

## عنوان بحث المشروع

دور مدير المشروع في قيادة التغيير وإدارة التحديات أثناء تنفيذ المشاريع في مدينة الرياض

اسم الطالبة:

خلود ابراهيم العسيري

الرقم الجامعي

٢٣٣٠٠١٠٩١

المشروع النهائي - ١

كلية الإدارة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦م

## جدول المحتويات

| م | الموضوع                                                     | الصفحة |
|---|-------------------------------------------------------------|--------|
|   | الفصل الأول<br>مدخل الدراسة                                 | ٢      |
|   | ١-١ المقدمة                                                 | ٢      |
|   | ١-٢ مشكلة البحث                                             | ٣      |
|   | ١-٣ تساؤلات البحث                                           | ٤      |
|   | ١-٤ أهداف البحث                                             | ٤      |
|   | ١-٥ أهمية البحث                                             | ٥      |
|   | ١-٦ صياغة فرضيات البحث                                      | ٦      |
|   | ١-٧ نموذج البحث                                             | ٧      |
|   | ١-٨ مكان التطبيق المقترح للبحث (الدراسة الميدانية المقترحة) | ٧      |
|   | ١-٩ منهجية البحث المتوقعة                                   | ٨      |
|   | الدراسات السابقة                                            | ١٠     |
|   | قائمة المراجع                                               | ٢٣     |

## الفصل الأول

### مدخل الدراسة

#### ١-١ المقدمة

تشهد مدينة الرياض تحولاً حضرياً واقتصادياً وتنموياً غير مسبوق استجابة لمستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠، والتي تسعى إلى وضع العاصمة ضمن أكبر عشرة اقتصاديات مدن في العالم من خلال احتضان مشاريع عملاقة (Giga-Projects) تركز على التنمية المستدامة والابتكار (الزامل والمبارك، ٢٠٢٣). وفي خضم هذا الزخم التنموي الهائل، لم تعد المشاريع مجرد أطر هندسية أو إنشائية تقليدية، بل أصبحت محركات رئيسية للتنوع الاقتصادي وتحسين جودة الحياة المكانية المستدامة، مما يتطلب منهجيات متطورة ومتقدمة لإدارتها وحوكمتها لضمان تحقيق العوائد المرجوة (القحطاني، ٢٠٢٤).

وقد فرضت هذه البيئة المتسارعة والانتقال من عوالم التعقيد والتقلب (VUCA) إلى عوالم الهشاشة والقلق (BANI) تغييراً جذرياً في مهام مدير المشروع، لينتقل من مجرد منفذ للمهام ومراقب للأبعاد التقليدية (الوقت، التكلفة، الجودة) إلى قائد استراتيجي معني بإدارة التغيير المؤسسي والتحولات المعقدة (المقال الافتتاحي، ٢٠٢٤). وتؤكد الأدبيات الإدارية أن القيادة الفعالة في إدارة المشاريع تتطلب دمج المهارات الفنية المعتمدة مع الكفاءات الإنسانية والذكاء العاطفي، والقدرة على التعامل مع أصحاب المصلحة، وتجاوز مقاومة التغيير من خلال التواصل الفعال والإصغاء النشط والتفويض الذكي (القטיפان، ٢٠٢٠؛ بكة، ٢٠٢٤).

وعلى الصعيد الميداني والعملي، يواجه مديرو المشاريع في مدينة الرياض تحديات هيكلية ولوجستية وبيئية استثنائية تختبر مرونتهم وكفاءتهم، وتتمثل هذه التحديات في ضخامة واجهات العمل المتداخلة كما هو الحال في مشروع مترو الرياض، ومشكلات السيولة والتمويل وتقلبات أسعار المواد الخام، وتحديات توطين الكفاءات البشرية (السعودية)، بالإضافة إلى التحدي المعقد المتمثل في دمج التراث العمراني بالتقنيات المستدامة كما في مشروع بوابة الدرعية (الغامدي، ٢٠٢٣؛ السعيد، ٢٠٢٤).

ومن خلال المراجعة النقدية والتحليلية للأدبيات والدراسات السابقة، تبرز فجوة بحثية واضحة تتمثل في غلبة التركيز على النواحي التقنية والهندسية لإدارة المشاريع في المملكة، دون التعمق الكافي في التحليل النقدي للدور القيادي لمدير المشروع في احتواء التحديات الميدانية وقيادة التغيير في بيئة سريعة التحول

كمدينة الرياض، مما يبلور مشكلة البحث الحالية في محاولة استكشاف وتقييم الآليات والمهارات القيادية التي تسهم في التغلب على هذه المعوقات بنجاح (الحري، ٢٠١١، كما ورد في القطيفان، ٢٠٢٠).

## ٢-١ مشكلة البحث

تعيش مدينة الرياض تحولات هيكلية وعمرانية متسارعة تضعها في قلب الحراك الاقتصادي العالمي، مدفوعة بمستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ التي تسعى إلى تحويل العاصمة إلى واحدة من أكبر عشرة اقتصاديات مدن في العالم عبر تبني حزمة من المشاريع العملاقة (Giga-Projects) (الزامل والمبارك، ٢٠٢٣). ومع تعاضم حجم هذه المشاريع، مثل مشروع مترو الرياض ومشاريع التطوير الحضري، برزت تعقيدات ميدانية ولوجستية غير مسبقة، تتمثل في ضخامة واجهات العمل المتداخلة، وتحديات التمويل والسيولة، والتقلبات في سلاسل الإمداد، فضلاً عن التحدي البشري المرتبط بتوطين الكفاءات والتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي (مقال إداري، ٢٠٢٤). وفي هذا السياق، أشارت التقارير إلى أن غياب التخطيط الاستراتيجي السليم وضعف الرقابة الديناميكية يعدان من الأسباب الجذرية لتأخر وتعثر بعض المشاريع الحيوية (صحيفة البلاد، ٢٠١٩)، مما يفرض واقعا تنظيميا يتسم بالهشاشة والتقلب (BANI & VUCA) يتطلب استجابة إدارية استثنائية.

وعلى الرغم من إدراك الأهمية البالغة لإدارة المشاريع في هذا السياق، إلا أن التحليل النقدي للواقع العملي والدراسات السابقة يكشف عن قصور في الممارسات الإدارية التقليدية التي تركز حصريا على الأبعاد التقنية والهندسية (الوقت، التكلفة، الجودة) وتغفل البعد الإنساني والقيادي. وتؤكد الأدبيات أن نجاح أي تحول تنظيمي يتطلب قيادة إدارية فعالة قادرة على تشخيص المشكلات، ونشر الوعي بأهمية التغيير، وتوفير المناخ التنظيمي الداعم للابتكار والحد من مقاومة الأفراد (الجابري، ٢٠٢٢؛ القطيفان، ٢٠٢٠). إلا أن الممارسات الحالية لبعض مديري المشاريع لا تزال تتسم بالمركزية وضعف المرونة في تفويض الصلاحيات، مما يحد من القدرة على احتواء التحديات اللوجستية والبيئية والمجتمعية المتشابكة في العاصمة (الزامل والمبارك، ٢٠٢٣).

ومن هنا، تتبلور فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت التأصيل العلمي والعملي لدور مدير المشروع بوصفه "قائداً للتغيير" في بيئة مشاريع مدينة الرياض تحديداً، وكيفية توظيفه للكفاءات والمهارات الناعمة والتقنيات الحديثة لإدارة التحديات الميدانية والحد من مسببات التعثر. وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة الماسة لاستكشاف وتحليل الآليات والمهارات القيادية التي يمارسها

مديرو المشاريع لقيادة التغيير التنظيمي، والتغلب على التحديات اللوجستية والبشرية أثناء تنفيذ المشاريع العملاقة في مدينة الرياض، سعياً لتقديم إطار عمل متكامل يضمن استدامة هذه المشاريع وتحقيق العوائد المرجوة منها.

### ٣-١ تساؤلات البحث

انطلاقاً من مشكلة البحث، يسعى هذا البحث إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

**ما دور مدير المشروع في قيادة التغيير وإدارة التحديات أثناء تنفيذ المشاريع في مدينة الرياض؟**

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مستوى ممارسة مديري المشاريع لمهارات قيادة التغيير (الرؤية المستقبلية، التحفيز، التفويض، حل النزاعات) أثناء تنفيذ المشاريع في مدينة الرياض؟
- ما طبيعة التحديات (اللوجستية، والتمويلية، والبشرية، والبيئية) التي تواجه مديري المشاريع وتعيق سير العمل في مشاريع العاصمة؟
- ما الاستراتيجيات والأساليب القيادية التي يوظفها مديرو المشاريع للحد من مقاومة التغيير لدى فرق العمل وأصحاب المصلحة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم دور مدير المشروع في قيادة التغيير وإدارة التحديات تعزى لتغيرات (نوع المشروع، حجم الميزانية، سنوات الخبرة للمدير)؟

### ٤-١ أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية المحددة، وهي:

- تحليل وتقييم مستوى ممارسة مديري المشاريع لمهارات قيادة التغيير الاستراتيجي والتنظيمي في بيئة المشاريع المعقدة بمدينة الرياض.
- حصر وتصنيف التحديات الهيكلية واللوجستية والبشرية التي تعترض كفاءة تنفيذ المشاريع الحيوية في العاصمة الرياض.
- استكشاف وتقييم فاعلية الاستراتيجيات والأدوات التي يطبقها مديرو المشاريع لاحتواء مقاومة التغيير التنظيمي وتعزيز التكيف والمرونة لدى فرق العمل.

- تقديم إطار وتوصيات استراتيجية مبنية على الأدلة لمساعدة مكاتب إدارة المشاريع (PMO) والجهات المشرفة في تعزيز الكفاءات القيادية لمديري المشاريع، بما يضمن تقليل نسب التعثر وتحقيق مستهدفات التنمية المستدامة لرؤية ٢٠٣٠.

## ٥-١ أهمية البحث:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من زاويتين متكاملتين وهما:

### الأهمية النظرية:

تتجلى أهمية البحث في أربع نقاط رئيسية:

- ١- إثراء الأدب النظري الإداري بنماذج تطبيقية حديثة حول قيادة التغيير في المشاريع العملاقة.
- ٢- تأطير العلاقة بين الكفاءات القيادية لمدير المشروع ومعدلات نجاح التحول الاستراتيجي في البيئات شديدة التعقيد.
- ٣- سد الفجوة المعرفية المتعلقة بخصائص التحديات اللوجستية والبيئية للمشاريع في العاصمة الرياض تحديداً.
- ٤- تقديم إطار مفاهيمي متكامل يربط بين معايير إدارة المشاريع الاحترافية (PMP) وممارسات إدارة التغيير (CCMP) (بكه، ٢٠٢٤).

### الأهمية التطبيقية

وتكمن أهمية الدراسة التطبيقية في أربع نقاط:

- ١- تزويد الجهات التشريعية والتنظيمية، كهيئة كفاءة الإنفاق (إكسبرو)، بتوصيات مبنية على الأدلة لتعزيز حوكمة المشاريع.
- ٢- مساعدة مكاتب إدارة المشاريع (PMO) على تبني أساليب تعاقدية مرنة كالمشاركة المبكرة للمقاول وتقاسم المخاطر.
- ٣- توجيه شركات المقاولات لابتكار استراتيجيات فعالة لتوطين الكفاءات ومواجهة تحديات سلاسل الإمداد.

٤ - تقديم أدوات علمية وعملية لمديري المشاريع لتحسين آليات حل النزاعات ورفع كفاءة الأداء التشغيلي.

## ٦-١ صياغة فرضيات البحث

أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى (فرضية التأثير): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لدور مدير المشروع في قيادة التغيير وإدارة التحديات على كفاءة تنفيذ المشاريع في مدينة الرياض". وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسة مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات القيادة الاستراتيجية (الرؤية والتحفيز) على الحد من مقاومة التغيير أثناء تنفيذ مشاريع الرياض.

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة التحديات (حل النزاعات والتفويض الذكي) على استدامة الأداء التشغيلي للمشاريع العملاقة.

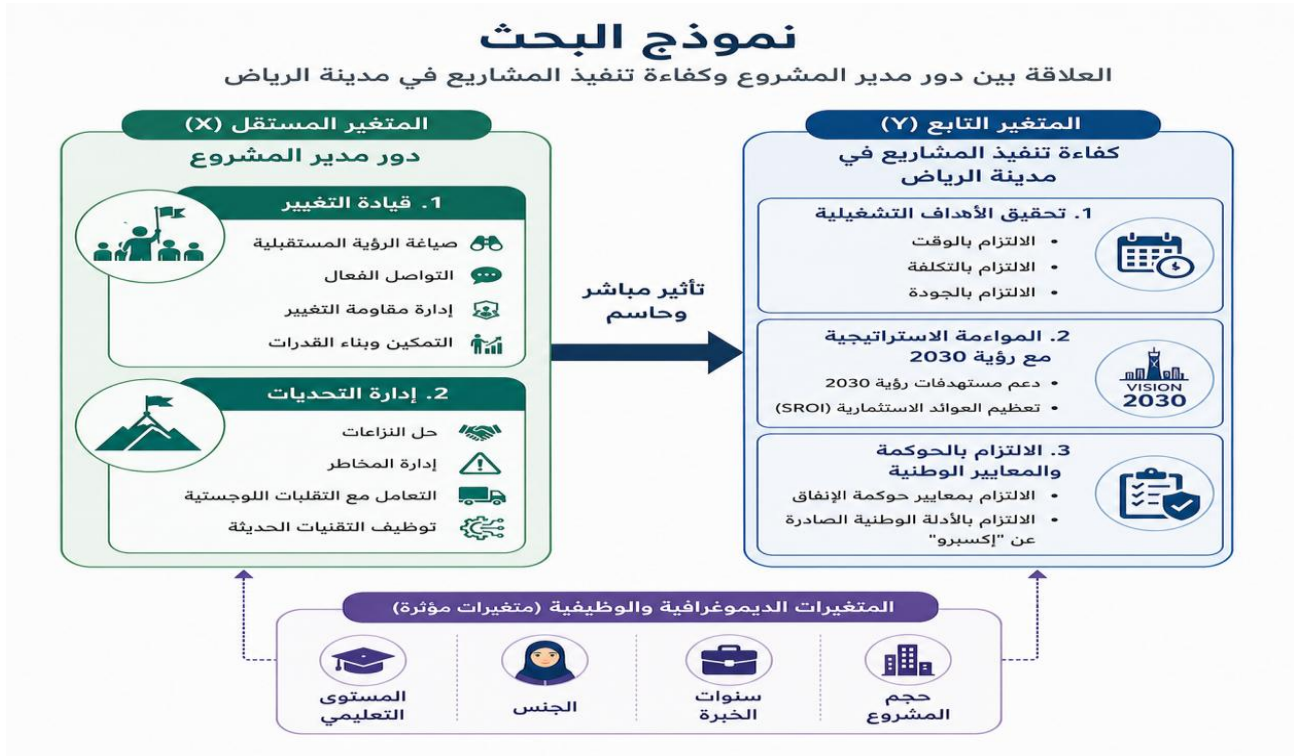
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المنهجيات الإدارية الحديثة (المهجنة والرشيقة) على مرونة التعامل مع التحديات اللوجستية والتمويلية.

ثانياً: الفرضية الرئيسة الثانية (فرضية الفروق): "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مدير المشروع في قيادة التغيير وإدارة التحديات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، سنوات الخبرة، نوع المشروع، الميزانية المرسودة)". وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم ممارسات قيادة التغيير تعزى لمتغير الجنس (ذكر/ أنثى).

٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على إدارة تحديات المشاريع تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فاعلية مدير المشروع تعزى لمتغير حجم المشروع أو الميزانية (مشاريع عملاقة/ مشاريع متوسطة).



## ٨-١ مكان التطبيق المقترح للبحث (الدراسة الميدانية المقترحة)

تحدد الدراسة الميدانية المقترحة ضمن قطاعين حيويين يمثلان واجهة التطوير في مدينة الرياض؛ الأول هو قطاع النقل العام الذكي، متمثلاً في مشروع "مترو الرياض" الذي يعد حجر الزاوية في منظومة النقل الحديثة وأكبر مشروع مترو بلا سائق في العالم، حيث يواجه مديروه تحديات ضخمة تتعلق بتداخل واجهات العمل وتخفيف الازدحام المروري بنسبة تصل إلى ٣٠٪. أما القطاع الثاني فهو التطوير الحضري المستدام والتراثي، متمثلاً في "مشروع بوابة الدرعية"، والذي يختبر قدرة مدير المشروع على دمج الهوية السعودية الأصيلة بالتقنيات الحديثة، وإدارة سلاسل الإمداد في بيئة تتطلب دقة فنية وتنسيقاً عالي المستوى مع جهات متعددة.

وعلى الصعيد المؤسسي، يقترح أن يشمل مجتمع الدراسة الميدانية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) والقيادات التنفيذية في الهيئات الحكومية والشركات الكبرى العاملة في العاصمة، مثل هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية "إكسبرو"، والهيئة الملكية لمدينة الرياض. وتبرر هذه الاختيارات بحاجة هذه الجهات الماسة إلى منهجيات حوكمة مرنة لمواجهة مسببات التعثر التي قد تعود لضعف التخطيط أو

نقص الإمكانيات الفنية للمقاولين، وهو ما أشارت إليه تقارير رصد المشاريع المتعثرة في العاصمة وبذلك، يوفر هذا المكان المقترح بيئة بحثية غنية تجمع بين صرامة الأنظمة التشريعية وديناميكية التنفيذ الميداني.

وفي ضوء ما سبق، سيتم استهداف مديري المشاريع المعتمدين (PMP) والممارسين في هذه المشاريع العملاقة، لتقييم مدى ممارستهم لمهارات قيادة التغيير كصياغة الرؤية، والتحفيز، وحل النزاعات، وتفويض الصلاحيات. إن اختيار هذه المواقع يضمن تزويد البحث ببيانات واقعية حول كيفية توظيف التقنيات الحديثة (كالذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء) والمنهجيات الهجينة (Hybrid) في تدليل العقبات الميدانية وتحقيق الاستدامة البيئية والمالية وفق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

#### ٩-١ منهجية البحث المتوقعة

تعد منهجية البحث المخطط الإجرائي الذي يضمن ضبط المتغيرات وتحقيق أهداف الدراسة بموضوعية وعلمية، وبناء على طبيعة موضوع "دور مدير المشروع في قيادة التغيير وإدارة التحديات بمدينة الرياض"، تتبنى هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach) ويعد هذا المنهج هو الأنسب لمثل هذه الدراسات الإدارية والتربوية المعاصرة، كونه لا يقتصر على مجرد وصف الظاهرة، بل يمتد لتحليل العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين الممارسات القيادية لمدير المشروع (كمتغير مستقل) وكفاءة تنفيذ المشاريع العملاقة في ظل رؤية ٢٠٣٠ (كمتغير تابع).

إن اختيار هذا النهج ينسجم مع طبيعة التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال بالعاصمة، والتي توصف بعوالم (VUCA) و(BANI)، مما يتطلب أدوات تحليلية قادرة على تفسير كيفية استجابة القادة للتحديات اللوجستية والتقنية المعقدة.

وفيما يتعلق بأدوات جمع البيانات، تعتمد الدراسة بشكل أساسي على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسة لجمع البيانات الكمية، يتم تطويرها بالاعتماد على الأطر المعرفية لإدارة المشاريع الاحترافية (PMP) ومعايير إدارة التغيير (CCMP).

وستتكون الأداة من عدة محاور تقيس "مهارات قيادة التغيير" (كالرؤية والتحفيز) و"آليات إدارة التحديات" (كحل النزاعات والتعامل مع تقلبات سلاسل الإمداد). ولضمان جودة الأداة، سيتم إخضاعها لاختبارات الصدق الظاهري عبر عرضها على محكمين مختصين، واختبار الاتساق الداخلي

باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" و"التجزئة النصفية" لضمان ثبات النتائج وصلاحياتها للتعميم . كما يمكن تدعيم الدراسة بـ . المقابلات شبه المنظمة مع عدد من مديري المشاريع في المشاريع الكبرى كـ . "مترو الرياض" و"بوابة الدرعية" للحصول على رؤى تحليلية معمقة حول التحديات الميدانية غير المتوقعة. ويتحدد مجتمع الدراسة في كافة مديري المشاريع الممارسين والقيادات التنفيذية في الهيئات الحكومية والشركات الكبرى العاملة في مدينة الرياض، مع التركيز على الكفاءات الحاصلة على شهادة (PMP) نظراً لارتباط مهامهم المباشرة بمستهدفات كفاءة الإنفاق وحوكمة المشروعات التي تقرها هيئة "إكسبرو" . وسيتم اختيار عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample) لضمان تمثيل مختلف قطاعات المشاريع (النقل، الإسكان، البنية التحتية، التقنية) . إن هذا الاستهداف الممنهج يهدف إلى رصد الفروق في ممارسات قيادة التغيير التي قد تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة، أو حجم الميزانية، أو طبيعة العوائق اللوجستية والبيئية في العاصمة .

أما في مرحلة معالجة البيانات، فسيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحويل الاستجابات الميدانية إلى دلالات رقمية ذات قيمة علمية . وستتضمن الأساليب الإحصائية المتوقعة: "المتوسطات الحسابية" و"الانحرافات المعيارية" لوصف مستوى ممارسة الأدوار القيادية، و"معامل ارتباط بيرسون" للكشف عن قوة العلاقة بين قيادة التغيير ونجاح المشروع. كما سيتم تطبيق "اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)" و"اختبار T" للمقارنة بين المجموعات وتحديد الفروق الجوهرية في استجابات أفراد العينة، وصولاً إلى استخدام "تحليل الانحدار (Regression Analysis)" للتحقق من فرضية التأثير المباشر لمهارات مدير المشروع في الحد من مسببات التعثر وتحقيق المواءمة الاستراتيجية مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

## الدراسات السابقة

**عنوان الدراسة الحالية:** دور مدير المشروع في قيادة التغيير وإدارة التحديات أثناء تنفيذ المشاريع في مدينة الرياض

**المجال:** إدارة المشاريع والإدارة الاستراتيجية

**المتغير المستقل:** دور مدير المشروع (قيادة التغيير وإدارة التحديات)

**المتغير التابع:** نجاح/فاعلية تنفيذ المشاريع

**خصائص الدراسة الحالية:** المنهج الوصفي التحليلي | المجتمع: مدراء وحسابات المشاريع في الرياض | العينة: عشوائية | الأداة: الاستبانة

## الدراسات السابقة

يهدف هذا الجزء إلى استعراض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وذلك بهدف تحديد أوجه التشابه والاختلاف، وإبراز الإضافة العلمية التي ستقدمها الدراسة الراهنة. تم تقسيم الدراسات إلى قسمين رئيسيين: دراسات عربية ودراسات أجنبية. ونظراً لأن جميع الدراسات المستعرضة من الملفات المرفقة هي دراسات عربية، سيتم التركيز عليها.

### أولاً: دراسات عربية

تم تنظيم الدراسات العربية في محاور رئيسية بناء على المتغيرات والموضوعات التي تناولتها، مع مراعاة الترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم داخل كل محور.

### محور إدارة التغيير التنظيمي ومتغيراته المرتبطة

- رويس، شيراز محمد. (٢٠٢٥) التنقل في التغيير: دور استراتيجيات إدارة التغيير والعوامل الثقافية في المنظمات السعودية.

هدفت الدراسة إلى فحص كيفية تأثير تقنيات إدارة التغيير والعناصر الثقافية على اندماج الموظفين وأدائهم في القطاع الصناعي السعودي؛ استخدمت المنهج الكمي) نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM؛ طبقت على عينة من ٤٧٧ موظفاً في شركات صناعية كبرى (مثل أرامكو وسابك)؛ واستخدمت أداة الاستبانة؛ وكانت النتائج تؤكد أن القيادة المتوافقة مع الثقافة المحلية تعزز الأداء، وأن التواصل الشفاف والتدريب هما الممكنان الرئيسيان لنجاح التغيير.

• الخوتاني، تغريد دحم، ومطر، عبد الرحمن جمال. (٢٠٢٥) أثر إدارة التغيير على تحقيق التميز

المؤسساتي: دراسة ميدانية لموظفي مجموعه من البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف الأبعاد المختلفة والمتعددة لإدارة التغيير في أحد البنوك المتخصصة بالمملكة العربية السعودية، وتأثيراتها المتنوعة على بيئة العمل وأداء البنك. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على عينة عشوائية من ٣٥٠ موظفاً (تم استرجاع ٣١٩ استمارة قابلة للتحليل) من المديرين التنفيذيين ومدراء الأقسام والعاملين في الأقسام المختلفة. واستخدمت أداة الاستبيان؛ وكانت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً لدور إدارة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي، مع وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، حيث يفسر دور إدارة التغيير ٦٥٪ من التباين في تحقيق التميز المؤسسي.

• أبو طاعة، تمارا مصطفى محمد. (٢٠٢٢) استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس

الإبتدائية الرسمية في القدس وعلاقتها بتحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم (أنموذج مقترح).

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الإبتدائية الرسمية في القدس وعلاقتها بتحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم. استخدمت الدراسة المنهج المختلط (الكمي والكيفي)، وطُبقت على عينة من ٣٠٠ معلم ومعلمة لأداة الاستبانة، و ١١ فرداً لأداة المقابلة؛ ولم تذكر النتائج بشكل صريح ومفصل في الملخص المتاح.

• السبيعي، توكي محمد. (٢٠٢٢) الاستجابات للتغيير الجذري في بيئة العمل: حالة شركة

الاتصالات السعودية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف استجابات الموظفين للتغيرات الجوهرية في بيئة العمل السعودية؛ استخدمت المنهج الوصفي التحليلي؛ طبقت على عينة من الموظفين في شركة الاتصالات

السعودية؛ واستخدمت أداة الاستبانة؛ وكانت النتائج تشير إلى أن البيئة التقليدية والمعتقدات قد تعيق أحياناً ممارسات إدارة التغيير، مع التأكيد على أهمية التواصل الفعال وإشراك الموظفين لتجاوز هذه العقبات.

• **كي سارة، ومذكور فطيمة الزهرة. (٢٠٢٢)** أثر الأساليب القيادية في إدارة التغيير: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري-فرع وكالة تيارت ٥٤٠-.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الأساليب القيادية في إدارة التغيير. استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وطُبقت على البنك الوطني الجزائري-فرع وكالة تيارت ٥٤٠-. ولم تذكر الأداة بوضوح في الملخص المتاح، كما لم تذكر النتائج بشكل صريح ومفصل في الملخص المتاح.

• **جنوحات، دنيا فضيلة. (٢٠٢٢)** مساهمة إدارة الموارد البشرية في استعداد المنظمة للتغيير التنظيمي: دراسة حالة مجمع "صيدال".

هدفت الدراسة إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستعداد للتغيير التنظيمي. استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وطُبقت على مجموعة من عمال مجمع "صيدال". واستخدمت أداة الاستبيان؛ وكانت النتائج وجود علاقة متوسطة التأثير بين إدارة الموارد البشرية والاستعداد للتغيير، مع الإشارة إلى ضعف ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى المجمع.

• **الشمري، مشعل بن حسن. (٢٠٢١)** إدارة التغيير التنظيمي: التحدي الجديد للإدارة العامة.

هدف هذا المقال إلى دراسة خصائص التغيير التنظيمي في الإدارة العامة وإمكانية استخدامه لنماذج إدارة التغيير المتعارف عليها في مجال الأعمال. استخدمت الدراسة منهج دراسة وتحليل الأدبيات المنشورة (مراجعة أدبيات)، ولم تطبق على عينة محددة أو تستخدم أداة قياس ميدانية؛ وكانت النتائج تحديد أهم الخصائص المميزة للتغيير في المنظمات الإدارية، وتأكيد إمكانية تطبيق نموذج كوتر للتغيير في هذه المنظمات بمقاربة مختلفة.

• **المرشدي، خالد عبدالحسن، والحري، أشواق محمد. (٢٠٢٠)** استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في السوق: دراسة تطبيقية على المصارف السعودية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور استراتيجيات إدارة التغيير (العقلانية، التوعية الموجهة، والقهرية) في تحقيق الميزة التنافسية السوقية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم). استخدمت الدراسة منهجاً تطبيقياً (وصفي تحليلي)، وطُبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من ٢٢٢ عاملاً في المصارف السعودية بمنطقة القصيم. واستخدمت أداة الاستبانة؛ وكانت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق استراتيجيات التغيير (العقلانية، والتوعية الموجهة) على جودة الميزة التنافسية، وعدم وجود أثر دال إحصائياً لاستراتيجية التغيير (القهرية) على جودة الميزة التنافسية في المصارف السعودية.

• شاش، عدنان، زعزة، محمد، والسلي، محمد. (٢٠٢٠) إدارة التغيير في منظمات مقاولات الإنشاءات في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في إدارة التغيير داخل قطاع المقاولات؛ استخدمت المنهج الوصفي؛ طُبقت على عينة من شركات المقاولات السعودية؛ واستخدمت المقابلات والاستبانات؛ وكانت النتائج تبرز أن التغيير التنظيمي يتأثر بشدة بالمنافسة والأنظمة الجديدة، مما يتطلب دعماً مباشراً من الإدارة العليا وتوظيف كوادر مهنية متخصصة لضمان نجاح المشاريع.

• بيالة، سميرة. (٢٠١٩) مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية: دراسة حالة مؤسسة أوبتيوم اتصالات الجزائر. (Djezzy)

هدفت الدراسة إلى دراسة طبيعة العلاقة ومدى تأثير المتغير المستقل "إدارة التغيير من طرف القيادة الإدارية" على المتغير التابع "الحد أو التقليل من مقاومة التغيير". استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وطُبقت على القيادات الإدارية بمؤسسة "أوبتيوم اتصالات الجزائر. (Djezzy) "واستخدمت أداة الاستبيان؛ وكانت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير من طرف القيادة الإدارية على الحد من مقاومة العاملين للتغيير، وأن العلاقة بين المتغيرين قوية جداً وطردية.

• الحربي، محمد فهد. (٢٠١٨) تحليل جاهزية نظام الرعاية الصحية السعودي للتغيير في سياق الخطة الوطنية للصحة في رؤية ٢٠٣٠.

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى استعداد القطاع الصحي للتحويلات الاستراتيجية؛ استخدمت المنهج الوصفي الاستكشافي؛ طُبقت على عينة من القادة في القطاع الصحي السعودي؛ واستخدمت المقابلات

كأداة رئيسية؛ وكانت النتائج تشير إلى أهمية القيادة التحويلية في إدارة التغيير، مع رصد استجابة إيجابية بنسبة ٧٠٪ من المتخصصين تجاه التحول الرقمي عند توفر دعم قيادي واضح.

• **مداين، طويهر طه.** (٢٠١٧) أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي بهدف التأقلم مع العوامل البيئية وتحقيق الأهداف. استخدمت الدراسة منهجاً نظرياً (مراجعة أدبيات)، ولم تطبق على عينة محددة أو تستخدم أداة قياس ميدانية؛ وكانت النتائج أن القيادة التحويلية من الركائز الأساسية التي توفر الاستقرار النفسي والحافز الذي يساعد العامل على أداء عمله بفعالية.

• **النفجان، عبير، والمضيّمش، عبدالله.** (٢٠١١) تأثير إدارة التغيير في نظام تخطيط موارد المؤسسات: دراسة حالة "مدار".

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر ممارسات إدارة التغيير على نجاح تنفيذ الأنظمة التقنية؛ استخدمت المنهج الوصفي (دراسة حالة)؛ طبقت على مشروع "مدار" بجامعة الملك سعود؛ واستخدمت المقابلات والبيانات الوثائقية؛ وكانت النتائج تظهر أن دعم الإدارة العليا والتواصل المستمر مع المستخدمين يقلل من مقاومة التغيير ويضمن نجاح المشروع التقني.

• **البالع، هيلة، والمضيّمش، عبدالله س.** (٢٠١١). استراتيجيات إدارة التغيير لأنظمة تخطيط موارد المؤسسات الفعالة: دراسة حالة لشركة سعودية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف استراتيجيات إدارة التغيير اللازمة لتطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بفعالية؛ استخدمت المنهج الوصفي (دراسة حالة)؛ طبقت على شركة سعودية؛ ولم تذكر الأداة بوضوح في الملخص المتاح، كما لم تذكر النتائج بشكل صريح ومفصل في الملخص المتاح.

### **محور القيادة (الإدارية والتحويلية) وأثرها في المنظمات**

• **بوطالب جهيد، وجاب الله سليم.** (٢٠٢٣) علاقة القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي في إطار مشروع المؤسسة لدى مديري المدارس الابتدائية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة التحويلية بالأداء الوظيفي في إطار مشروع المؤسسة لدى مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة

عشوائية بسيطة قدرت بـ ٣٨ مديراً من مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة. واستخدمت أداة الاستبانة؛ وكانت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) والأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية، بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع للقيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

• العنزي، محمد راشد، الشمري، ريم محمد، والعمري، سارة مطلق. (٢٠٢٢) تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين: حالة من المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير أساليب القيادة المختلفة على مستوى أداء الكوادر العاملة؛ استخدمت المنهج الكمي؛ طبقت على عينة من الموظفين والقادة في مؤسسات سعودية؛ واستخدمت أداة الاستبانة؛ وكانت النتائج تؤكد وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الموجهة نحو التغيير وتحسين أداء المؤسسات، لا سيما عند اقترانها بالابتكار التنظيمي.

• العنزي، حمود، هيجز، مالكوم، وسنودن، نيكولاس. (٢٠٢١) التحديات التي تواجه قادة القطاع العام السعودي أثناء التغيير.

هدفت الدراسة إلى استكشاف التحديات والاستراتيجيات التي يتبناها القادة في المنظمات الحكومية السعودية؛ استخدمت المنهج النوعي (دراسة الحالة)؛ طبقت على عينة من ٦ قادة و ٢١ مسؤولاً في مجلس الضمان الصحي ومدينة الملك فهد الطبية؛ واستخدمت المقابلات غير المهيكلية؛ وكانت النتائج ترصد تحديات مثل البيروقراطية ومقاومة الموظفين، مؤكدة أن القادة الناجحين يميلون للتركيز على الموظفين والمرونة لتقليل المقاومة.

### محور إدارة المشاريع والمخاطر والتنسيق

• خان، محمد واجد الله، شعري، محمد فريد بن، وآل سعود، نورة. (٢٠٢٥) مراجعة عوامل التأخير في المشاريع الإنشائية بالرياض؛ دراسة حالة لتعزيز أداء المشروع مع الاستدامة.

هدفت الدراسة إلى التحقيق في مسببات التأخير وتأثيرها على الأداء المستدام للمشاريع؛ استخدمت المنهج الكمي؛ طبقت على عينة من ٢٩١ مهندساً ومتخصصاً في مشاريع مترو الرياض ومركز الملك عبدالله المالي؛ واستخدمت الاستبانة (مقياس ليكرت الخماسي)؛ وكانت النتائج تظهر أن ٧٠٪ من

المشاريع الكبرى تعاني من التأخير، موصية بتبني قنوات تواصل واضحة وإدارة موارد فعالة لتجاوز العقبات.

• **العنزي، عزيزيه خلف. (٢٠٢٤)** أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة مخاطر المشروع بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشروعات بأبعادها (تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية، الاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف) في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على عينة من ٤٠٠ فرد من العاملين في مشاريع الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. واستخدمت أداة الاستبانة؛ وكانت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المخاطر في المشاريع بأبعادها ونجاح المشاريع.

• **بصري، وائل شاهر، حامد، عادل عبداللطيف، دندن، سمير محمد، وفرح، أميرة الحربي. (٢٠٢٤)** محددات نظام معلومات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع العامة: دور الوعي بإدارة التغيير ومعرفة مستخدم النظام.

هدفت الدراسة إلى فحص أثر الوعي بإدارة التغيير وجودة المعلومات على نجاح المشاريع الحكومية؛ استخدمت المنهج الكمي) أسلوب (PLS-SEM؛ طُبقت على عينة من ٢٧٣ موظفاً في القطاع العام السعودي؛ واستخدمت الاستبانة؛ وكانت النتائج تبرهن على أن الوعي بإدارة التغيير يزيد من نجاح المشاريع العامة بشكل معنوي، وأن معرفة المستخدم تعمل كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

• **الخرماني، عبد الله عطية، والسباعي، فيصل مناحي، والعارف، مصعب ناصر، والشيخو، محمد طارق، والرويلي، عبد الله ملالله. (٢٠٢٠)** أثر التنسيق بين أصحاب المصلحة على الالتزام بالجدول الزمني لمشاريع الطرق في مدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التنسيق بين أصحاب المصلحة على الالتزام بالجدول الزمني لمشاريع الطرق في مدينة الرياض. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على عينة مكونة من ١٠٠ مشارك من المعنيين بتنفيذ مشاريع الطرق بمدينة الرياض. واستخدمت أداة الاستبانة؛ وكانت النتائج وجود مستوى منخفض لفاعلية التنسيق بين الجهات، ووجود أثر سلبي واضح لضعف التنسيق على

الالتزام بالجدول الزمني، كما كشفت عن وجود علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى التنسيق ومؤشر الأداء الزمني للمشروعات.

• العتيبي، عبدالرحمن بنيه النفيعي. (٢٠١٩) دلالات ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة المشاريع المستخدمة وأثرها على النجاح المدرك؛ استخدمت المنهج المختلط (Mixed Methods)؛ طبقت على عينة نوعية (١٢ مديراً) وكمية (٢٧٦ مديراً) في شركات المقاولات بالرياض؛ واستخدمت المقابلات والاستبانات؛ وكانت النتائج تؤكد أن خبرة مدير المشروع وحجم المشروع يؤثران طردياً على تبني الممارسات الاحترافية، مما ينعكس إيجاباً على نجاح المشروع.

### تعليق تحليلي

تعد الدراسة الحالية بعنوان "دور مدير المشروع في قيادة التغيير وإدارة التحديات أثناء تنفيذ المشاريع في مدينة الرياض" إضافة نوعية في مجال إدارة المشاريع والإدارة الاستراتيجية، وذلك من خلال تركيزها على دور حيوي ومتكامل لمدير المشروع في سياق بيئة ديناميكية.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

• من حيث الموضوع:

○ الاتفاق: تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في تناولها لمفاهيم أساسية مثل "إدارة التغيير التنظيمي" و"القيادة" و"نجاح المشاريع". فدراسات مثل رويس (٢٠٢٥)، والخوتاني ومطر (٢٠٢٥)، والسبيعي (٢٠٢٢)، والشمري (٢٠٢١)، والمرشدي والحربي (٢٠٢٠)، وشاش وآخرون (٢٠٢٠)، وبيالة (٢٠١٩)، والحربي (٢٠١٨)، ومداين (٢٠١٧)، والنفجان والمضيّمش (٢٠١١)، والبال والمضيّمش (٢٠١١) تناولت إدارة التغيير وأهميتها في المنظمات. بينما ركزت دراسات أخرى مثل بوطالب وجاب الله (٢٠٢٣)، والعنزي والشمري والعمرى (٢٠٢٢)، والعنزي وآخرون (٢٠٢١) على القيادة وأثرها على الأداء أو التحديات. كما أن دراسات مثل خان وآخرون (٢٠٢٥)، والعنزي (٢٠٢٤)، وبصري وآخرون (٢٠٢٤)، والخرماني

وآخرون (٢٠٢٠)، والعتيبي (٢٠١٩) تناولت جوانب من نجاح المشاريع وإدارة المخاطر والتنسيق.

○ **الاختلاف:** تتميز الدراسة الحالية بتركيزها المتكامل على "دور مدير المشروع" كمتغير مستقل يجمع بين بعدين أساسيين هما "قيادة التغيير" و"إدارة التحديات" بشكل متزامن أثناء "تنفيذ المشاريع". هذا التكامل في الدور يمثل نقطة اختلاف جوهرية عن الدراسات السابقة التي غالباً ما تناولت هذه الأبعاد بشكل منفصل أو من منظور تنظيمي أوسع، وليس من منظور الدور المحدد لمدير المشروع. كما أن التركيز الجغرافي على "مدينة الرياض" يمنح الدراسة خصوصية سياقية تفتقر إليها معظم الدراسات السابقة التي تناولت سياقات جغرافية مختلفة أو عامة، أو ركزت على قطاعات محددة كالقطاع الصناعي (رويسي، ٢٠٢٥) أو قطاع المقاولات (شاش وآخرون، ٢٠٢٠؛ العتيبي، ٢٠١٩).

#### • من حيث الإطار النظري:

○ **الاتفاق:** تستفيد الدراسة الحالية من الأطر النظرية التي أرستها الدراسات السابقة في فهم طبيعة التغيير التنظيمي، وأهمية القيادة في تفعيله، والعوامل المؤثرة في نجاح المشاريع. فالأدبيات حول نماذج إدارة التغيير (الشمري، ٢٠٢١) ونظريات القيادة التحويلية (مداين، ٢٠١٧؛ بوطالب وجاب الله، ٢٠٢٣؛ الحربي، ٢٠١٨) ستشكل أساساً نظرياً مهماً للدراسة الحالية.

○ **الاختلاف:** يتطلب الإطار النظري للدراسة الحالية دمجاً أكثر عمقاً بين نظريات قيادة التغيير ونظريات إدارة المشاريع، مع التركيز على الكفاءات والمهارات القيادية لمدير المشروع في التعامل مع التحديات، وهو ما قد يتطلب بناء إطار نظري يربط هذه المفاهيم بشكل فريد.

#### • من حيث المنهج:

○ **الاتفاق:** تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة (مثل رويس، ٢٠٢٥؛ خان وآخرون، ٢٠٢٥؛ العنزي، ٢٠٢٤؛ بصري وآخرون، ٢٠٢٤؛ السبيعي، ٢٠٢٢؛ العنزي والشمري والعمري، ٢٠٢٢؛ الخرماني وآخرون، ٢٠٢٠؛ المرشدي والحربي،

٢٠٢٠؛ شاش وآخرون، ٢٠٢٠؛ العتيبي، ٢٠١٩؛ الحربي، ٢٠١٨) في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي أو الكمي، وهو منهج مناسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات ووصف الظواهر. وتتفق منهجياً مع دراسة العتيبي (٢٠١٩) في استخدام المنهج المختلط لدراسة بيئة الرياض تحديداً.

○ **الاختلاف:** بعض الدراسات السابقة كانت مراجعات أدبية (الشمري، ٢٠٢١؛ مداين، ٢٠١٧) أو دراسات حالة (كي ومذكور، ٢٠٢٢؛ جنوحات، ٢٠٢٢؛ يباله، ٢٠١٩؛ العنزي وآخرون، ٢٠٢١؛ النفجان والمضيّمش، ٢٠١١؛ البالع والمضيّمش، ٢٠١١)، بينما تركز الدراسة الحالية على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي على مجتمع وعينة أوسع في سياق محدد.

#### • من حيث المجتمع والعينة:

○ **الاتفاق:** تتشابه الدراسة الحالية مع دراسات سابقة في استهدافها لمجتمعات وعينات من العاملين في منظمات مختلفة (مثل المصارف في دراسة المرشدي والحربي، ٢٠٢٠؛ البنوك في دراسة الخوتاني ومطر، ٢٠٢٥؛ المدارس في دراسة أبو طاعة، ٢٠٢٢؛ شركات الاتصالات في دراسة السبيعي، ٢٠٢٢؛ القطاع العام في دراسة بصري وآخرون، ٢٠٢٤؛ العنزي وآخرون، ٢٠٢١؛ شركات المقاولات في دراسة شاش وآخرون، ٢٠٢٠؛ العتيبي، ٢٠١٩).

○ **الاختلاف:** تتميز الدراسة الحالية بتحديد مجتمعها وعينتها بشكل دقيق في "مدراء وحسابات المشاريع في مدينة الرياض"، مما يوفر بيانات متخصصة وموجهة لهذه الفئة المهنية في سياق جغرافي محدد، وهو ما لم يتم تناوله بنفس التركيز في الدراسات السابقة.

#### • من حيث أدوات القياس:

○ **الاتفاق:** تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتمادها على "الاستبانة" كأداة رئيسية لجمع البيانات (مثل رويس، ٢٠٢٥؛ خان وآخرون، ٢٠٢٥؛ الخوتاني ومطر، ٢٠٢٥؛ العنزي، ٢٠٢٤؛ بصري وآخرون، ٢٠٢٤؛ بو طالب وجاب الله،

٢٠٢٣؛ أبو طاعة، ٢٠٢٢؛ السبيعي، ٢٠٢٢؛ العنزي والشمري والعمري، ٢٠٢٢؛  
المرشدي والحري، ٢٠٢٠؛ بيالة، ٢٠١٩).

○ **الاختلاف:** بعض الدراسات السابقة استخدمت أدوات أخرى مثل المقابلة ضمن منهج مختلط (أبو طاعة، ٢٠٢٢؛ شاش وآخرون، ٢٠٢٠؛ العنزي وآخرون، ٢٠٢١؛ العتيبي، ٢٠١٩؛ الحري، ٢٠١٨؛ النفجان والمضيّمش، ٢٠١١)، أو كانت دراسات نظرية لا تتطلب أدوات ميدانية.

#### • من حيث النتائج الجوهرية:

○ **الاتفاق:** تتوقع الدراسة الحالية أن تتماشى نتائجها مع الاتجاه العام للدراسات السابقة التي أكدت على أهمية القيادة الفعالة وإدارة التغيير والمخاطر في تحقيق الأهداف التنظيمية ونجاح المشاريع. فدراسات مثل رويس (٢٠٢٥)، والعنزي والشمري والعمري (٢٠٢٢)، وبصري وآخرون (٢٠٢٤) أكدت على أهمية القيادة الموجهة نحو التغيير والوعي بإدارة التغيير لنجاح المشاريع والأداء.

○ **الاختلاف:** من المتوقع أن تقدم الدراسة الحالية نتائج أكثر تحديداً حول الكيفية التي يؤثر بها الدور المتكامل لمدير المشروع (قيادة التغيير وإدارة التحديات) على نجاح المشاريع في سياق مدينة الرياض، مما قد يكشف عن علاقات وتأثيرات لم يتم تفصيلها بنفس القدر في الدراسات السابقة.

ما تتميز به الدراسة الحالية:

#### • الثغرات التي تسدها:

○ تسد الدراسة ثغرة بحثية هامة عبر الربط المتكامل بين سلوكيات القيادة الميدانية لمدير المشروع وبين الأدوات الإجرائية لإدارة التغيير وأثرهما المباشر على مخرجات المشاريع العامة.

○ تفتقر الأدبيات إلى دراسات متخصصة تركز على هذا الدور المتكامل في سياق مشاريع مدينة الرياض، التي تشهد نمواً وتطوراً متسارعاً وتحديات فريدة، خاصة في القطاع العام الحكومي في ظل تحولات رؤية ٢٠٣٠.

○ تقدم فهماً أعمق للمتطلبات القيادية والإدارية لمديري المشاريع في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة.

#### • القيمة المضافة (النظرية/المنهجية/التطبيقية):

○ القيمة النظرية: تساهم الدراسة في تطوير الإطار النظري لإدارة المشاريع من خلال دمج مفاهيم قيادة التغيير وإدارة التحديات ضمن الكفاءات الأساسية لمدير المشروع، مما يعزز فهمنا للقيادة الفعالة في سياق المشروع.

○ القيمة المنهجية: يوفر تطبيق المنهج الوصفي التحليلي على مجتمع متخصص في مدينة الرياض بيانات إحصائية موثوقة يمكن أن تعمم على مشاريع مماثلة في المنطقة. وتتفق منهجياً مع دراسة العتيبي (٢٠١٩) في استخدام المنهج المختلط لدراسة بيئة الرياض تحديداً.

○ القيمة التطبيقية: تقدم الدراسة توصيات عملية لمديري المشاريع والمنظمات في مدينة الرياض حول كيفية تعزيز دور مدير المشروع في قيادة التغيير وإدارة التحديات، مما يساهم في تحسين معدلات نجاح المشاريع وفعاليتها تنفيذها. وتكمن قيمتها المضافة في تقديم نموذج تطبيقي يدمج بين المتغيرات السلوكية (القيادة) والمتغيرات التقنية (نظم المعلومات) في بيئة تنظيمية تتسم بـ "مسافة سلطة" عالية، مما يوفر جِدةً في فهم ديناميكيات التحول الوطني السعودي.

#### • الجِدة مقارنة بسياق المجال:

○ تكمن جِدة الدراسة في تناولها لدور مدير المشروع ككيان متكامل يمارس القيادة التغييرية ويتعامل مع التحديات بشكل استباقي وفعال، بدلاً من التركيز على أحد الجانبين فقط.

○ السياق الجغرافي لمدينة الرياض، التي تشهد مشاريع ضخمة ومتنوعة ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠، يجعل الدراسة ذات أهمية خاصة وراهنه، حيث يمكن أن تكون نتائجها نموذجاً يحتذى به في مناطق أخرى تشهد تطوراً مشابهاً. وتختلف عن الدراسات التي ركزت على القطاع الخاص فقط (مثل رويسي ٢٠٢٥ التي ركزت على القطاع الصناعي)، حيث تسعى الدراسة الحالية للتركيز المكثف على القطاع العام الحكومي في ظل تحولات رؤية ٢٠٣٠.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- أبنية للمقاولات. (٢٠٢٤). دور شركات المقاولات في تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠. موقع أبنية. <https://abniyaksa.com>
- بكة للتعليم. (٢٠٢٤). مهام مدير المشروع PMP. مركز المعرفة، بكة للتعليم. <https://bakkah.com>
- الجابري، سالم بن علي. (٢٠٢٢). أثر الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- الجغبير، م. (٢٠١٥). أثر الممارسات القيادية في نجاح المشاريع: دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين العسكريين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- الزامل، وليد، والمبارك، فيصل. (٢٠٢٣). التقرير رقم ٤٢٢: مواءمة الهيكل العمراني وجودة الحياة المكانية المستدامة. ملتقى أسبار.
- سعوديبيديا. (٢٠٢١). هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية "إكسبرو". <https://saudipedia.com>
- السعيد، إبراهيم بن حمد. (٢٠٢٤). تجسيد SROI في حوكمة الإنفاق الحكومي. نشرة كفاءة الإنفاق، العدد الثاني، هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية.
- صحيفة البلاد. (٢٠١٩، ٣٠ أكتوبر). غياب التخطيط سبب رئيسي لتأخر مشاريع المترو. موقع صحيفة البلاد. <https://albiladdaily.com>
- صويص، راتب جليل وآخرون. (٢٠١٠). أساسيات إدارة المشاريع. دار المسيرة للنشر والتوزيع. (كما ورد في مطبوعة إدارة المشروع، ٢٠٢١).
- القحطاني، عايض بن علي. (٢٠٢٤). مترو الرياض: رؤية تترجم طموحات المستقبل. صحيفة الرياض.
- القطيفان، رائد موسى. (٢٠٢٠). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر مساعدي المديرين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

- مقال إداري. (٢٠٢٤). دور مدير المشروع في قيادة التغيير وإدارة التحديات أثناء تنفيذ المشاريع في مدينة الرياض. منصة إدارة المشاريع.
- هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. (٢٠٢٤). العدد الثاني - نشرة كفاءة الإنفاق. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- يباله، سميرة. (٢٠١٧). مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بمؤسسة جازي [مطبوعة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة]. جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- أبو طاعة، تمارا مصطفى محمد. (٢٠٢٢). استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس وعلاقتها بتحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم (نموذج مقترح) (أطروحة دكتوراه غير منشورة). الجامعة العربية الأمريكية.
- البالع، هيلة، والمضيض، عبدالله س. (٢٠١١). استراتيجيات إدارة التغيير لأنظمة تخطيط موارد المؤسسات الفعالة: دراسة حالة لشركة سعودية *International Journal of Computer Applications*, ١٧(٢), ١٤-٢١.
- بصري، وائل شاهر، وحامد، عادل عبداللطيف، ودندن، سمير محمد، وفرح، أميرة الحربي. (٢٠٢٤). محددات نظام معلومات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع العامة: دور الوعي بإدارة التغيير ومعرفة مستخدم النظام *The Journal of Modern Project Management*, ٢٠٦-١٢(١), ٢٢٣. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.2016050111>
- بكة للتعليم. (٢٠٢٥). أمثلة واستراتيجيات ونظريات ونماذج إدارة التغيير - طرح نظري وتطبيقي. مركز المعرفة <https://bakkah.com/ar/knowledge-center>.
- بكة للتعليم. (٢٠٢٦). إدارة التغيير: دليلك لقيادة التحول المؤسسي بثقة ونجاح. مركز المعرفة <https://bakkah.com/ar/knowledge-center>.

- بوطالب جهيد، وجاب الله سليم. (٢٠٢٣). علاقة القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي في إطار مشروع المؤسسة لدى مديري المدارس الابتدائية. *مجلة منار للاقتصاد والتجارة*, ٧(١), ٣٣-٥٠.
- جنوحات، دنيا فضيلة. (٢٠٢٢). *مساهمة إدارة الموارد البشرية في استعداد المنظمة للتغيير التنظيمي: دراسة حالة مجمع "صيدال" (أطروحة دكتوراه غير منشورة)*. جامعة الجزائر ٣.
- الحربي، محمد فهد. (٢٠١٨). تحليل جاهزية نظام الرعاية الصحية السعودي للتغيير في سياق الخطة الوطنية للصحة في رؤية ٢٠٣٠. (المجلة والصفحات غير متوفرة).
- خان، محمد واجد الله، وشعري، محمد فريد بن، وآل سعود، نورة. (٢٠٢٥). مراجعة عوامل التأخير في المشاريع الإنشائية بالرياض؛ دراسة حالة لتعزيز أداء المشروع مع الاستدامة *Journal of Information Systems Engineering and Management*, ١٠(١٢٥). <https://www.jisem-journal.com>
- الخرماني، عبد الله عطية، والسباعي، فيصل مناحي، والعارف، مصعب ناصر، والشيخو، محمد طارق، والرويلي، عبد الله مدالله. (٢٠٢٠). أثر التنسيق بين أصحاب المصلحة على الالتزام بالجدول الزمني لمشاريع الطرق في مدينة الرياض. *مجلة تكنولوجيا العلوم الإنسانية والإدارية*, ٣٨٨-٣٤٤, ٢(٦).
- الخوتاني، تغريد دمحم، ومطر، عبد الرحمن جمال. (٢٠٢٥). أثر إدارة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية لموظفي مجموعه من البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية. *جامعة ميد/وشن*.
- رويس، شيراز محمد. (٢٠٢٥). التنقل في التغيير: دور استراتيجيات إدارة التغيير والعوامل الثقافية في المنظمات السعودية ١٦, *Frontiers in Psychology*, ١٥٥١٩٠٢. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1551902>
- السبيعي، تركي محمد. (٢٠٢٢). الاستجابات للتغيير الجذري في بيئة العمل: حالة شركة الاتصالات السعودية. (المجلة والصفحات غير متوفرة).

- شاش، عدنان، وزعزة، محمد، والسلي، محمد. (٢٠٢٠). إدارة التغيير في منظمات مقاولات الإنشاءات في المملكة العربية السعودية. (المجلة والصفحات غير متوفرة).
- الشمري، مشعل بن حسن. (٢٠٢١). إدارة التغيير التنظيمي: التحدي الجديد للإدارة العامة. (المجلة والصفحات غير متوفرة).
- العنزي، عزيزه خلف. (٢٠٢٤). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية *Arab Journal for Scientific Publishing*, (٧١), ٣٠٠-٣٠٩. DOI: ١٠,٣٦٥٧١/ajsp٧١١٢
- العنزي، حمود، وهيجز، مالكوم، وسنودن، نيكولاس. (٢٠٢١). التحديات التي تواجه قادة القطاع العام السعودي أثناء التغيير *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, ٨(١٢), ١-١٠. <https://doi.org/١٠,٢١٨٣٣/ijaas.٢٠٢١,١٢,٠٠٣>
- العنزي، محمد راشد، والشمري، ريم محمد، والعمرى، سارة مطلق. (٢٠٢٢). تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين: حالة من المملكة العربية السعودية. (المجلة والصفحات غير متوفرة).
- العتيبي، عبدالرحمن بنه النفعي *The Implication of Project Management Practices on Project Success in Saudi Arabia*. (٢٠١٩). رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة بورتسموث.
- كي سارة، ومذكور فطيمة الزهرة. (٢٠٢٢). أثر الأساليب القيادية في إدارة التغيير: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري-فرع وكالة تيارت ٥٤٠ - (مذكرة ماستر غير منشورة). جامعة ابن خلدون-تيارت.
- مداين، طويهر طه. (٢٠١٧). أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي. *مجلة العلوم الاجتماعية*. ٢٠٥-٢٠٧, (٢٢),

- المرشدي، خالد عبدالمحسن، والحري، أشواق محمد. (٢٠٢٠). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في السوق: دراسة تطبيقية على المصارف السعودية. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*. ٣٥-٥٩، (١)، ١٤،
- النفجان، عبير ن.، والمضيّم، عبدالله س. (٢٠١١). تأثير إدارة التغيير في نظام تخطيط موارد المؤسسات: دراسة حالة "مدار" *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, ٢٣(٢). <http://www.jatit.org>
- هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (إكسبرو). (٢٠٢١). *الدليل الإجرائي لإدارة التغيير في المشاريع: الدليل الوطني لإدارة المشاريع*. المجلد ٧، الفصل ٢. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- يبال، سميرة. (٢٠١٩). *مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية: دراسة حالة مؤسسة أوبتيكوم اتصالات الجزائر (Djezzy)* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الجزائر ٣.