Clegg, S. (2025). Politics of sensemaking, temporalities and multiplicities in major projects. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijmpb-10-2024-0241/full/html>
- Dwijendra, N. K. (2024). Optimizing Materials and Building Design for the Circular Economy in Bali: A Case Study of Architectural Projects. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/387361307\\_Optimizing\\_Materials\\_and\\_Building\\_Design\\_for\\_the\\_Circular\\_Economy\\_in\\_Bali\\_A\\_Case\\_Study\\_of\\_Architectural\\_Projects](https://www.researchgate.net/publication/387361307_Optimizing_Materials_and_Building_Design_for_the_Circular_Economy_in_Bali_A_Case_Study_of_Architectural_Projects)

- Egwutvongsa, S. (2022). Heuristic Strategies: Achieving Influence Motivation with Success to Design Industrial Products in Projects from the Department of Architectural Education and Design. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/359904325\\_Heuristic\\_Strategies\\_Achieving\\_Influence\\_Motivation\\_with\\_Success\\_to\\_Design\\_Industrial\\_Products\\_in\\_Projects\\_from\\_the\\_Department\\_of\\_Architectural\\_Education\\_and\\_Design](https://www.researchgate.net/publication/359904325_Heuristic_Strategies_Achieving_Influence_Motivation_with_Success_to_Design_Industrial_Products_in_Projects_from_the_Department_of_Architectural_Education_and_Design)
- Essam, N. (2021). Cultural Buildings' Design between Visual Creativity and Psychological Impact: An approach for activating the concept of uncanny architecture in expressing national issues. 6(26). Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/351157129\\_Cultural\\_Buildings'\\_Design\\_between\\_Visual\\_Creativity\\_and\\_Psychological\\_Impact\\_An\\_approach\\_for\\_activating\\_the\\_concept\\_of\\_uncanny\\_architecture\\_in\\_expressing\\_national\\_issues](https://www.researchgate.net/publication/351157129_Cultural_Buildings'_Design_between_Visual_Creativity_and_Psychological_Impact_An_approach_for_activating_the_concept_of_uncanny_architecture_in_expressing_national_issues)
- Ghodsian, N. (2025). 14 Saudi Arabia Giga Projects; Vision 2030. Retrieved from <https://neuroject.com/saudi-arabia-giga-projects/>
- Hulatt, L. (2025). government oversight. Retrieved from <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/politics/public-governance/government-oversight/>
- Jerab, D. A. (2023). The Effect of Organizational Structure on Corporate Governance. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/374000268\\_The\\_Effect\\_of\\_Organizational\\_Structure\\_on\\_Corporate\\_Governance](https://www.researchgate.net/publication/374000268_The_Effect_of_Organizational_Structure_on_Corporate_Governance)
- Jugdev, K. (2025). Impact of using project management tools and techniques on project and firm performance. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/390596949\\_Impact\\_of\\_using\\_project\\_management\\_tools\\_and\\_techniques\\_on\\_project\\_and\\_firm\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/390596949_Impact_of_using_project_management_tools_and_techniques_on_project_and_firm_performance)
- Kashef, M. (2025). Rethinking Masdar and The Line Megaprojects: The Interplay of Economic, Social, Political, and Spatial Dimensions. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2073-445X/14/7/1358>
- Ling, F. Y. (2022). Selecting control strategies in projects of intangible outputs: empirical evidence from architectural and engineering design projects. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/362506365\\_Selecting\\_control\\_strategies\\_in\\_projects\\_of\\_intangible\\_outputs\\_empirical\\_evidence\\_from\\_architectural\\_and\\_engineering\\_design\\_projects](https://www.researchgate.net/publication/362506365_Selecting_control_strategies_in_projects_of_intangible_outputs_empirical_evidence_from_architectural_and_engineering_design_projects)
- Liu, J. (2017). Impact of Design Risk on the Performance of Design-Build Projects. 143(6). Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/313872749\\_Impact\\_of\\_Design\\_Risk\\_on\\_the\\_Performance\\_of\\_Design-Build\\_Projects](https://www.researchgate.net/publication/313872749_Impact_of_Design_Risk_on_the_Performance_of_Design-Build_Projects)
- Mba, E. J. (2024, 10 30). Evolving trends and challenges in sustainable architectural design; a practice perspective. 10(20). Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S240584402415431X>
- Moghaddasi, S. (2025). Redefining Project Management: Embracing Value Delivery Offices for Enhanced Organizational Performance. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2075-5309/15/7/1176>

- Mohseni, M. (2019). COMPLEXITY FACTORS IN MEGA PROJECTS: A LITERATURE REVIEW. Retrieved from <https://scispace.com/pdf/complexity-factors-in-mega-projects-a-literature-review-1x4qg39ilo.pdf>
- Mok, K. Y. (2017). Addressing stakeholder complexity and major pitfalls in large cultural building projects. 35(3). Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/312563762\\_Addressing\\_stakeholder\\_complexity\\_and\\_major\\_pitfalls\\_in\\_large\\_cultural\\_building\\_projects](https://www.researchgate.net/publication/312563762_Addressing_stakeholder_complexity_and_major_pitfalls_in_large_cultural_building_projects)
- Ozdemir, S. (2023). Stakeholder diversity and collaborative innovation: Integrating the resource-based view with stakeholder theory. 164. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296323003132>
- Phillips, J. (2022). Change Management: From Theory to Practice. 67(2). Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/363424646\\_Change\\_Management\\_From\\_Theory\\_to\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/363424646_Change_Management_From_Theory_to_Practice)
- Pinto, L. M. (2024). Exploring the Vital Role of Colors and Shapes in Architectural Design and Education. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/384877499\\_Exploring\\_the\\_Vital\\_Role\\_of\\_Colors\\_and\\_Shapes\\_in\\_Architectural\\_Design\\_and\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/384877499_Exploring_the_Vital_Role_of_Colors_and_Shapes_in_Architectural_Design_and_Education)
- Prosci. (2025). Kotter's Change Management Theory Explanation and Applications. Retrieved from <https://www.prosci.com/blog/kotters-change-management-theory>
- Ramirez, A. (2022). Qiddiya's Journey: A case study in urban imagineering and image laundering. 9(2). Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/367447809\\_Qiddiya%27s\\_Journey\\_A\\_case\\_study\\_in\\_urban\\_imagineering\\_and\\_image\\_laundering](https://www.researchgate.net/publication/367447809_Qiddiya%27s_Journey_A_case_study_in_urban_imagineering_and_image_laundering)
- Renganathan, B. (2025). Intuitive and Experiential Approaches to Enhance Conceptual Design in Architecture Using Building Information Modeling and Virtual Reality. 10(6). Retrieved from <https://www.mdpi.com/2412-3811/10/6/127>
- Savaş, S. (2024). A project management model for architectural restoration projects. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/378795266\\_A\\_project\\_management\\_model\\_for\\_architectural\\_restoration\\_projects](https://www.researchgate.net/publication/378795266_A_project_management_model_for_architectural_restoration_projects)
- Shafa, S. (2025). Effective Factors in Applying Sustainable Design to Architectural Projects: Shiraz Case. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/391432842\\_Effective\\_Factors\\_in\\_Applying\\_Sustainable\\_Design\\_to\\_Architectural\\_Projects\\_Shiraz\\_Case](https://www.researchgate.net/publication/391432842_Effective_Factors_in_Applying_Sustainable_Design_to_Architectural_Projects_Shiraz_Case)
- Shafie, B. A. (2023). Investigating The Stakeholders' Attitudes Towards Prioritizing Agile Project Management Strategies as A Change Management Tool in Construction Projects. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/376933624\\_Investigating\\_The\\_Stakeholders%27\\_Attitudes\\_Towards\\_Prioritizing\\_Agile\\_Project\\_Management\\_Strategies\\_as\\_A\\_Change\\_Management\\_Tool\\_in\\_Construction\\_Projects](https://www.researchgate.net/publication/376933624_Investigating_The_Stakeholders%27_Attitudes_Towards_Prioritizing_Agile_Project_Management_Strategies_as_A_Change_Management_Tool_in_Construction_Projects)
- Simonaitis, A. (2023). A Comparison of the Project Management Methodologies PRINCE2 and PMBOK in Managing Repetitive Construction Projects. 13(7). Retrieved from <https://www.mdpi.com/2075-5309/13/7/1796>

- Skvortsov, D. (2025). Development of a material resource management strategy at the project (program) planning stage in investment and construction activities. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/393135057\\_Development\\_of\\_a\\_material\\_resource\\_management\\_strategy\\_at\\_the\\_project\\_program\\_planning\\_stage\\_in\\_investment\\_and\\_construction\\_activities](https://www.researchgate.net/publication/393135057_Development_of_a_material_resource_management_strategy_at_the_project_program_planning_stage_in_investment_and_construction_activities)
- Sola, S. (2019). Architectural Design and Its Problems in Batisehir as a Collective Housing Project. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/337113620\\_Architectural\\_Design\\_and\\_Its\\_Problems\\_in\\_Batisehir\\_as\\_a\\_Collective\\_Housing\\_Project](https://www.researchgate.net/publication/337113620_Architectural_Design_and_Its_Problems_in_Batisehir_as_a_Collective_Housing_Project)
- Sunil Kumar Suvvari .(2023) .Effective Risk Management Strategies for Large-Scale Projects . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/383846228\\_Effective\\_Risk\\_Management\\_Strategies\\_for\\_Large-Scale\\_Projects](https://www.researchgate.net/publication/383846228_Effective_Risk_Management_Strategies_for_Large-Scale_Projects)

# الملاحق

## الاستبانة

| الإجابة    |         |            |                  |                        | الأسئلة                                                                                                                     |
|------------|---------|------------|------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |         |            |                  |                        | 1- الأسئلة العامة                                                                                                           |
| 60+        | 50-60   | 40-50      | 30-40            | 20-30                  | العمر                                                                                                                       |
|            |         |            | أنثى             | ذكر                    | الجنس                                                                                                                       |
| دكتوراه    | ماجستير | شهادة عليا | درجة البكالوريوس | شهادة الدراسة الثانوية | الدرجة العلمية                                                                                                              |
|            |         |            |                  |                        | 2- أسئلة الإستبيان                                                                                                          |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | أعتقد أن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يسهم في تحقيق الرؤية التصميمية للمشروع.                                            |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | وجود خطة واضحة لإدارة التغيير يقلل من المشكلات أثناء تنفيذ المشروع.                                                         |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | استراتيجيات إدارة التغيير تعزز قدرة الفرق على التكيف مع التعديلات التصميمية.                                                |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | إدارة التغيير تساعد في الحفاظ على جودة العناصر المعمارية للمشروع.                                                           |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يقلل من التأخير في مراحل التنفيذ.                                                           |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | وجود آليات فعالة للتواصل خلال إدارة التغيير يحسن التنسيق بين الفرق المختلفة.                                                |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | استراتيجيات إدارة التغيير تساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بالتعديلات التصميمية.                                             |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | إدارة التغيير تدعم الالتزام بالمعايير والمواصفات المعمارية للمشروع.                                                         |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | وجود قيادة فعالة لإدارة التغيير يعزز التعاون بين الفرق الفنية والإدارية.                                                    |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | استراتيجيات إدارة التغيير تساعد في توجيه الموارد بشكل أفضل أثناء تنفيذ المشروع.                                             |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تطبيق إدارة التغيير يساهم في تحسين رضا أصحاب المصلحة عن جودة المشروع.                                                       |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | استراتيجيات إدارة التغيير تعزز القدرة على الاستجابة للمستجدات الطارئة.                                                      |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | وجود خطة لإدارة التغيير يقلل من الهدر المالي والزمني في المشروع.                                                            |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | إدارة التغيير تساعد في تحقيق الابتكار في التصميم المعماري للمشروع.                                                          |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | استراتيجيات إدارة التغيير ترفع مستوى الالتزام بأهداف المشروع طويلة الأجل.                                                   |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تطبيق إدارة التغيير يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في تنفيذ المشروع.                                                     |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | أرى أن دمج استراتيجيات إدارة الأزمات في سلاسل الإمداد أمر ضروري لضمان استمرارية العمليات في مناطق الكثافة المرورية بالرياض. |

✓ [https://docs.google.com/forms/d/1R4c6d2ncyzoM2k\\_UyUdp4QfgHeLCA8QNzxl\\_6UfmX6U/edit](https://docs.google.com/forms/d/1R4c6d2ncyzoM2k_UyUdp4QfgHeLCA8QNzxl_6UfmX6U/edit)

## Abstract

This study aimed to explore change management strategies and their impact on achieving the design vision in major architectural projects, focusing on the Qiddiya project as a case study of one of the most prominent national projects that combines ambitious design goals with administrative and organizational challenges. To achieve the study's objectives, a quantitative methodology was employed through the design of a scientific questionnaire distributed to the research population. The sample size consisted of 190 participants from various stakeholders involved in the project, including architects, engineers, project managers, and contractors. The study's results demonstrated a strong and positive relationship between change management strategies and the achievement of the design vision. It showed that change management elements such as risk reduction, enhanced team collaboration, and efficient financial resource management play a crucial role in supporting the continuity and design quality of major projects. The results also indicated that projects that rely on clear change management systems are better equipped to meet challenges and balance design ambitions with operational and financial constraints. Based on these findings, the study offered several practical recommendations, most notably the development of integrated change management strategies, fostering a culture of collaboration among all stakeholders, adopting rigorous financial and control systems, and prioritizing ongoing employee training to enhance their ability to manage change. The study also recommended further applied research on similar projects to expand the knowledge base regarding best practices in change management and its impact on design vision.

**Keywords:** Change management, design vision, major architectural projects, risk reduction, enhanced collaboration, financial resource optimization, Qiddiya.

**Midocean University**  
**College of Management**  
**Master's in in Project Management**



**Change management strategies and their impact on achieving the design vision in  
major architectural projects: A case study of the Qiddiya project**

**Prepared by/  
SULTAN MURID ALSHAMMARI**

**University ID/  
251002639**

**Supervised by/  
Dr. Fayez Jarad  
Dr. Al Faisal Hassan**

**Year  
2025**