

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم إدارة المشاريع
بجامعة الجميع الذكية (2023)

اثر تطبيق ادارة التغيير على المشاريع الهندسية لدى هيئة المواصفات والمقاييس في
مدينة الرياض

THE EFFECT OF APPLYING CHANGE MANAGEMENT AT THE
STANDARDS AND METROLOGY AUTHORITY IN RIYADH

اسم الطالب		الرقم الجامعي	البريد الإلكتروني
قائد	محمد صالح الهاجوج	213000788	m-hajoj@outlook.com
عضو	عبد السلام الحبيب	20223006390	eng.abdulslamalhabib@gmail.com
عضو	محمد المالكي	213000854	mohammedalmalki1412@gmail.com
الكلية		التخصص	التاريخ
الإدارة		ماجستير إدارة مشاريع	
اسم المشرف الرئيس		البريد الإلكتروني للمشرف الرئيس	توقيع المشرف الرئيس
د/ وليد سليمان صديق		walid@esu.ac.ae	

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

الاهداء

الى الرجل العزيز الأبرز في حياتي

(والدي العزيز)

الى من بها اعلو، وعليها ارتكز، الى القلب المعطاء

(والدتي العزيزة)

الى سندي وعزوتي

(اخواني واخواتي)

الى أصدقائي وكل من ساهم ولوبحرف في حياتي الدراسة

شكرو تقدير

بداية اشكر الله العلي القدير ان وفقني ومن علي بفضلته ونعمته وأفاض علي من علمه الذي لا ينضب. كما أوجه الشكر لسعادة الدكتور وليد سليمان علي كل ما ساهم به من التوجيه والإشراف بشكل مستمر ودؤوب وحرصه الدائم على أهمية إنجاز العمل بكل جودة واتقان فجزاه الله عني وعن جميع المسلمين خيرا.

كما أوجه الشكر إلى كل الزملاء الذين افادوني وأشاروا علي وأجابوا علي استبيان الدراسة فجزاهم الله خير واسأل الله العلي القدير ان يوفق الجميع لكل ما يحبه ويرضاه.

12.....	الفصل الأول: مقدمة الرسالة.....
13.....	1-1 المقدمة.....
14.....	2-1 مشكلة البحث:.....
14.....	3-1 أهداف البحث:.....
15.....	4-1 أهمية البحث:.....
15.....	5-1 محددات البحث:.....
15.....	6-1 فرضيات البحث:.....
16.....	7-1 منهج البحث:.....
16.....	1-7-1 المنهج الوصفي التحليلي:.....
16.....	2-7-1 المنهج الوصفي المسحي.....
16.....	8-1 استعراض مختصر لعدد من المراجعات الادبية:.....
16.....	الدراسة الأولى: رمضان ريم (2004) بعنوان: إدارة التغيير في التطوير التنظيم.....
17.....	الدراسة الثانية: دراسة فاطمة الحقباني (2007) بعنوان : مقاومة موظفي الجامعات للتغيير الإداري أسبابها ومؤشراتها وأساليب التعامل معها من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية ، جامعة أم القرى.....
17.....	الدراسة الثالثة: دراسة اللحياني (2007): بعنوان : واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقة بجامعة أم القرى ، من وجهة نظر العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس.....
17.....	الدراسة الرابعة: دراسة باجليلز وكرين (Bagels & Green,2002), هدفت الدراسة إلى التعرف على دافعية المديرين نحو قيادة التغيير، وذلك من خلال ثلاثة محاور.....
18.....	معايير.....

18.....	Employees perceptions as recipients of change:(Buoy ، 2002):
18.....	الدراسة السادسة: دراسة ديفين باتش (Devin Bash ، 2007) بعنوان:
19.....	الدراسة السابعة: دراسة (Mc Namara 2010)
19.....	الدراسة الثامنة: هدفت دراسة (شرف, 2012):
19.....	الدراسة التاسعة: هدفت دراسة (John Pisapia al et، 2016):
19.....	الدراسة العاشرة: هدفت دراسة (أسعد مبارك، 2016):
19.....	الدراسة الحادية عشر: هدفت دراسة دجلة مهدي، زينب كاظم (2018):
20.....	الدراسة الثانية عشر: هدفت دراسة (عبد الله خليف، 2019)
20.....	الدراسة الثالثة عشر: دراسة (Gure، 2010):
20.....	الدراسة الرابعة عشر: دراسة (Fleming، 2010)
20.....	الدراسة الخامسة عشر: هدفت دراسة (Bababe، Gana 2011)
20.....	الدراسة السادسة عشر: هدفت دراسة (مصطفى, 2012)
20.....	الدراسة السابعة عشر: هدفت دراسة (أيمن, 2013)
21.....	الدراسة الثامنة عشر: هدفت دراسة (Iqbal and Ahmed، 2014)
21.....	الدراسة التاسعة عشر: هدفت دراسة (Asghar & Awan 2014)
21.....	الدراسة العشرون: هدفت دراسة (Ghouse)، Gharib 2016)
21.....	الدراسة الواحد والعشرون: هدفت دراسة (تساييح محمد، سامي مصطفى، 2017)
21.....	الدراسة الثانية والعشرون: هدفت دراسة (Celine، 2018)
21.....	الدراسة الثالثة والعشرون: هدفت دراسة (محمد البشير، 2018)

الدراسة الرابعة والعشرون: هدفت دراسة إلى التعرف علي أثر الاحتراق الوظيفي على مستوى أداء العاملين في شركات السياحة المصرية	21
الدراسة الخامسة والعشرون: هدفت دراسة (حسين علي، 2019)	22
الفصل الثاني: إدارة التغيير	23
2-1 تمهيد:	23
2-2 مصطلحات البحث:	23
2-3 مفهوم إدارة التغيير:	23
2-4 التغيير الاستراتيجي	23
2-3 أهمية إدارة التغيير:	24
1- الحفاظ على الحيوية الفعالة	24
2- تنمية القدرة على الابتكار	24
3- إزكاء الرغبة في التطوير	24
2-4 خصائص إدارة التغيير وأهدافها:	25
أولاً: خصائص إدارة التغيير	25
ثانياً: اهداف إدارة التغيير	26
2-5 أنواع إدارة التغيير	27
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	29
1-3 تمهيد:	29
2-3 منهج الدراسة:	29
3-3 مجتمع الدراسة:	29

4-3 عينة الدراسة:	30
5-3 خصائص أفراد الدراسة:	30
جدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس	30
جدول رقم (3) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير مسعى الوظيفة	32
6-3 أداة الدراسة ومراحل تصميمها:	34
7-3 بناء أداة الدراسة:	34
8-3 إجراءات التطبيق واختبارات الصدق والثبات:	34
أ- الجزء الأول البيانات الأولية للمبحوث:	35
ب- الجزء الثاني محاور الدراسة:	35
9-3 صدق وثبات أداة الدراسة:	35
أ- الصدق الظاهري (الخارجي) لأداة الدراسة:	35
ب- الاتساق الداخلي والثبات لأداة الدراسة:	36
9-3 ثبات أداة الدراسة:	37
10-3 طريقة تطبيق المقياس (أداة الدراسة):	37
الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:	39
اجابة التساؤل الاول: ما مدى تحسين برامج التدريب للعاملين من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية:	39
اجابة على التساؤل الثاني: ما مدى تحسين خطط العمل بالمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية:	40
الإجابة على التساؤل الثالث: ما هي تحسين التطور التكنولوجي بالمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية:	42

الإجابة على التساؤل الرابع: ما هي تحسين الهيكل التنظيمي للمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية:	44
الفصل الخامس: ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها	47
1-5 مقدمة	47
2-5 ملخص الدراسة:	47
نتائج التساؤل الأول: ما مدى تحسين برامج التدريب للعاملين من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية:	48
نتائج التساؤل الثاني: ما مدى تحسين خطط العمل بالمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية:	48
نتائج التساؤل الثالث: ما هي تحسين التطور التكنولوجي بالمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية:	49
نتائج التساؤل الرابع: ما هي تحسين الهيكل التنظيمي للمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية:	50
3-5 فرضية الدراسة: ما أثر تطبيق ادارة التغيير على المشاريع الهندسية الحكومية في المملكة العربية السعودية	50
4-5 توصيات ومقترحات الدراسة:	51
Chapter Five: Summary of the study, its recommendations and suggestions	52
المراجع	60

قائمة الجداول

- جدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس.....32
- جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي33
- جدول رقم (3) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير مسمى الوظيفة.....34
- جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة35
- جدول رقم (5) معامل بيرسون لارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لكل محور.....38
- جدول رقم (6) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.....39
- جدول (7) استجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور الأول حسب متوسطات الموافقة.....42
- جدول رقم (8) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور الثاني حسب متوسطات الموافقة.....43
- جدول (9) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور الثالث مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.....45
- جدول (10) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور الثالث مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.....47
- جدول (11) نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (Analysis Of variance for Regression).....48
- جدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد.....49

قائمة الاشكال

- شكل (1) يوضح ارتباط منهج الدراسة بتحقيق أهدافها الثانوية.....14
- شكل رقم (2) يبين توزيع متغير الجنس.....32
- شكل رقم (3) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.....33
- شكل رقم (4) يبين توزيع متغير مسمى الوظيفة.....34
- شكل رقم (5) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.....35

ملخص الرسالة:

تعتبر المملكة العربية السعودية أكبر دولة خليجية مستثمرة في المشاريع، وتبذل العديد من الجهود لدعم كافة القطاعات وتأليف أسباب التأخر والتعثر الحادثة فيها، إلا أن الواقع يؤكد أن هناك نسبة كبيرة من المشاريع التنموية التي تعاین التأخر والتعثر وبالتالي الفشل في تحقيق أهدافها لأسباب متعددة تعرضت لها العديد من الدراسات والأبحاث. إلا أن الملاحظ في أغلب هذه الدراسات تركيزها على رصد أسباب تأخر وتعثر المشاريع أو ترتيب أهميتها وأولويتها دون توضيح ارتباط ذلك بمجال إدارة التغيير الذي يعتبر أحد أهم مجالات إدارة المشاريع، وهو ما يمثل الإشكالية الرئيسية لهذا البحث: "عدم تبين أغلب الدراسات التي تستهدف رصد وتحليل أسباب تأخر وتعثر المشاريع لواقع تطبيق إدارة التغيير كأحد أهم المجالات التي تساهم بصورة كبيرة في الحد من أسباب تأخر وتعثر المشاريع وزيادة احتمالات تحقيق الأهداف المحددة لها". ويستهدف البحث استكشاف واقع تطبيق إدارة التغيير ودورها في تحقيق أهداف مشاريع المملكة العربية السعودية.

وتتضح أهمية هذه الدراسة من توافق أهدافها مع تطلعات وتوجهات المملكة العربية السعودية في رؤية 2030 والمتضمنة تحسين كفاءة أداء المشاريع وإنجازها في وقتها ووضع الخطط الملائمة لتلافي الأسباب التي قد تؤدي إلى تأخرها وتعثرها.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى جزأين رئيسيين: الأول يمثل الإطار النظري وتم فيه الاعتماد على المنهج الاستقرائي، والثاني يمثل الإطار العملي الميداني للدراسة وتم فيه الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة للتأكد من كفاءة تطبيق إدارة التغيير ودورها في تحقيق أهداف المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية تم التأكد من فرضية الدراسة التي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة تطبيق إدارة التغيير في مراحل دورة حياة المشاريع بين مدى تحقيق هذه المشاريع لأهدافها، حيث تم التأكد من أن هناك علاقة طردية مؤدية إلى تحقيق أهداف المشاريع بالإضافة لرفع كفاءتها وجودة تنفيذها.

كما أوضحت الدراسة أهمية قيام الجهات المسؤولة بالعمل على رفع مستوى مدراء المشاريع والعاملين في إدارة المشاريع لمعرفة ماهية المجالات المعرفية لإدارة المشاريع بشكل عام وإدارة التغيير على وجه الخصوص، وإلزام الشركات الخاصة العاملة في مجال المشاريع بالعمل حسب معايير الدليل المعرفي لإدارة المشاريع وإعطائها الأفضلية في ترسية المشاريع عليها عن الشركات غير الملتزمة.

Abstract

The Kingdom of Saudi Arabia is considered the largest Gulf state investing in projects, and it is making many efforts to support all sectors and establish the causes of delay and stumbling in it. However, the reality confirms that there is a large percentage of development projects that witness delay and stumbling, and thus fail to achieve their goals for various reasons that many have been exposed to of studies and research. However, it is noticeable in most of these studies that they focus on monitoring the causes of project delays and failures or on arranging their importance and priority without clarifying its connection to the field of change management, which is considered one of the most important areas of project management, which represents the main problem of this research: "Most of the studies aimed at monitoring and analyzing The reasons for the delay and failure of projects due to the reality of applying change management as one of the most important areas that contribute significantly to reducing the causes of project delay and failure and increasing the chances of achieving the goals set for them. The research aims to explore the reality of applying change management and its role in achieving the objectives of the projects of the Kingdom of Saudi Arabia.

The importance of this study is evident from the compatibility of its objectives with the aspirations and directions of the Kingdom of Saudi Arabia in Vision 2030, which includes improving the efficiency of project performance, completing them on time, and developing appropriate plans to avoid the causes that may lead to delays and failures.

In order to achieve the objectives of the study, it was divided into two main parts: the first represents the theoretical framework in which the inductive approach was relied upon, and the second represents the practical field framework of the study in which the descriptive analytical approach was relied upon by

designing a questionnaire to ensure the efficiency of applying change management and its role in achieving the objectives of government projects in Kingdom of Saudi Arabia.

Through the results of the field study, the hypothesis of the study was confirmed, which states that there is a statistically significant relationship between the efficiency of applying change management in the stages of the project life cycle and the extent to which these projects achieve their goals. In addition to raising its efficiency and quality of implementation.

The study also showed the importance of the responsible authorities working to raise the level of project managers and those working in project management to know what are the areas of knowledge for project management in general and change management in particular, and obliging private companies working in the field of projects to work according to the criteria of the knowledge guide for project management and giving them preference in awarding projects. for non-compliant companies.

إن نقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك والاداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للاطار الثقافي من خلال تحليل سلوكيات الاعضاء والطرق التسييرية، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يجري التفكير في أنسب الطرق لإحداث تغيير يساعد على تجديد نظام القيم السائدة وإحلالها بقيم وثقافة وقائية تكون معدة للتلاؤم مع التحولات المستمرة تعتبر عملية التشخيص الثقافي خطوة أساسية لمعرفة مستوى الثقافة السائدة بغية تدعيمها أو تصحيحها وعلاج الاخطاء الثقافية أو تغييرها كلياً ويهدف التشخيص الثقافي إلى فهم شامل لكل ما يهم المؤسسة ووجودها، مما يستدعي الرجوع إلى الخبرات والتجارب الماضية إلى مهنتها الحقيقية لنسق قيمها وذلك بهدف التعرف على الحلول الاستراتيجية المناسبة التي استعملتها المنظمة في الماضي بنجاح ، إضافة إلى الاكتشاف السريع والذكي للأمراض التنظيمية وتدعيم المناعة التنظيمية التي يكون من شأنها بناء مناخ تنظيمي إيجابي .تنشط المؤسسات في بيئة تسودها التغيرات المتسارعة والتطورات المتعاقبة ، التي تتضح مظاهرها في كافة المجالات، إذ أصبح التغيير هو الثابت الوحيد ، وحالة مستمرة ومسألة مصيرية بالنسبة لنا ، و هذا ما يعني أن تعاملها معه لم يعد كماليا بل أصبح أمر حتميا ، ومصيرها مرهون بمدى قدرتها على التحول وفقا للمقتضيات المستجدة التي لا تترك مجالات للاختيار، إما السير معها ومجاراتها وإما عدم مواكبتها وهو يعني الزوال والتلاشي ، هذا ما يعني أنه لا ضمانة في البقاء أو النمو ، والنجاح أو التفوق إلا بالاعتماد على إدارة التغيير بوصفها الرؤية الواعية والخيار الرشيد في تسيير هذا الانتقال ومواجهه بيئة التغيير وما تأتي به من تطورات سريعة ومتنوعة لا يمكن التنبؤ بها في أكثر الاحيان (إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية، إبراهيم عزالدين)، وتتوفر هذه الادارة على قدر معتبر من الكفاءة في مجال التخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة وفي ظل التقدم الشاهد في المملكة العربية السعودية وحيث ان ادارة التغيير لها الدور والاهمية في تطوير المشاريع الحكومية الهندسية ومساهمتها في التطورات الحاصلة على المستوى العالمي في كافة المجالات وتأثيرها على الجانب الاداري والعلمي ، واهمها رؤية المؤسسة الحكومية تجاه تحقيق اهدافها المستقبلية وعملية الاتصال بين المستويات الإدارية وايضا الازدواجية بالقرارات لمسائل التغيير الطارئة ، وذلك ان التغيير يعتبر عملية هامة بمجريات المشاريع، ويتم خلاله تحديد المسؤوليات والمهام لذا قام البحث بتسليط الضوء على التغييرات في المشاريع الحكومية الهندسية لما فيها من تغييرات وذلك حسب القرارات والتعديلات على اللوائح بما يواكب التوجه المتسارع الحاصل بالمملكة العربية السعودية كما ركزت الدراسة على ارتباط التغيير وتأثيره سلبا او ايجابا على التكلفة الإجمالية للمشروع، كما تعد التغييرات مصدر قلق للقائمين على المشاريع حيث اما ستؤدي الى زيادة في مدة او تكلفه المشروع ، الا ان "مدير التغيير" يؤدي دوراً أساسياً في ضمان تحقيق المشاريع (أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية) للأهداف المرجوة منها في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية المخصصة.

1- أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، (2022) <https://doi.org/10.26389/AJSRP.N121022>

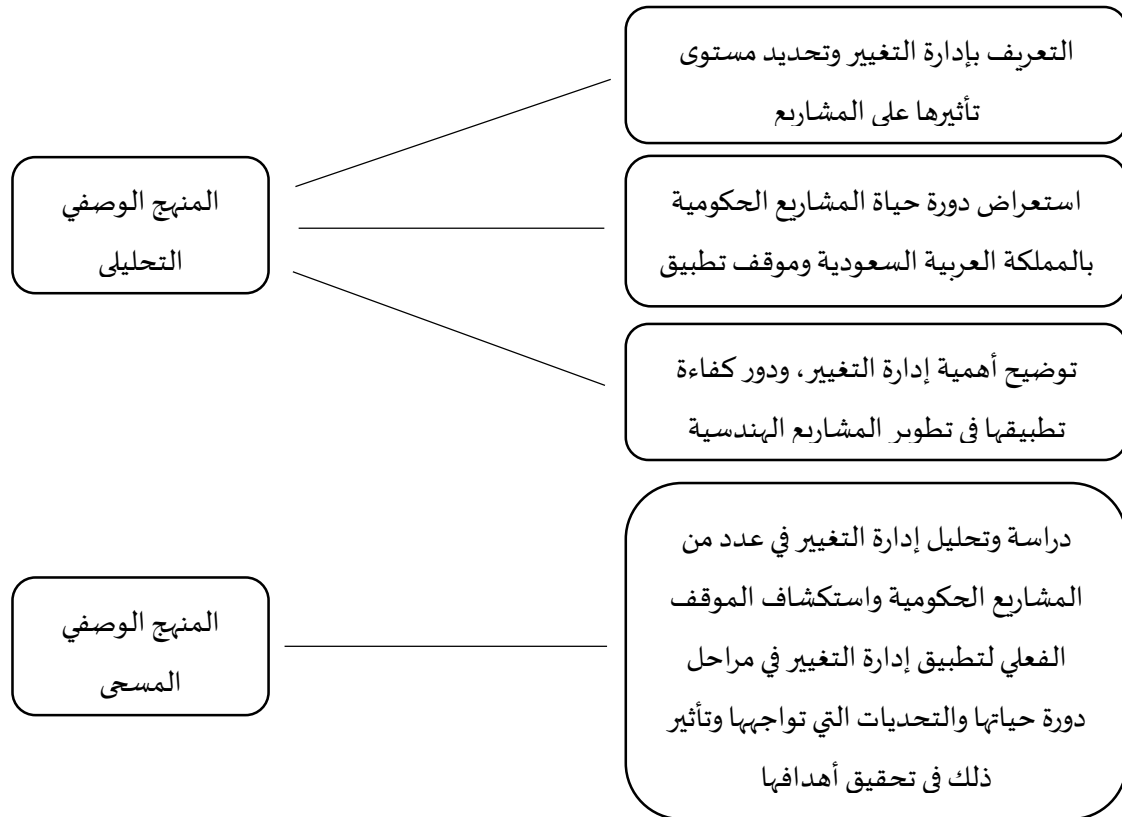
2- إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية، (2020) www.ajsp.net

2-1 مشكلة البحث:

وبينما يُعتبر التكامل بين تخصصي "إدارة المشاريع" و "إدارة التغيير" أمراً لا بد منه لنجاح المشروع، إلا أنه كثيراً ما يُنظر إليهما على أنهما عنصرتين مُنفصلتين وغير مُتساويين في مبادرات الأعمال الناجحة؛ والمشكلة هي أن إدارة المشاريع غالباً ما تحصل على الحصة الأكبر من اهتمام أصحاب المصلحة، في حين أن إدارة التغيير غالباً ما يتم إهمالها وتجاهلها، حيث يمكن أن يُسبب هذا الأمر مشاكل كثيرة لأن إدارة التغيير تمثل النسبة العالية وهي التي تسهم بالقدر الأكبر في نجاح هذه المشاريع (إدارة التغيير و إدارة المشاريع ومبادرات رؤية المملكة (2030)).

3-1 أهداف البحث:

ويتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في استكشاف إثر تطبيق إدارة التغيير على المشاريع الهندسية الحكومية في المملكة العربية السعودية وتأكيد أهمية دور إدارة التغيير في تطوير هذه المشاريع. ويتم تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة من خلال تحقيق الهدف الثانوي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الوصفي المسحي كما يتضح من خلال الشكل التالي:



شكل (1) يوضح ارتباط منهج الدراسة بتحقيق أهدافها الثانوية

4-1 أهمية البحث:

إن من أهم ما يؤكد على أهمية الدراسة هو توافق أهدافها مع رؤية المملكة 2030 وجهودها فيما يرتبط في تطوير المشاريع الهندسية الحكومية، حيث شددت على ضرورة المتابعة المستمرة للمشاريع والعمل على تيسير أي صعوبات تواجهها وحل الإشكاليات التي تسبب تعثرها. وفي إطار تلك الجهود تم إنشاء المركز الوطني لإدارة المشروعات (مشروعات) الذي يهدف إلى "رفع كفاءة وجودة تنفيذ المشروعات من خلال تطبيق أفضل الممارسات العالمية" (مشروعات، 2018 م). والتأكد من أهمية كفاءة تطبيق إدارة التغيير في المشاريع وأثرها الإيجابي على جناح مخرجاتها وتحقيق أهدافها من حيث الجودة والالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة لهذه المشاريع للوصول لأفضل الممارسات في إدارة المشاريع والتي تخدم تقدم التنمية في المملكة.

5-1 محددات البحث:

تتمثل حدود هذه الدراسة في استكشاف أثر تطبيق إدارة التغيير على المشاريع الهندسية الحكومية في المملكة العربية السعودية في الفترة ما بين (2017-2023) واسهام هذه المبادرات في تطوير ونجاح هذه المشاريع. عمل مسح للوضع القائم لتطبيق إدارة التغيير في المشاريع الهندسية الحكومية عن طريق الإداريين والمهندسين بواسطة استبيان. الفترة الزمنية المتوقعة للدراسة والنتائج ستكون خلال 4 أسابيع من الموافقة على المقترح.

6-1 فرضيات البحث :

باعتبار أن تطبيق إدارة التغيير في المشاريع الهندسية امر لا بد منه، لتحقيق اهدافها، يمكن صياغة فرضيات البحث الرئيسية:

الفرضية الاولى: إدارة التغيير عامل مهم لتطوير المشاريع الهندسية الحكومية

الفرضية الثانية: تطبيق إدارة التغيير يزيد من نسبة تحقيق اهداف المشاريع الهندسية وزيادة كفاءتها

الفرضية الثالثة: إدارة التغيير في المشاريع بمثابة مرحلة إحلال وتجديد للعنصر البشري وهذا ما يسهم في تبادل الخبرات وخلق فرص عمل.

1-تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية -دراسة ميدانية لآراء مدراء المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي بين عامي 2006 – 2010 م -علاء الدين علي الديري -الأكاديمية العربية البريطانية

للتعليم العالي <https://me.devoteam.com>

7-1 منهج البحث:

يعتمد تحقيق أهداف الدراسة على جانب نظري يتمثل في وصف وتحليل الدراسات النظرية التي تناولت مثل هذه المواضيع، وجانب عملي لرصد واستكشاف الواقع الفعلي لموقف تطبيق إدارة التغيير في مشاريع المملكة العربية السعودية، ومن هذا المنطلق سيتم اتباع المنهجين التاليين لتنفيذ البحث وتحقيق أهدافه:

1-7-1 المنهج الوصفي التحليلي:

من خلال الدراسات المكتبية لمراجعة أدبيات البحث وجمع المعلومات، للتعريف بإدارة التغيير واستعراض أثر تطبيقها على المشاريع الهندسية الحكومية في المملكة العربية السعودية وموقف مجال إدارة التغيير في مراحلها، وتوضيح أهمية مجال إدارة التغيير، ودور كفاءة تطبيقها في تطوير المشاريع.

2-7-1 المنهج الوصفي المسحي :

من خلال مسح الوضع القائم لتطبيق إدارة التغيير في عدد من المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية عن طريق استبيان لاستكشاف واقع تطبيق إدارة التغيير ودورها في تحقيق أهداف هذه المشاريع.

8-1 استعراض مختصر لعدد من المراجعات الأدبية:

الدراسة الأولى: رمضان ريم (2004) بعنوان: إدارة التغيير في التطوير التنظيم: تناولت الباحثة في هذه الدراسة موضوع التطوير التنظيمي الذي يهدف إلى تطوير فعاليات المنظمات وأفرادها عن طريق برنامج منظم للتغيير يضمن التطور والنمو للأفراد والتنظيم معا ، وترى أن منظمات الأعمال في سورية سواء القطاع العام أو الخاص تعاني من مشكلات كثيرة منها : ضعف الانتاجية ، ضعف الفاعلية والاداء ، وجود درجات منخفضة من الرضا لدى العاملين لديها وغيرها ، وتعيد سبب هذه المشكلات إلى عدم مسايرة هذه المنظمات للمتغيرات العالمية وعدم اعتمادها للأسس العلمية في إدارة التغيير ، وندرة البحوث والدراسات التطبيقية لإدارة التغيير محليا وقدمت الباحثة تصورا علميا لمنظمات المستقبل التي تتصف بعدم المركزية والابداع ، وخلصت إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من أهمها : التركيز على إعداد (قيادة التغيير) وضرورة الاستعانة بالخبرات حداث برامج للتدريب ونشر الوعي الإداري وتحليل الاختصاصات في إدارة التغيير مع أهمية الاتصال والتشاور أو مكامن القوة ومحاذير المقاومات أوضحت الدراسة المذكورة أهمية إدارة التغيير في تحسين أداء المنظمات، وأكدت على أهمية التشخيص وتحليل مكامن القوة والضعف في معرفة أثر أي تغيير، وهذا ما استفادت الباحثة منه في تحليل المكتب المركزي للإحصاء لدراسة أثر مشاريع إدارة التغيير في تعزيز مكامن القوة والتخفيف من

نقاط الضعف فيه، ولكن ما يميز الدراسة الحالية هو تناول موضوع إدارة التغيير كمشروع، أما هذا الدراسة فتناولته من ناحية التطوير التنظيمي.

الدراسة الثانية: دراسة فاطمة الحقباني (2007) بعنوان : مقاومة موظفي الجامعات للتغيير الإداري أسبابها ومؤثراتها وأساليب التعامل معها من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية ، جامعة أم القرى : لمقاومة الموظفين وأسبابها وأبرز مؤثرات مقاومة التغيير وأهم الأساليب هدفت الدراسة إلى معرفة أكثر مجالات التغيير تعرضا للقيادة للتعامل مع مقاومة التغيير من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية بجامعة أم القرى ، ووجدت الباحثة أن الروتين يعتبر من أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير الإداري وخلصت الباحثة بمجموعة من التوصيات منها أهمية جعل التغيير والتطوير الإداري جزءا من ثقافة الجامعة ، ودعم الوحدات المختصة بإدارة الموارد البشرية لعملية التعلم التنظيمي ، وتوفير المناخ التنظيمي الذي تسوده قيم التسامح وحرية تقبل الرأي الآخر والتعامل معه ، مع ضرورة تكثيف برامج التدريب وورش العمل التي تسلط الضوء على التغيير وأهمية التطوير الإداري. تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من خلال إظهار أهم المعوقات والأسباب التي تمنع إدارة التغيير من تحقيق أهدافها، والتي تعد مقاومة التغيير من أبرزها، مما وجه الباحثة نحو دراسة هذه المعوقات ودراسة أثرها في مشروع إدارة التغيير، كما ساعدت الباحثة على تحديد أفضل الطرق العلمية والمنهجية للتخفيف منها، وبيان دور المسؤول عن إدارة التغيير في التعامل معها.

الدراسة الثالثة: دراسة اللحاني (2007): بعنوان : واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقة بجامعة أم القرى ، من وجهة نظر العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقة بجامعة أم القرى (من وجهة نظر العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس) ، والتعرف على درجة الفروق ذات الدالة الإحصائية بين آراء العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في ممارسة إدارة التغيير ، ومعوقات التغيير، وعوامل نجاح إدارة التغيير وفق متغيرات: (الدرجة العلمية ، الخبرة ، التخصص) ، وصممت الباحثة استبياناً كأداة لجمع المعلومات ، وبلغت عينة الدراسة (44) من عميدات ورئيسات أقسام وعضوات هيئة تدريس بكليات التربية بمكة المكرمة ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي : إن رئيسات الأقسام في كليات التربية يمارسن إدارة التغيير بدرجة عالية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات: (الدرجة العلمية، التخصص)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة لصالح فئة الخمس سنوات فأكثر.

الدراسة الرابعة: دراسة باجيلزوكرين (Bagels & Green, 2002), هدفت الدراسة إلى التعرف على دافعية المديرين نحو قيادة التغيير، وذلك من خلال ثلاثة محاور : إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، كسب تأييد العاملين داخل المؤسسة ، والتغلب على المشكلات ، وتفترض الدراسة أن أصحاب الكفاية العالية سيحصلون على تقارير من رؤسائهم بأنهم أكثر قدرة على إحداث التغيير والاندماج في محاولات إحداثها ، وبلغ حجم العينة (20) مدير وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة وبين محاولات هؤلاء المديرين لإحداث التغيير وتوجيهه ، وقد وجدت أيضا تفاعلا بين كسب التأييد وبين البعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات ووجدت أيضا علاقة ارتباطية بين الأبعاد الثلاثة وبعض صفات الشخصية مثل : احترام الذات وتقديرها ، والقدرات ، وطبيعة العمل.

الدراسة الخامسة: (Buoy, 2002): Employees perceptions as recipients of change

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء الموظفين نحو التغيير وليس آراء الإدارة حيث إن معظم الدراسات كانت تركز على آراء الإدارة وذلك في مؤسستين من القطاع العام في غرب أستراليا ، وبلغ حجم العينة 200 موظف ، وقد تم التعرف على تأثير التغيير التنظيمي من حيث الاستراتيجيات ، الوحدة التنظيمية ، المهارات ، و الكفاية في الموظفين من خلال نموذج تم إعداده لهذا الغرض من خلال الكتب التي تناولت موضوعات إدارة التغيير، ومن خلال مقابلات مع الإدارات العليا ، ومقابلات فردية مع الموظفين ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي : إن إدراك الموظفين لعملية التغيير من خلال الاتصال الجيد ، ومن حيث ما هو التغيير المستهدف وكيفية تحقيقه ، وما هي الاحتياجات اللازمة لعمل ذلك يزيد من تقبل العاملين لعملية التغيير؛ وبالتالي يكون التغيير أكثر فعالية.

الدراسة السادسة: دراسة ديفين باتش (Devin Bash, 2007) بعنوان:

The managerialist ideology of organizational change management : الى التعرف على الأسباب والظروف

التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية ما بين أعوام 2004 و 2005 م، وقد تم الاعتماد على المقابلة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها

الدراسة: أن نجاح عملية التغيير أو فشلها تعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيفال أهداف التغيير للآخرين، كذلك

دور السياسات التنظيمية والإيديولوجيا في إحداث التغيير.

الدراسة السابعة: دراسة (Mc Namara 2010): إلى تحديد العوامل الرئيسية من أجل البدء بالتغيير الناجح وقيادته من

أجل تعزيز التنمية المستدامة في التعليم العالي وتعريف العمليات التي ترشد مؤسسات التعليم العالي من أجل تطبيق

تغييرات مستدامة بعمق ومن أبرز النتائج: أن هناك ارتباط مهم بين استراتيجيات التغيير المستخدمة والنظم الداعمة

التي عملتها هذه الجامعات، وبين مستوى التقدم المتحقق في تحفيز التنمية المستدامة.

الدراسة الثامنة: هدفت دراسة (شرف، 2012): إلى كيفية إدارة استراتيجية التغيير والآليات المطلوبة في المؤسسات

الجامعية وأساليب إدارة الجودة النوعية وتميز الأداء كمدخل حديث للتغيير. وتوصلت الدراسة: إلى تصور مقترح يمكن

تطبيقه في الجامعات العربية للارتقاء نحو الجودة الشاملة، وتنفيذ برنامج للجودة الشاملة وفق مجموعة من المهام

والمراحل لتشمل الترتيبات الاستراتيجية، ووضع الاستراتيجية المطلوبة وتطويرها.

الدراسة التاسعة: هدفت دراسة (John Pisapia al et، 2016): ، إلى إجراء التغيير الاستراتيجي لإحدى الجامعات في

المملكة المتحدة والتي غيرت من شكلها ونشر الموارد للتركيز على إنتاج بحوث متعددة التخصصات. وتوصلت الدراسة

إلى: أن الجامعات التي تقوم بجهود تغيير استراتيجية كبيرة، قد يكون من الضروري السيطرة على إجراءات التأثير فيها،

لكنها لا تكفي لتحفيز التغيير الاستراتيجي.

الدراسة العاشرة: هدفت دراسة (أسعد مبارك، 2016): إلى التعرف على مقدرة المصارف السودانية على إدارة التغيير

من حيث) اختيار الاستراتيجيات ومجالات التغيير المناسبة لتنفيذ التغيير والأدوات المستخدمة) وأدي تأثير ذلك على

الأداء المصرفي. وتوصلت الدراسة إلى: أن التغيير الذي حدث بمجالات المصارف المختلفة (الهيكل التنظيمي، التقنية

المصرفية والبنية التحتية، القيادة الإدارية والأهداف والسياسات) أدي إلى تحسن أداء المصارف السودانية من حيث

نمو رؤوس الأموال وحجم الودائع إضافة إلى رضا العملاء والعاملين، وأن الأنماط القيادية الموجودة بالمصارف تبعث

روح الانتماء مما انعكس بالإيجاب على الأداء المصرفي.

الدراسة الحادية عشر: هدفت دراسة دجلة مهدي، زينب كاظم (2018): إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية في

استراتيجيات التغيير التنظيمي والمتمثلة في (الاستراتيجية العقلانية، استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة،

الاستراتيجية القسرية، الاستراتيجية المشاركة). وتوصلت الدراسة إلى: وجود رؤية استراتيجية حول تبني الإدارة

الإلكترونية مع وجود قيادات إدارية قادرة على توجيه قدرات العاملين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المنظمة المبحوثة.

الدراسة الثانية عشر: هدفت دراسة (عبد الله خليف، 2019): إلى معرفة أثر تطبيق استراتيجية البرامج التدريبية على أداء العاملين في الجمارك الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى: وجود أثر إيجابي لاستراتيجية البرامج التدريبية على أداء العاملين في الجمارك الأردنية.

الدراسة الثالثة عشر: دراسة (Gure، 2010): إلى معرفة إذا ما كان هناك أي عالقة بين محفزات العمل والرضا عن العمل وأداء الموظفين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن التحفيز له أثر إيجابي قوي على أداء الموظفين بشكل أكبر من الرضا الوظيفي.

الدراسة الرابعة عشر: دراسة (Fleming، 2010) عن تصورات أعضاء هيئة التدريس في مجموعة من الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية نحو الأداء الوظيفي لرؤساء الجامعات التي يعملون بها. وأشارت نتائج الدراسة: أن توقعات أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة نحو الأداء. كما أن أداء رؤساء الجامعات يؤثر على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وأن الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس مرتبط بتوقعاتهم نحو الحوافز التي يمكن حصول الموظف عليها إن كان أداءه الوظيفي جيد.

الدراسة الخامسة عشر: هدفت دراسة (Bababe ، Gana 2011) إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا بغية أثر التحفيز على أدائهم. وتوصلت الدراسة إلى: وجود عالقة قوية بين الأداء الوظيفي والحافز.

الدراسة السادسة عشر: هدفت دراسة (مصطفى، 2012) إلى دراسة العالقة بين تطبيق استراتيجية الدمج وإعادة الهيكلة في مصلحة الضرائب المصرية، وكل من مستوى الأداء التنظيمي ومستوى النتائج المحققة ومدى رضا العاملين عن عمليات الدمج وإعادة الهيكلة التنظيمية. وقد توصلت الدراسة إلى: لم يؤدي تطبيق استراتيجية الدمج وإعادة الهيكلة التنظيمية إلى: (زيادة مستوى الأداء التنظيمي في مصلحة الضرائب المصرية، زيادة مستوى رضا العاملين في مصلحة الضرائب المصرية).

الدراسة السابعة عشر: هدفت دراسة (أيمن، 2013) إلى: التعرف على مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأبعادها المختلفة، وتحديد مفاهيم التميز في الأداء واستراتيجياته ونماذجه، وأيضا تحليل اتجاهات هيئة التدريس والعاملين والطلاب بالجامعات نحو جودة الحياة الوظيفية ومستويات الأداء. وقد توصلت الدراسة إلى: وجود تأثير معنوي لجودة الحياة الوظيفية على التطبيق الفعال للأداء الجامعي داخل الجامعة.

الدراسة الثامنة عشر: هدفت دراسة (Iqbal and Ahmed ، 2014) إلى إيجاد تأثير للتدريب والتطوير على أداء الموظفين في البنوك. وتوصلت الدراسة إلى وجود عالقة معنوية إيجابية بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين في عدد (11) بنك وشملت العينة (100) موظف.

الدراسة التاسعة عشر: هدفت دراسة (Asghar & Awan 2014) ، إلى إلقاء الضوء على الرضا الوظيفي من حيث المرتبات والأمن الوظيفي ونظام المكافآت وتأثيرها على الأداء الوظيفي بالقطاع المصرفي في منطقة مظفر بباكستان. وتوصلت الدراسة إلى: وجود عالقة جوهريّة وإيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين.

الدراسة العشرون: هدفت دراسة (Gharib 2016) ، (Ghouse) إلى تحديد مستويات ضغوط العمل للأكاديميين والموظفين بجامعة ظفار وبين الأداء الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى: أن مستوى الأكاديميين والموظفين من ضغوط العمل كانت متوسطة وفي بعض الأحيان منخفضة، ومستوي الأداء ما.

الدراسة الواحد والعشرون: هدفت دراسة (تسابيح محمد، سامي مصطفى، 2017) إلى التعرف على أثر هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي في بنك فيصل الإسلامي السوداني. وتوصلت الدراسة إلى: مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: إن استخدام أسلوب تطبيق الهندرة يؤثر بصورة مباشرة على مقاييس ومستويات الأداء، أيضا تساعد الهندرة في تغيير معايير التقييم الوظيفي، كذلك أن الهياكل التنظيمية ساعدت في تحديد الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

الدراسة الثانية والعشرون: هدفت دراسة (Celine, 2018) إلى دراسة تأثير ضغوط العمل على أداء الموظف في مؤسسة التمويل الأصغر في الكاميرون. وتوصلت الدراسة إلى: أن المبحوثين يتحملون كمية مفرطة من ضغوط العمل الذي يؤثر سلبا على أدائهم، كما أن العديد منهم يظنون أن الإدارة تمارس ضغوطا عليهم لزيادة إنتاجهم.

الدراسة الثالثة والعشرون: هدفت دراسة (محمد البشير، 2018) إلى قياس تأثير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمس (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري) على أداء العاملين بتلك البنوك. وتوصلت الدراسة إلى: وجود تأثير موجب لسلوك المواطنة التنظيمية على مستوى أداء العاملين، وبلغت قيمة مربع الارتباط (405.0) مما يعني أن سلوك المواطنة التنظيمية يفسر ما نسبته 5.40% من التغير في مستوى أداء العاملين بالبنوك محل الدراسة.

الدراسة الرابعة والعشرون: هدفت دراسة إلى التعرف على أثر الاحتراق الوظيفي على مستوى أداء العاملين في شركات السياحة المصرية. وتوصلت الدراسة إلى: أن انخفاض مستوى الاحتراق الوظيفي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين في

شركات السياحة بنسبة 1.43 كما توصلت الدراسة أيضا مساهمة في تحسين الأداء؛ هو بعد نقص الشعور بالإنجاز الشخصي، ثم بعد الاجهاد العاطفي.

الدراسة الخامسة والعشرون: هدفت دراسة (حسين علي، 2019) إلى التعرف علي أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الكويتية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الكويتية.

الفصل الثاني: إدارة التغيير

1-2 تمهيد:

إن إدارة التغيير في العمل، أو التغيير التنظيمي، هو نهج يتبع لتحويل أو انتقال الفرد، فريق عمل، أو منظمة من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية منشودة وغالبا ما تتم هذه المرحلة في المرة الأولى عند تطبيق منهجيات أحدث أو أنظمة عمل إلكترونية فهي تهدف إلى مساعدة أصحاب المصلحة للقبول بالوضع المستهدف. وبالتالي، تبني التغييرات في بيئة الأعمال الخاصة بهم بهدف التغيير التنظيمي لمؤسسة ما في ضمان نجاح وسلامة تنفيذ التغييرات وإلى تحقيق فوائد دائمة للتغيير تمهيدا للوصول للأهداف المرجوة. وهذه التغييرات تحتاج إلى فكر إداري أو بالأحرى فكر قيادي يستوعب هذه التغييرات وأسبابها وآثارها، لذا أصبح قياديو اليوم في مؤسساتهم هم صناع التغيير إذا تمكنوا من فهم ماهية إدارة التغيير لأن مجتمعنا الشاب يحتاج إلى قفزات تليها قفزات لأن رؤى القادة الحكماء كبيرة جدا وفي شتى المجالات. ولذا كان حريا بالقيادات المؤسسية أن تواكب هذه الرؤى وتحفز موظفيها ليكونوا استراتيجيين، لأن مجموع هذه الرؤى يحقق الرؤية العليا للدولة والحكومة، الأمر الذي يجعلنا نفتش عن أساليب إدارة التغيير التي سوف يتبعها هؤلاء القادة المؤسسين. وإدارة التغيير هي منهج الاستفادة من البنى والأدوات الأساسية للسيطرة والتحكم على أي جهد في التغيير التنظيمي وتهدف إلى تحقيق أقصى قدر من المنافع للمؤسسة والتقليل من آثار التغيير على العاملين وتجنب الانحرافات عن المسار.

2-2 مصطلحات البحث:

- مفهوم إدارة التغيير: إدارة الجهد المخطط والمنظم والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية (حمادات، 2007، 105).
- التغيير الاستراتيجي: وهو يعنى بالقضايا الرئيسة طويلة الأجل التي تشغل المؤسسات الحكومية وهو يشمل رسالتها وأهدافها وفلسفتها ونمطها، والتقنيات المستخدمة.
- التغيير التطوري: ويتم هذا التغيير عند استحداث أقسام جديدة أو تخصصات جديدة أو تغيير في الأداء وفي هذا تبقى المؤسسات كما هي نظراً لمحدودية التغيير.

2-3 أهمية إدارة التغيير:

- 1- الحفاظ على الحيوية الفعالة: حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسة أو المنظمة إلى التجديد والحيوية وتظهر روح الإنعاش والمقترحات، كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج
- 2- تنمية القدرة على الابتكار: فالتغيير دائما يعمل على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير، ويكون التعامل الإيجابي ومنهم ما يتعامل بمقاومة ذلك التغيير (التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول، وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات.
- 3- إزكاء الرغبة في التطوير: يحث التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير، وتحسين العمل، وذلك من خلال عدة جوانب :
 - عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها .
 - عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل
 - التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة، إن التكنولوجيا المتطورة والأساليب الحديثة توجد وتولد الأسباب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير.
- 4- التوافق مع المتغيرات: وينظر أيضا إلى أهمية التغيير لتوافقها مع التكنولوجيا وعولمة التجارة و التي تقود تلك الاتجاهات و تسيطر عليها ، فانه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق و بسلامة مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه ، فالتجديد الاقتصادي على سبيل المثال عامل منشط و مطلب ضروري يفرز بعض المفاهيم و المبادئ الاقتصادية الحديثة في الفكر الاقتصادي المحلي والعالمي ، و إدارة التغيير هي النواة و الحلقة المفقودة و كذلك التغيير في المؤسسات التعليم العالي ، حيث نجد انه لابد من التغيير للتوافق مع التغيير المتواصل.

4-2 خصائص إدارة التغيير وأهدافها:

أولاً: خصائص إدارة التغيير

تشمل إدارة التغيير جملة من الخصائص ينبغي الإحاطة بها وبجوانبها المختلفة للوصول إلى المقاصد الحقيقية لعملية التغيير ومن أهم هذه الخصائص نذكر:

- ❖ الاستهدافية: باعتبار أن التغيير الجيد لا يتم إلا وفق مقاربة الاستراتيجية وينبغي منذ البداية تحديد الأهداف والغايات المبتغاة من العملية التغييرية ولكي نحصل على أهداف التغيير ينبغي توفر جملة من المواصفات أهمها:
- القابلية للمقياس: وذلك بوضع الأهداف في شكل كمي وربطها بالعامل الزمني حتى تكون عملية التغيير أكثر فعالية والنتائج ذات دلالة
- التحفيز: بمعنى أف تكون الأهداف عملية التغيير متجاوزة نوعاً ما الإمكانيات المتوفرة بهدف رفع روح التحدي
- القبول: أي تكون أهداف عملية التغيير متوائمة مع أهداف وميولات الموارد البشرية للمؤسسة، تجنباً لحدوث مقاومة لمغير المنشودة، لذلك يفترض اعتماد أساليب الإدارة بالمشاركة في تحديد الأهداف
- المرونة: يفترض أن تكون أهداف عملية التغيير قابلة للتعديل بحيث تتفاعل إيجابياً مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .
- الواقعية: أي تكون الأهداف التغييرية قائمة للتحقيق، من خلال وملاءمتها مع الإمكانيات الداخلية والظروف البيئية الخارجية، بما لا يتناقض مع كون الأهداف تأخذ طابع تحفيزي.
- ❖ الواقعية: إضافة إلى ضرورة أن تكون أهداف التغيير ينبغي واقعية أسبابه ودوافعه بحيث لا يعقل القيام بالتغيير من أجل التغيير، كما يفترض اختيار الحجم والتوقيت المناسبين للعملية التغييرية .
- ❖ التوافقية: يجب أن تكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين احتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- ❖ الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، بحيث تملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

- ❖ المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبب لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والاطراف تتأثر بالتغيير والتفاعل مع قاداته.
- ❖ الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها تسعى الإصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المؤسسة.
- ❖ الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، وهو ما يستدعي وضع تعديلات على القوانين القائمة، ما يضيفي الشرعية القانونية على التغيرات المستحدثة.
- ❖ الرشادة: هي صفة ملازمة لكل عمل إداري وبصفة خاصة إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المعقول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.
- ❖ القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على إدارة التغيير أن تعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم.
- ❖ القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها بل وقد تقود وتصغ الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

ثانيا: اهداف إدارة التغيير

لإدارة التغيير أهداف جوهرية هي التي دعت لعملية التغيير، وتتلخص الأهداف في التالي:

- ❖ زيادة قدرات المنظمة على التطور والبقاء والاستمرارية، وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة، مما يجعل منها نظاما متجددا
- ❖ زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.
- ❖ تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلا للتغيير، وتنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية، وتطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرار، والعمل على تنمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والرغبة في تعديل سلوك الموظفين حتى تتمكن من مواجهة التغيرات التي تحيط بها.

❖ تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل التنظيم وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها .

❖ زيادة فهم عمليات الاتصال، وأساليب القيادة وإيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات، والتعرف على أسبابها من خلال زيادة الوعي في ديناميكيات الجماعة.

2-5 أنواع إدارة التغيير

في طور دراستنا يتم التركيز على أربعة أنواع للتغيير وفق الآتي:

❖ التغيير في التركيب التنظيمي: تركز عملية التغيير على إعادة الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم الخطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، وتشمل عملية إعادة تصميم التركيب التنظيمي واستحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى ويترتب على ذلك تعديلات في مجالات التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات .

❖ التغيير في التكنولوجيا: يحدد مجال التغيير في التكنولوجيا من خلال عوامل المنافسة التي تواجهها المنظمات أو متطلبات الإبداع ، إذ تتوجه المنظمات إلى التغيير في التكنولوجيا المتعلقة بالأجهزة والمعدات أو الأساليب أو الامتة أو الحاسوب ، إما لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة جديدة ، مثل استخدام الامتة الجديدة ونظم المعلومات المتقدمة أو شبكات الاتصال وإن التغيير في التكنولوجيا يمكن ما لحظة من خلال سعي المنظمات في استبدال مكائنها ومعداتنا القديمة بأخرى جديدة تتطلب أساليب وعمليات جديدة وكذلك تحتاج هي إجراء التركيز على تعديل اساليب العمل إلى جدولة عمليات وتحديد أولويات تنفيذ جديدة وتغيير تصميمها الداخلي ، وإجراء التركيز على التعديل لأساليب العمل من خلال إعادة تقييم العناصر المادية من آلات ومعدات وطرق .

❖ التغيير في الموارد البشرية: يتضمن تغيير المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية وكذلك التغيير في اتجاهات وقيم الموارد البشرية وتوقعاتهم، وتضمن عملية إعادة بناء الموارد البشرية أنشطة على عدة محاور تتلخص بما يلي:

- استثمارات جديدة في أنشطة التدريب والتطوير من أجل أن يحصل الأفراد على مهارات وقدرات جديدة.
- جعل الأفراد يشاركون في كافة المنظمة كي يتعلموا الاجراءات الجديدة التي يعتمد عليها الأداء المنظمي.

- تغيير القيم التنظيمية والأنماط لتحفيز القوى العاملة على تحسين أدائها.
 - الاستمرارية بدراسة الكيفية التي يعمل بها عملية الترقية ونظم المكافآت المتعلقة بقوى العمل المختلفة .
 - تعتبر تركيبة مجموعة الادارة العليا لتحسين التعليم التنظيمي واتخاذ القرار المناسب .
 - ويركز الاهتمام على تعديل اتجاهات الافراد ومدركاتهم ومهاراتهم ودافعيّتهم للعمل وسلوكهم من خلال التدريب والتعليم الفعال وتشجيع الابتكار
- ❖ التغيير في المهام: وهو العمل الذي يؤديه الفرد مع التركيز على التغيرات المتوقعة في الدافعية وتصميم الوظائف حيث يحصل التغيير في المهام التي يمارسها التنظيم وذلك باستحداث اعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية، وتدخل التطورات في أفراد المجتمع كعامل مؤثر ومصدر لهذا التغيير.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1-3 تمهيد:

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة، حيث تم تحديد المنهج المستخدم بالدراسة، ومجتمع الدراسة وعينها، والأداة المستخدمة في جمع البيانات بالدراسة مع عرض مفصل لحساب معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

2-3 منهج الدراسة:

تم العمل على حصر جميع البيانات اللازمة عن طريق استخدام المنهج الاستقرائي وذلك بمراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة وجمع المعلومات الخاصة بالتعريف بإدارة التغيير في المشاريع الحكومية، وكذلك استعراض دورة حياة المشاريع الحكومية ودور إدارة التغيير في مراحلها، بالإضافة لتوضيح أهمية تطبيق إدارة التغيير ودور كفاءة تطبيقها في تحقيق أهداف المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. كما عملت الدراسة من خلال المنهج الوصفي المسحي للوضع الحالي لتطبيق إدارة التغيير في عدد من المشاريع الحكومية ودور ذلك في تحقيق أهداف هذه المشاريع وذلك من منظور الجهات المرتبطة بها، وهي على النحو التالي:

- المختصين في الإدارات الحكومية في المملكة العربية السعودية: ويشملهم متخذي القرار من قيادين ورؤساء أقسام ومدراء إدارات ومشاريع.
- مديري المشاريع والمهندسين من المكاتب الاستشارية المشاركة في عملية الإشراف على المشاريع الحكومية.
- مديري المشاريع والمهندسين من مقاولي تنفيذ المشاريع الحكومية.

3-3 مجتمع الدراسة:

يشير القحطاني وآخرون (2004، ص268م) لمجتمع الدراسة على أنه: "جميع الوحدات أو العناصر التي تم تعريفها قبل اختيار عناصر المجتمع المطلوبة". كما يعرفه (عبيدات وآخرون. 2016م، ص 94) بأنه "جميع أفراد الظاهرة التي يدرسها الباحث"، وعليه يتكون مجتمع الدراسة من الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية.

4-3 عينة الدراسة:

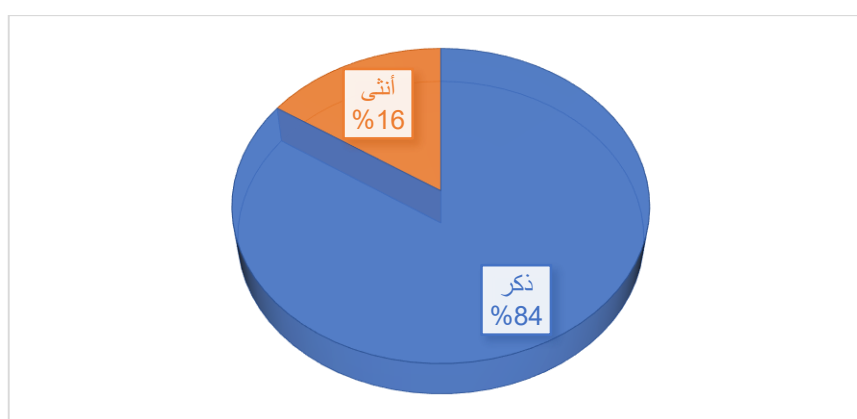
إن هدف كل باحث التوصل إلى استنتاجات سليمة عن المجتمع المراد دراسته والذي تبعت منه المشكلة، وسوف يتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، حيث تعتبر العينة العشوائية هي أبسط طرق اختيار العينة من مجتمع الدراسة، وفي ضوء ذلك قام الباحثون بتوزيع (109) استبانة بطريقة عشوائية على الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية.

5-3 خصائص أفراد الدراسة:

وفيما يلي ما توصلت إليه الدراسة من نتائج في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها:
أولاً: البيانات الشخصية: وفيما يلي عرض المعلومات العامة لعينة الدراسة التي تختص بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة (109)، في الإجابة عن الجزء الأول من الاستبانة، و تم تصنيفهم على النحو التالي:
الجنس:

جدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	92	84.4
أنثى	17	15.6
المجموع	109	%100



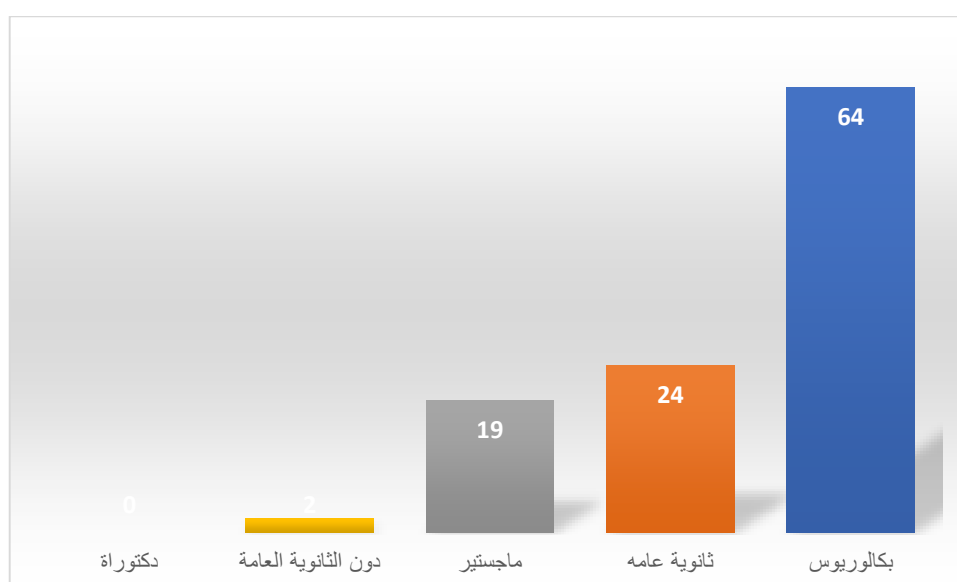
شكل رقم (2) يبين توزيع متغير الجنس

يبين الجدول والشكل (1) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس، في حين أن (84.4%) من أفراد الدراسة كانوا من فئة الذكور، في حين أن (15.6%) من أفراد الدراسة كانوا من فئة الإناث.

المستوى التعليمي:

جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
1.8	2	دون الثانوية العامة
22	24	ثانوية عامه
58.7	64	بكالوريوس
17.4	19	ماجستير
0	0	دكتوراة
100%	109	المجموع



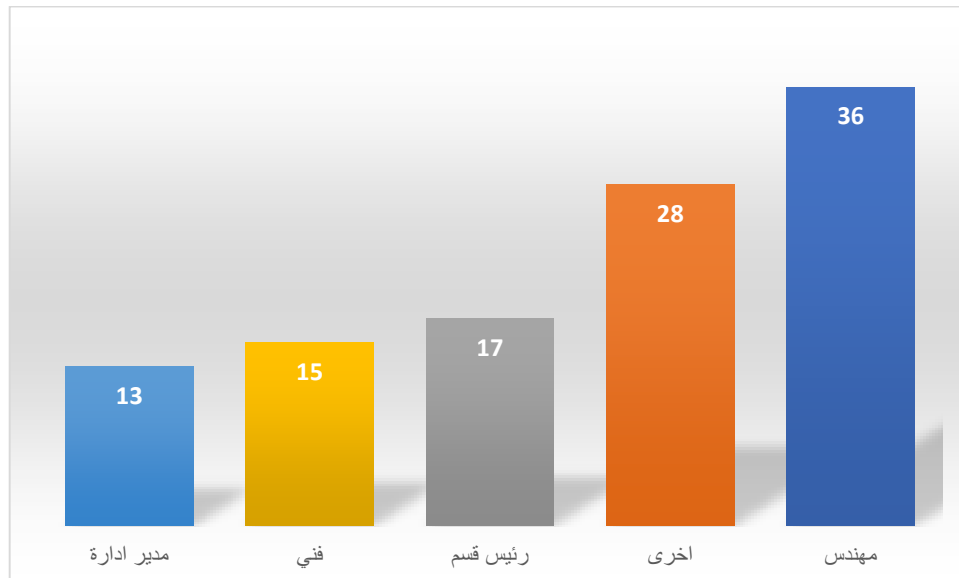
شكل رقم (3) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يبين الجدول والشكل (2) توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث يبين أن (1.8%) من أفراد الدراسة كان مستواهم التعليمي دون الثانوية العامة، وأن (22%) من أفراد الدراسة كان مستواهم التعليمي ثانوية عامه، وأن (58.7%) من أفراد الدراسة كان مستواهم التعليمي بكالوريوس وهم الفئة الأكبر من عينة الدراسة، بينما (17.4%) من إجمالي عينة الدراسة كان مستواهم التعليمي ماجستير.

مسمى الوظيفة:

جدول رقم (3) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير مسمى الوظيفة

النسبة	التكرار	مسمى الوظيفة
15.6	17	رئيس قسم
11.9	13	مدير ادارة
13.8	15	فني
33	36	مهندس
25.7	28	اخرى
100%	109	المجموع



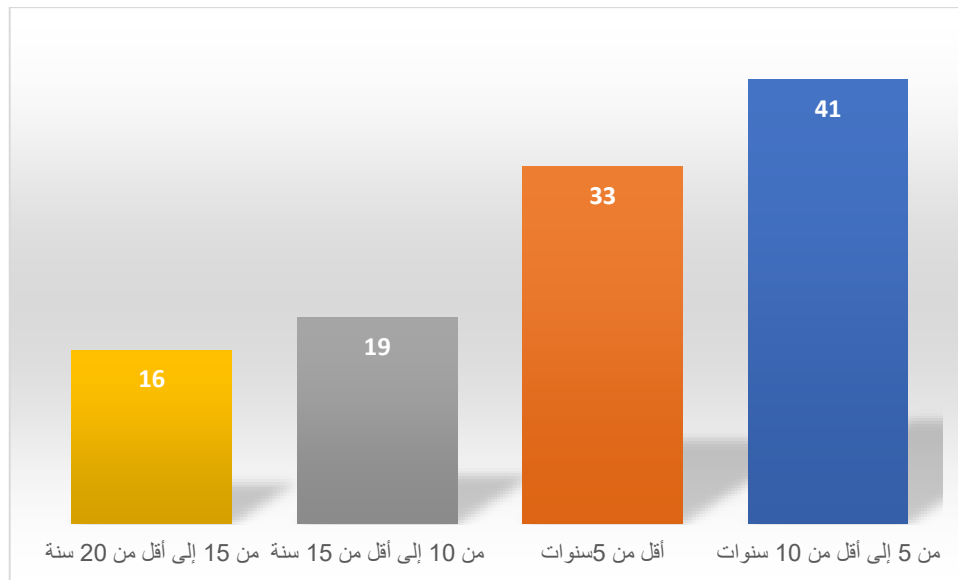
شكل رقم (4) يبين توزيع متغير مسمى الوظيفة

يبين الجدول والشكل (3) توزيع أفراد الدراسة حسب المسمى الوظيفي، حيث يبين أن (15.6%) من أفراد الدراسة كان مساهم الوظيفي رئيس قسم، وأن (11.9%) من أفراد الدراسة كان مساهم الوظيفي مدير إدارة، وأن (13.8%) من أفراد الدراسة كان مساهم الوظيفي فني، بينما (33%) من إجمالي عينة الدراسة كان مساهم الوظيفي مهندس وهم الفئة الأكبر من عينة الدراسة، واخيراً تبين أن (25.7%) كان مساهم الوظيفي أخرى.

عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	33	30.3
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	41	37.6
من 10 إلى أقل من 15 سنة	19	17.4
من 15 إلى أقل من 20 سنة	16	14.7
المجموع	109	100



شكل رقم (5) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

يبين الجدول والشكل (4) توزيع أفراد الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، حيث يبين أن (30.3%) من أفراد الدراسة كان سنوات خبراتهم أقل من 5 سنوات، وأن (37.6%) من أفراد الدراسة كانت سنوات خبراتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات وهم الفئة الأكبر من عينة الدراسة، في حين أن (17.4%) من أفراد الدراسة كانت سنوات خبراتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، في حين (17.39%) كانت سنوات خبراتهم من 15 إلى أقل من 20 سنة.

6-3 أداة الدراسة ومراحل تصميمها:

استخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع المعلومات إذ انها الأداة المناسبة والملائمة للحصول على المعلومات في مجال الدراسة ولأهمية الاستبانة كأداة لجمع المعلومات قد تم الالتزام بخطة علمية تشتمل على عدد من الخطوات لتصميم الأداة، حيث تم تعريف أداة الاستبانة كما يلي:

تعرف أداة الدراسة كما يذكرها القحطاني وآخرون (2004) بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف اختيار فرضيات البحث أو الإجابة عن تساؤلاته"، وقد استخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات باعتبارها من أنسب أدوات البحث الدراسي التي تحقق أهداف الدراسات المسحية حيث تلخص الخطوات في الآتي:

7-3 بناء أداة الدراسة:

أعتمد الباحثون عند أعداد الاستبانة على المصادر التالية:

- المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة أو جزء من مشكلة الدراسة
 - البحوث والدراسات السابقة التي تناولت بعض من محاور الدراسة.
 - المشرف الدراسي وآراء المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة في صورتها المبدئية ومقابلة بعض المختصين في مجال الدراسة والاستفادة من آراءهم حول المقياس المستخدم في الدراسة وطريقة صياغة عبارته بما يتناسب مع أهداف الدراسة.
- وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، ووزعت درجات المقياس (من 1 إلى 5) بحيث يظهر المبحوث ما إذا كان لا أوافق على الإطلاق أو لا أوافق أو محايد أو أوافق أو أوافق بشدة.

8-3 إجراءات التطبيق واختبارات الصدق والثبات:

قام الباحثون بصياغة أولية لعبارات الاستبانة انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وذلك بعد القراءة المتأنية والاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة وخبرة الباحثون العملية واستطلاع رأي عينة من مجتمع الدراسة، ثم عرضها على المشرف الدراسي لإبداء الرأي حيال عبارات الاستبانة، ثم قام الباحثون بإجراء التعديلات اللازمة حسب توجيهات وملاحظات المشرف العلمي وبعد الموافقة تكونت الاستبانة من:

أ-الجزء الأول البيانات الاولية للمبحوث:

هذا الجزء يتعلق بالمتغيرات المستقلة للدراسة التي تتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة ممثلة في خمس متغيرات وهي: الجنس-المستوى التعليمي-المسمى الوظيفي-عدد سنوات الخبرة.

ب-الجزء الثاني محاور الدراسة:

يشتمل هذا الجزء على محاور الدراسة وقد تبنى الباحثون في إعداد المحاور الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال وقد استخدم طريقة ليكرت ذات التدرج الخماسي وتكون الجزء الثاني من أربع محاور هي:

المحور الأول: تحسين برامج التدريب للعاملين ويشمل هذا المحور على (4) عبارات.

المحور الثاني: تحسين خطط العمل بالمنظمة ويشمل هذا المحور على (4) عبارات.

المحور الثالث: تحسين التطور التكنولوجي بالمنظمة ويشمل هذا المحور على (5) عبارات.

المحور الرابع: تحسين الهيكل التنظيمي بالمنظمة ويشمل هذا المحور على (4) عبارات.

يقابل كل فقرة من فقرات الاستبانة قائمة تحمل العبارات التالية (لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة)، وقد اعتمد الباحثون على مقياس ليكرت الخماسي لأنه سهل الاعداد والتطبيق، ويعطي المبحوث الحرية في تحديد موقفه ودرجة إيجابية وسلبية هذا الموقف في كل عبارة وتم إعطاء كل عبارة من العبارات درجات حسب مقياس ليكرت الخماسي، وقد تبنى الباحثون في أعداد المحاور الشكل المغلق والذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال.

9-3 صدق وثبات أداة الدراسة:

ويقصد بصدق الأداة يعني "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2012م، ص 280)، يشمل وصف أداة الدراسة على الصدق الظاهري للأداة وثبات وصدق الاتساق الداخلي للأداة، وذلك على النحو التالي:

أ-الصدق الظاهري (الخارجي) لأداة الدراسة:

الصدق للمقياس أو الأداة بحسب شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001م، ص 179)، وأيضا القحطاني وآخرون (2004) يعني "إلى أي درجة سوف يقيس المقياس ما صمم لقياسه فعلا ولا شيء غير ذلك"، كما أن صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1998م، ص 429).

وللتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة قام الباحثون بعرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في قسم إدارة المشاريع في مدى وضوح عبارات الاستبانة ومدى مناسبتها بالإضافة إلى بعض الملاحظات العامة ومدى ملائمة التدرج الخماسي الذي يحدد استجابة أفراد الدراسة حول كل محور من محاورها، وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون من حذف وتعديل صياغة بعض الفقرات وخاصة تلك التي لا تتناسب صياغتها مع تساؤلات الدراسة، تم اعتماد المحاور والفقرات والعبارات التي أجمع عليها غالبية المحكمين.

ب-الاتساق الداخلي والثبات لأداة الدراسة:

ويقصد بثبات أداة الدراسة إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ماهي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة وعلى أفراد عينة مختلفين "(القحطاني وآخرون، 1425 هـ، ص 236) وقد قام الباحثون بعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي وذلك عند طريق حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما استخدم الباحثون معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، وكذلك حساب معامل الارتباط، وتم حساب ذلك لكل محور من محاور الدراسة، كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم (5) معامل بيرسون لارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لكل محور

تحسين الهيكـل التنظيمي للمنظمة		تحسين التطور التكنولوجي بالمنظمة		تحسين خطط العمل بالمنظمة		تحسين برامج التدريب للعاملين	
معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة
0.684**	1	0.874**	1	0.948**	1	0.316**	1
0.657**	2	0.684**	2	0.618**	2	0.940**	2
0.396**	3	0.804**	3	0.659**	3	0.943**	3
0.794**	4	0.645**	4	0.630**	4	0.668**	4
		0.704**	5				

**دالة عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول رقم (5) أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدالة (0.01)، مما يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

10-3 ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول رقم (6) معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة.

جدول رقم (6) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور وأبعاد الاستبانة
0.723	4	تحسين برامج التدريب للعاملين
0.802	4	تحسين خطط العمل بالمنظمة
0.864	5	تحسين التطور التكنولوجي بالمنظمة
0.821	4	تحسين الهيكل التنظيمي للمنظمة
0.894	15	الثبات العام

يوضح الجدول رقم (6) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث جاء الثبات العام للدراسة (0.894) بينما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.723، 0.864)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

11-3 طريقة تطبيق المقياس (أداة الدراسة):

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحثون بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسب الآلي للتحليل الإحصائي، وذلك بعد أن تم ترميز أي تحويلها من لفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة (أوافق بشدة) 5 درجات (أوافق) 4 درجات، (محايد) 3 درجات، (لا أوافق) 2 درجة، لا أوافق بشدة) درجة واحدة، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في عبارات الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمة على عدة خلايا الاستبانة للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80=5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 إلى أقل من 1.80 يمثل (لا أوافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

- من 1.80 إلى أقل من 2.94 يمثل (لا أوافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

- من 2.94 إلى أقل من 3.40 يمثل (محايد) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

- من 3.40 إلى أقل من 4.20 يمثل (أوافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

- من 4.20 حتى 5 يمثل (أوافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

حيث يتم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة وتحديد استجابات مفرداتها تجاه عبارات العبارات الرئيسية التي ضمنها أداة الدراسة.

11-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة من الجانب الميداني، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (spss).

- المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Deviation Standard): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة (متوسط متوسطات العبارات) مع العلم بأنه يفيد في ترتيب عبارات الدراسة حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون " Person Correlation ": لمعرفة درجة الارتباط بين كل سؤال من أسئلة الدراسة.

- قام الباحثون باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة، ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة، وذلك بالإجابة عن تساؤلات الدراسة عن طريق حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على أسئلة الاستبانة وجاءت النتائج كما يلي:

الإجابة التساؤل الاول: ما مدى تحسين برامج التدريب للعاملين من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية:

وللإجابة على التساؤل المتمثل فيما مدي تحسين برامج التدريب للعاملين من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور تحسين برامج التدريب للعاملين من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (7) استجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور الاول حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المستوى
		النسبة %	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق		
1	يتم تدريب العاملين لمواجهة التطورات التي تحدثها المنظمة	ك	62	27	10	10	0	0.97	4.29
		%	56.9	24.8	9.2	9.2	0		
4	تعقد الادارة دورات تدريبية متنوعة ومستمرة لمساعدة العاملين لاكتساب مهارات جديدة	ك	51	30	14	12	2	1.09	4.06
		%	46.8	27.5	12.8	11	1.8		
2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين حسب المؤهلات	ك	51	23	18	14	3	1.18	3.96
		%	46.8	21.1	16.5	12.8	2.8		
3	يتم اختيار البرامج التدريبية حسب رغبات العاملين	ك	41	34	18	16	0	1.06	3.92
		%	37.6	31.2	16.5	14.7	0		
المتوسط العام للمحور									
							4.05	0.91	

من خلال النتائج في الجدول (7) يتضح أن استجابة أفراد الدراسة جاءت بدرجة أوافق حول عبارات محور تحسين برامج التدريب للعاملين من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية، بمتوسط حسابي (4.05)، ويتبين

كذلك من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن هناك تباين في استجابة أفراد الدراسة على عبارات محور تحسين برامج التدريب للعاملين من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية، حيث تراوحت متوسطات أوافق تهم ما بين (4.29 إلى 3.92) وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة والرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى مستوى (أوافق بشدة – أوافق) على عبارات المحور مما يبين التباين في وجهات النظر من حيث استجابة أفراد الدراسة على تحسين برامج التدريب للعاملين من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية، والتي تم ترتيبها وفق الآتي:

- جاءت العبارة رقم (1) وهي "يتم تدريب العاملين لمواجهة التطورات التي تحدثها المنظمة" بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد الدراسة عليها بدرجة استجابة تشير إلى أوافق بشدة، بمتوسط حسابي (4.29)، وتشير تلك النتيجة وعي الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية بأهمية تدريب العاملين لمواجهة التطورات التي تحدثها المنظمة.
- جاءت العبارة رقم (4) وهي (تعقد الادارة دورات تدريبية متنوعة ومستمرة لمساعدته العاملين لاكتساب مهارات جديدة) بالمرتبة الثانية من حيث استجابة أفراد الدراسة عليها بدرجة أوافق بمتوسط حسابي (4.06).
- جاءت العبارة رقم (2) وهي "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين حسب المؤهلات" بالمرتبة قبل الأخيرة من حيث استجابة أفراد الدراسة عليها بدرجة استجابة أوافق بمتوسط حسابي (3.96).
- جاءت العبارة رقم (3) وهي "يتم اختيار البرامج التدريبية حسب رغبات العاملين" بالمرتبة الأخيرة من حيث استجابة أفراد الدراسة عليها بدرجة استجابة أوافق بمتوسط حسابي (3.92).

الإجابة على التساؤل الثاني: ما مدى تحسين خطط العمل بالمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية:

للإجابة على التساؤل المتمثل في ما مدى تحسين خطط العمل بالمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور تحسين خطط العمل بالمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (8) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور الثاني حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
			موافقة بشكل كامل	موافقة بشكل جزئي	محايد	غير موافقة	غير موافقة			
2	توفر الإدارة للعاملين المعلومات اللازمة لأداء العمل باستمرار	ك	51	39	9	10	0	4.20	0.94	1
		%	46.8	35.8	8.3	9.2	0			
4	يقدم العاملين اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل.	ك	51	36	8	13	1	4.13	1.04	2
		%	46.8	33	7.3	11.9	0.9			
1	ينم اطلاع كافة العاملين على خطط التطوير الخاصة بالعمل	ك	47	30	17	14	1	3.99	1.09	3
		%	43.1	27.5	15.6	12.8	0.9			
3	يضع العاملين الأهداف بصورة جماعية.	ك	42	33	18	14	2	3.91	1.11	4
		%	38.5	30.3	16.5	12.8	1.8			
المتوسط العام للمحور										
							4.05	0.89		

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (8) يتضح أن استجابة أفراد الدراسة بدرجة أوافق حول تحسين خطط العمل بالمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، ويتبين من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانس في استجابة أفراد الدراسة حول تحسين خطط العمل بالمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (4.20 إلى (3.91 وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (أوافق بشدة) على عبارات المحور مما يوضح التجانس في استجابة أفراد الدراسة حول تحسين خطط العمل بالمنظمة من جهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية، والتي تم ترتيبها وفق التالي:

- جاءت العبارة رقم (2) وهي "توفر الإدارة للعاملين المعلومات اللازمة لأداء العمل باستمرار" بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد الدراسة عليها بدرجة أوافق بمتوسط حسابي (4.20).
- العبارة رقم (4) وهي "يقدم العاملون اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل" بالمرتبة الثانية من حيث استجابة أفراد الدراسة عليها بدرجة أوافق بشدة بمتوسط حسابي (4.13).
- جاءت العبارة رقم (1) وهي "ينم اطلاع كافة العاملين على خطط التطوير الخاصة بالعمل" بالمرتبة قبل الأخيرة من حيث استجابة أفراد الدراسة عليها بدرجة أوافق بمتوسط حسابي (3.99).

- جاءت العبارة رقم (3) وهي " يضع العاملين الأهداف بصورة جماعية." بالمرتبة الأخيرة من حيث استجابة أفراد الدراسة عليها بدرجة أوافق إلى حد ما بمتوسط (3.91).

الإجابة على التساؤل الثالث: ما هي تحسين التطور التكنولوجي بالمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية:

للتعرف على تحسين التطور التكنولوجي بالمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور تحسين التطور التكنولوجي بالمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (9) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور الثالث مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
			مؤافق	مؤافق	مؤافق	مؤافق	مؤافق			
1	تم ادخال تكنولوجيا جديدة غيرت كثيرا في طريقه تقديم الخدمات	ك	54	40	8	6	1	4.28	0.89	1
		%	49.5	36.7	7.3	5.5	0.9			
3	تعمل المنظمة على تبسيط إجراءاتها وخدماتها بشكل الكتروني لرفع جودة الخدمات بسهولة وسرعه لدقة الاداء	ك	58	32	8	10	1	4.25	1	2
		%	53.2	29.4	7.3	9.2	0.9			
4	تهتم المنظمة بدراسة التقنيات الحديثة والاساليب الادارية الجديدة بانتظام لزيادة كفاءه المنظمة.	ك	53	38	8	10	0	4.23	0.93	3
		%	48.6	34.9	7.3	9.2	0			
2	تدرب المنظمة الموظفين على التكنولوجيا والبرامج بشكل مستمر لمواكبة التغير	ك	53	37	6	12	1	4.18	1.02	4
		%	48.6	33.9	5.5	11	0.9			
5	لدى المنظمة بوابه الكترونية لجميع المعاملات الداخلية للعاملين.	ك	51	33	9	15	1	4.08	1.09	5
		%	46.8	30.3	8.3	13.8	0.9			
المتوسط العام للمحور										
								4.20	0.98	

من خلال النتائج في الجدول (9) يتضح أن استجابة عينة الدراسة حول عبارات محور تحسين التطور التكنولوجي بالمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية كانت بدرجة أوافق بمتوسط حسابي

(4.20) وهذا المتوسط الحسابي يقع في المدى الذي يشير الى أوافق، ويتبين كذلك من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن هناك تباين في استجابة أفراد الدراسة على تحسين التطور التكنولوجي بالمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية، حيث تراوحت متوسطات الموافقة ما بين (4.28 إلى 4.08) وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة والرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (أوافق بشدة- موافق) على عبارات المحور مما يوضح التباين في استجابة أفراد الدراسة على تحسين التطور التكنولوجي بالمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب استجابة أفراد الدراسة عليها كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (1) وهي "تم ادخال تكنولوجيا جديدة غيرت كثيرا في طريقه تقديم الخدمات." بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد الدراسة عليها بدرجة أوافق بشدة، بمتوسط حسابي (4.28).
- جاءت العبارة رقم (3) وهي "تعمل المنظمة على تبسيط إجراءاتها وخدماتها بشكل الكتروني لرفع جودة الخدمات بسهولة وسرعه لدقة الاداء" بالمرتبة الثانية من حيث استجابة أفراد الدراسة بدرجة أوافق بشدة بمتوسط حسابي (4.25).
- جاءت العبارة رقم (4) وهي "تهتم المنظمة بدراسة التقنيات الحديثة والاساليب الادارية الجديدة بانتظام لزيادة كفاءه المنظمة" بالمرتبة الثالثة من حيث استجابة أفراد الدراسة عليها بدرجة أوافق بشدة بمتوسط حسابي (4.23).
- جاءت العبارة رقم (4) وهي "تدرب المنظمة الموظفين على التكنولوجيا والبرامج بشكل مستمر لمواكبة التغيير" بالمرتبة الرابعة من حيث استجابة أفراد الدراسة عليها بدرجة أوافق بمتوسط حسابي (4.18).
- جاءت العبارة رقم (1) وهي "لدى المنظمة بوابه الكترونية لجميع المعاملات الداخلية للعاملين." بالمرتبة الأخيرة من حيث استجابة أفراد الدراسة بدرجة أوافق بمتوسط حسابي (3.08).

الإجابة على التساؤل الرابع: ما هي تحسين الهيكل التنظيمي للمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية:

للتعرف على تحسين الهيكل التنظيمي للمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور تحسين الهيكل التنظيمي للمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (10) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور الثالث مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

العبارات	التكرار	درجة الموافقة						المستوى		
		النسبة %	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً			
تطور المنظمة هيكلها التنظيمي بشكل دوري كلما دعت الحاجة	ك	52	37	10	9	1	4.19	0.97	1	
	%	47.7	33.9	9.2	8.3	0.9				
هناك سهوله في انسياب الاتصال بين اقسام وإدارات المختلفة وتتسم بالدقة والسرعة	ك	50	37	10	11	1	4.14	1.01	2	
	%	45.9	33.9	9.2	10.1	0.9				
تواجه المنظمة مقاومة التغيير على مستوى تقديم الخدمات	ك	47	33	18	11	0	4.06	1	3	
	%	43.1	30.3	16.5	10.1	0				
يعمل الهيكل في المنظمة على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين بجميع المستويات	ك	42	41	16	9	1	4.05	0.97	4	
	%	38.5	37.6	14.7	8.3	0.9				
المتوسط العام للمحور								4.11	0.84	

من خلال النتائج في الجدول (9) يتضح أن استجابة عينة الدراسة من الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية حول عبارات محور تحسين الهيكل التنظيمي للمنظمة جاءت بدرجة أوافق بمتوسط حسابي (4.11) وهذا المتوسط الحسابي يقع في المدى الذي يشير إلى أوافق، ويتبين كذلك من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن هناك تجانس في استجابة أفراد الدراسة على تحسين الهيكل التنظيمي للمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية، حيث تراوحت متوسطات الموافقة ما بين (4.05 إلى 4.19) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (أوافق) على عبارات المحور مما يوضح التجانس في استجابة أفراد

الدراسة على تحسين الهيكل التنظيمي للمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب استجابة أفراد الدراسة عليها كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (1) وهي "تطور المنظمة هيكلها التنظيمي بشكل دوري كلما دعت الحاجة." بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد الدراسة عليها بدرجة أوافق، بمتوسط حسابي (4.19).
- جاءت العبارة رقم (3) وهي "هناك سهوله في انسياب الاتصال بين اقسام وإدارات المختلفة وتتسم بالدقة والسرعة" بالمرتبة الثانية من حيث استجابة أفراد الدراسة بدرجة أوافق وبمتوسط حسابي (4.14).
- جاءت العبارة رقم (4) وهي "تواجه المنظمة مقاومة التغيير على مستوى تقديم الخدمات" بالمرتبة الثالثة من حيث استجابة أفراد الدراسة عليها بدرجة أوافق بشدة بمتوسط حسابي (4.06).
- جاءت العبارة رقم (2) وهي "يعمل الهيكل في المنظمة على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين بجميع المستويات" بالمرتبة الأخيرة من حيث استجابة أفراد الدراسة بدرجة أوافق بمتوسط (4.05).

فرضية الدراسة: ما أثر تطبيق ادارة التغيير على المشاريع الهندسية الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
يسعى هذا الجزء للتعرف على أثر تطبيق ادارة التغيير على المشاريع الهندسية الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة من الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة التأثير، وذلك للإجابة على التساؤل أعلاه.

جدول (11) نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (Analysis Of variance for Regression)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى دلالة (ف)
الانحدار	70850.514	5	14170.103	53.938	<.001b
الخطأ	50965.486	194	262.709		
المجموع	121816.000	199			
قيمة معامل الارتباط = 0.763					
قيمة R ² معامل التحديد = 0.582					

** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول رقم (10) أن مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد يساوي (0.582) للمتغير المستقل وهذا يعني أن هذه المتغيرات يفسر (58.2%) من التباين الكلي في أثر تطبيق ادارة التغيير على المشاريع الهندسية الحكومية في المملكة العربية السعودية.

كما يوضح الجدول صلاحية النموذج للتنبؤ أثر تطبيق ادارة التغيير على المشاريع الهندسية الحكومية في المملكة العربية السعودية من خلال أبعاد الدراسة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى شك منخفض وهو (0.000) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

جدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الثابت	16.171	5.577		2.899	.004
تحسين برامج التدريب للعاملين	.471	.350	.169	2.018	.022
تحسين خطط العمل بالمنظمة	1.263	.530	.261	2.383	.018
تحسين التطور التكنولوجي بالمنظمة	1.695	.414	.323	4.091	<.001
تحسين الهيكل التنظيمي للمنظمة	.971	.450	.189	2.158	.032

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (11) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (ت) أن الثابت دال إحصائياً، وأن أبعاد الدراسة (تحسين برامج التدريب للعاملين-تحسين خطط العمل بالمنظمة-تحسين التطور التكنولوجي بالمنظمة-تحسين الهيكل التنظيمي للمنظمة) دور فعال في تطبيق ادارة التغيير على المشاريع الهندسية الحكومية في المملكة العربية السعودية وأن التأثير دال إحصائياً.

الفصل الخامس: ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

1-5 مقدمة

يتناول هذا الفصل خلاصة الدراسة وأهم نتائجها وتوصياتها ومقترحاتها التي تم التوصل إليها في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق إدارة التغيير ودورها في تحقيق أهداف مشاريع التشييد الحكومية في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي وقد قسم الباحث دراسته إلى خمسة فصول حيث تناول الفصل الأول منها المقدمة البحثية لموضوع الرسالة والتي تم التعرف فيه على المشكلة البحثية وأهداف البحث وفرضياته وأهميته بالإضافة للتعرف على آراء الباحثين في ذات الموضوع بشكل عام. والفصل الثاني وهو إدارة التغيير والذي تناول مفهوم إدارة التغيير ودورها في المشاريع بالإضافة لتصنيفاتها ومستوياتها وتأثيرها على المشاريع. والفصل الثالث والذي تناول منهجية الدراسة الميدانية، والفصل الرابع والذي تناول تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، والفصل الخامس والذي تناول نتائج وتوصيات الدراسة. وقد تبني من خلال دراسة الفصل الثاني النظري أهمية الاهتمام والعمل بمنظومة إدارة التغيير في كافة المشاريع لما لها من دور فعال في الحؤول دون وقوعها وبالتالي تأثيرها السلبي على تحقيق أهداف المشروع بنجاح كما اتضح من خلال دراسة الفصل الثاني النظري أهمية العمل بمنظومة إدارة المشاريع بشكل عام وإدارة التغيير على وجه الخصوص لما لها من أهمية ودور فعال في الوصول لأفضل النتائج في تحقيق أهداف المشاريع الحكومية.

ويتضمن هذا الفصل ملخص الدراسة، وأبرز النتائج التي خلصت إليها الدراسة، وعرض أبرز التوصيات والمقترحات، في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

2-5 ملخص الدراسة:

تضمنت الدراسة خمسة فصول، إضافة إلى المراجع والملاحق، وذلك على النحو الآتي:

الفصل الأول: تناول مقدمة عن الدراسة، ومشكلتها، وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها، وحدودها، وأهم المصطلحات التي تناولت الدراسة، وقد تلخصت مشكلة الدراسة في أثر تطبيق إدارة التغيير على المشاريع الهندسية الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: تناول الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

الفصل الثالث: تناول منهجية الدراسة وإجراءاتها، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية، حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية مكونة من الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية في العام 1444هـ-2023م، وبعد التطبيق حصل الباحثون على (109) استبانة مكتملة البيانات، وصالحة للتحليل الإحصائي.

الفصل الرابع: تناول عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الخامس: تناول ملخص الدراسة، وأهم نتائجها، وأبرز التوصيات، والمقترحات.

وقد كانت أهم نتائج الدراسة الآتي:

نتائج التساؤل الأول: ما مدى تحسين برامج التدريب للعاملين من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع

الهندسية الحكومية:

أن استجابة أفراد الدراسة جاءت بدرجة أوافق حول عبارات محور تحسين برامج التدريب للعاملين من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية، بمتوسط حسابي (4.05)، حيث تراوحت متوسطات أوافق بهم ما بين (4.29 إلى 3.92) وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة والرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى مستوى (أوافق بشدة - أوافق) على عبارات المحور مما يبين التباين في وجهات النظر من حيث استجابة أفراد الدراسة على تحسين برامج التدريب للعاملين من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية، والتي تم ترتيبها وفق الآتي:

- يتم تدريب العاملين لمواجهة التطورات التي تحدثها المنظمة
- تعقد الادارة دورات تدريبية متنوعة ومستمرة لمساعدته العاملين لاكتساب مهارات جديدة
- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين حسب المؤهلات
- يتم اختيار البرامج التدريبية حسب رغبات العاملين

نتائج التساؤل الثاني: ما مدى تحسين خطط العمل بالمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع

الهندسية الحكومية:

أن استجابة أفراد الدراسة بدرجة أوافق حول تحسين خطط العمل بالمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (4.20 إلى 3.91)

وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (أوافق بشدة) على عبارات المحور مما يوضح التجانس في استجابة أفراد الدراسة حول تحسين خطط العمل بالمنظمة من جهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية، والتي تم ترتيبها وفق التالي:

- توفر الإدارة للعاملين المعلومات اللازمة لأداء العمل باستمرار
- يقدم العاملون اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل.
- يتم اطلاع كافة العاملين على خطط التطوير الخاصة بالعمل
- يضع العاملون الأهداف بصورة جماعية.

نتائج التساؤل الثالث: ما هي تحسين التطور التكنولوجي بالمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية:

أن استجابة عينة الدراسة حول عبارات محور تحسين التطور التكنولوجي بالمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية كانت بدرجة أوافق بمتوسط حسابي (4.20)، حيث تراوحت متوسطات الموافقة ما بين (4.28 إلى 4.08) وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة والرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (أوافق بشدة- موافق) على عبارات المحور مما يوضح التباين في استجابة أفراد الدراسة على تحسين التطور التكنولوجي بالمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب استجابة أفراد الدراسة عليها كالتالي:

- تم ادخال تكنولوجيا جديدة غيرت كثيرا في طريقه تقديم الخدمات
- تعمل المنظمة على تبسيط إجراءاتها وخدماتها بشكل الكتروني لرفع جودة الخدمات بسهوله وسرعه لدقة الاداء
- تهتم المنظمة بدراسة التقنيات الحديثة والاساليب الادارية الجديدة بانتظام لزيادة كفاءه المنظمة.
- تدرب المنظمة الموظفين على التكنولوجيا والبرامج بشكل مستمر لمواكبة التغيير
- لدى المنظمة بوابه الكترونية لجميع المعاملات الداخلية للعاملين.

نتائج التساؤل الرابع: ما هي تحسين الهيكل التنظيمي للمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع

الهندسية الحكومية:

أن استجابة عينة الدراسة من الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية حول عبارات محور تحسين الهيكل التنظيمي للمنظمة جاءت بدرجة أوافق بمتوسط حسابي (4.11)، حيث تراوحت متوسطات الموافقة ما بين (4.19 إلى 4.05) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (أوافق) على عبارات المحور مما يوضح التجانس في استجابة أفراد الدراسة على تحسين الهيكل التنظيمي للمنظمة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب استجابة أفراد الدراسة عليها كالتالي:

- تطور المنظمة هيكلها التنظيمي بشكل دوري كلما دعت الحاجة
- هناك سهوله في انسياب الاتصال بين اقسام وإدارات المختلفة وتتسم بالدقة والسرعة
- تواجه المنظمة مقاومة التغيير على مستوى تقديم الخدمات
- يعمل الهيكل في المنظمة على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين بجميع المستويات

3-5 فرضية الدراسة: ما أثر تطبيق ادارة التغيير على المشاريع الهندسية الحكومية في المملكة العربية السعودية
أن مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد يساوي (0.582) للمتغير المستقل وهذا يعني أن هذه المتغيرات يفسر (58.2%) من التباين الكلي في أثر تطبيق ادارة التغيير على المشاريع الهندسية الحكومية في المملكة العربية السعودية.

كما تبين صلاحية النموذج للتنبؤ أثر تطبيق ادارة التغيير على المشاريع الهندسية الحكومية في المملكة العربية السعودية من خلال أبعاد الدراسة من وجهة نظر الإداريين والمهندسين في المشاريع الهندسية الحكومية، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى شك منخفض وهو (0.000) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

4-5 توصيات ومقترحات الدراسة:

ونتيجة الى ما توصلت إليه دراسة إدارة التغيير ودورها في تحقيق أهداف المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية من أهمية العمل بإدارة التغيير في المشاريع الحكومية ودورها في تحقيق الأهداف في مراحل المشروع المختلفة بداية من مرحلة التخطيط والتصميم ومرورا بمرحلة الطرح والترسية وانتهاء برحلة التنفيذ والاعلاق ومن خلال النتائج التي توصل إليها الباحثون يوصي بما يلي:

- التركيز على التغيير النوعي في الافراد من خلال التدريب الجيد والتحفيز خصوصاً العاملين في المشاريع الهندسية.
- ضرورة تفعيل وسائل الاتصال غير الرسمية مع العاملين لمعرفة مواطن الخلل في العمل والحصول على أفكار جديدة قد تساهم في رفع كفاءة الأداء.
- التخطيط الجيد للتغيير من خلال خطة طويلة المدى مع وجود خطط سنوية أكثر تفصيلاً من خلال هذه الخطط يتم تحديد التكنولوجيا الواجب استخدامها وتحديد ما هي الاحتياجات التدريبية اللازمة للتغيير.
- تنمية الوعي لدى المديرين والأفراد والعمال بالمؤسسات بضرورة تبني التغيير لمواجهة التحديات التي تواجههم. وتزويدهم بالمهارات اللازمة للتعامل معها داخل بيئة العمل على نحو فعال.
- المرونة في تطبيق مبادئ وأسس التغيير مرحلة بمرحلة والرقابة في التنفيذ وتكيفها مع الواقع.
- ضرورة المشاركة في التغيير وتوفير نظام اتصال فعال في المؤسسة يعمل على إيصال المعلومة في الوقت المحدد وبالتالي تكون الإدارة فعالة بتطبيق آلية الاجتماعات.
- تطبيق الآليات الحديثة والأساليب العلمية والعملية لإدارة التغيير.

Chapter Five: Summary of the study, its recommendations and suggestions

5-1 Introduction

This chapter deals with the summary of the study and its most important findings, recommendations and proposals that were reached in the light of the study's questions and objectives. Where the study aimed to identify the reality of the application of change management and its role in achieving the objectives of government construction projects in the Kingdom of Saudi Arabia. In order to achieve these goals, a presentation was presented on the first form, which was presented for research and examination of character. The second chapter is change management and its role in projects, in addition to its classification, levels and impact on projects. And the first chapter, which dealt with the study, and the fourth chapter, which is located in the analysis of the results of the study, and the first chapter, which dealt with the results of the study and the recommendations of the study. It has been adopted through the study of the second theoretical chapter interest in work and the greatness of change management in all projects because of its effective role in preventing it from falling into implementation. It has a negative impact on successfully achieving the goals of the project, as was evident through the study of the second theoretical chapter. In particular, because of its importance and effective role in achieving the best results in achieving the goals of government projects.

This chapter includes a summary of the study, the most important findings of the study, and a presentation of the most important recommendations and proposals, in light of the findings of the study.

5-2 Summary of the study:

The study included five chapters, in addition to references and appendices, as follows:

Chapter One: The study is an introduction to the study, its problem, questions, objectives, importance, relevance, and the most important terms that dealt with the study. The study problem was summarized in

the impact of change application management on government engineering projects in the Kingdom of Saudi Arabia.

The second chapter: theoretical measurement and previous studies related to the subject of the study.

The third chapter: the background study of information about (109) useful information questionnaires

Chapter Four: Addressing and discussing the results of the study.

Chapter Five: Title of the study, its most important results, highlights, and printing.

The most important results of the study were the following:

Results of the first question: What is the extent to which the training programs for workers improve from the point of view of administrators and engineers in government engineering projects?

The respondents of the study came with a degree of agreement on the statements of the axis of improving training programs for workers from the point of view of administrators and engineers in government engineering projects, with an arithmetic mean of (4.05). The five-scale categories, which indicate the level of (strongly agree - agree) on the axis statements, which shows the difference in points of view in terms of the study individuals' response to improving training programs for workers from the point of view of administrators and engineers in government engineering projects, which were arranged according to the following:

- Employees are trained to face the developments caused by the organization
- The administration holds various and continuous training courses to help employees acquire new skills
- The training needs of workers are determined according to qualifications
- Training programs are selected according to the desires of the workers

The results of the second question: What is the extent to which the work plans of the organization are improved from the point of view of administrators and engineers in government engineering projects?

The respondents of the study agreed with a degree of agreement about improving the work plans of the organization from the point of view of administrators and engineers in government engineering projects, with an arithmetic mean of (4.05), as their approval ranged between (4.20 to 3.91), which are averages located in the fifth category of the five-scale categories, which indicate To (strongly agree) with the statements of the axis, which illustrates the homogeneity in the response of the study individuals about improving the work plans of the organization from the point of view of administrators and engineers in government engineering projects, which were arranged according to the following:

- Management provides employees with the necessary information to perform work continuously
- Employees provide suggestions and new methods that help in performing the work.
- All employees are informed of the work development plans
- Workers set goals collectively.

Results of the third question: What is the improvement of technological development in the organization from the point of view of administrators and engineers in government engineering projects?

The response of the study sample about the statements of the axis of improving the technological development of the organization from the point of view of administrators and engineers in government engineering projects was in agreement with an arithmetic mean of (4.20), as the approval ratings ranged between (4.28 to 4.08), which are averages located in the fifth and fourth categories of the scale. The quintile, which refers to (strongly agree-agree) on the axis statements, which explains the variation in the response of the study individuals to improve the technological development of the organization from the

point of view of administrators and engineers in government engineering projects, which were arranged in descending order according to the response of the study members to them as follows:-

- New technology has been introduced that has changed a lot in the way services are provided
- The organization works to simplify its procedures and services electronically to raise the quality of services easily and quickly for the accuracy of performance
- The organization is interested in studying modern technologies and new administrative methods regularly to increase the efficiency of the organization.
- The organization trains employees on technology and programs continuously to keep pace with change
- The organization has an electronic portal for all internal transactions of employees.

Results of the fourth question: What is the improvement of the organizational structure of the organization from the point of view of administrators and engineers in government engineering projects?

The response of the study sample of administrators and engineers in government engineering projects about the phrases of the axis of improving the organizational structure of the organization came with a degree of agreement with an arithmetic mean of (4.11). To (I agree) on the phrases of the axis, which illustrates the homogeneity in the response of the study members to improve the organizational structure of the organization from the point of view of administrators and engineers in government engineering projects, which were arranged in descending order according to the response of the study members as follows:

- The organization develops its organizational structure periodically as needed
- There is an easy flow of communication between different departments and departments, and it is characterized by accuracy and speed
- The organization faces resistance to change at the level of service delivery
- The structure in the organization works to increase the delegation of powers to employees at all levels

5-3 The hypothesis of the study: What is the effect of applying change management on government engineering projects in the Kingdom of Saudi Arabia?

The square of the multiple correlation coefficient R square or the coefficient of determination is equal to (0.582) for the independent variable, and this means that these variables explain (58.2%) of the total variation in the impact of the application of change management on government engineering projects in the Kingdom of Saudi Arabia.

It also shows the validity of the model for predicting the effect of applying change management on government engineering projects in the Kingdom of Saudi Arabia through the dimensions of the study from the point of view of administrators and engineers in government engineering projects, given the significant value of (q) at a low level of doubt, which is (0.000) for the independent variable on the dependent variable.

5-4 Recommendations and suggestions of the study:

As a result of the findings of the study of change management and its role in achieving the goals of government projects in the Kingdom of Saudi Arabia, the importance of working with change management in government projects and its role in achieving the goals of projects in the various stages of the project, starting from the planning and design stage, passing through the offering and awarding stage, and ending with the implementation and closing stage Based on the findings, the researchers recommend the following:

- Focusing on qualitative change in individuals through good training and motivation, especially those working in engineering projects.
- The necessity of activating the informal means of communication with the workers in order to find out the defects in the work and obtain new ideas that may contribute to raising the efficiency of performance.
- Good planning for change through a long-term plan with more detailed annual plans. Through these plans, the technology to be used is determined and what training needs are needed for change.
- Developing awareness among managers, individuals and workers in institutions of the need to adopt change in order to face the challenges they face. And provide them with the necessary skills to deal with it within the work environment effectively.
- Flexibility in applying the principles and foundations of change, stage by stage, and oversight in implementation and adaptation to reality.

- The necessity of participating in change and providing an effective communication system in the organization that works to deliver information in a timely manner, and thus the administration is effective by applying the mechanism of meetings.
- Applying modern mechanisms and scientific and practical methods to manage change.

المراجع:

- 1-أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، (2022)
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.N121022>
- 2-أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية، (2017)
<https://dx.doi.org/10.21608/caf.2017.126476>
- 3-ادارة التغير و ادارة المشاريع اهم المهارات لتحقيق النتائج المَرْجُوة من مشاريع <https://me.devoteam.com> ومبادرات رؤية المملكة 2030
- 4- رمضان ريم (2004) بعنوان: إدارة التغيير في التطوير التنظيم
- 5-دراسة فاطمة الحقباني (2007) بعنوان: مقاومة موظفي الجامعات للتغيير الإداري أسبابها ومؤثراتها وأساليب التعامل معها من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية، جامعة أم القرى
- دراسة اللحياني (2007): بعنوان: واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات
- 6-البنات الملحق بجامعة أم القرى
- 7- دراسة باجليلز وكرين (Bagels & Green, 2002)
- 8- (Employees perceptions as recipients of change Buoy,2002)
- دراسة ديفين (, Devin Bash2007) The managerialist ideology of organizational change management
- 9- باتش
- 10-دراسة (Mc Namara, 2010)
- 11- دراسة (شرف, 2012)
- 12- دراسة (, John Pisapia al ET2016)
- 13- دراسة (أسعد مبارك، 2016)
- 14- دراسة دجلة مهدي، زينب كاظم (2018)
- 15- دراسة (عبد الله خليف، 2019)

- 16-دراسة (Gure ، 2010)
- 17- دراسة (Fleming, 2010)
- 18- دراسة (Bababe , Gana,2011)
- 19- دراسة (مصطفى, 2012)
- 20- دراسة (أيمن, 2013)
- 21-دراسة (Iqbal and Ahmed, 2014)
- 22- دراسة (Asghar & Awan ,2014) 2014 دراسة
- 23- دراسة (Ghouse, Gharib, 2016)
- 24- دراسة (تسابيح محمد، سامي مصطفى، 2017)
- 25- دراسة (Celine, 2018)
- 26- دراسة (محمد البشير، 2018)
- 27- (محمود السيد، 2018)
- 28- دراسة (حسين علي، 2019)

A thesis submitted to complete the requirements for obtaining a master's degree in
the Project Management Department Smart Everyone University (2023)

THE EFFECT OF APPLYING CHANGE MANAGEMENT ON
GOVERNMENT ENGINEERING PROJECTS IN THE KINGDOM
OF SAUDI ARABIA

student's name		University ID	e-mail
leader	Mohammed Saleh Al hajoj	213000788	m-hajoj@outlook.com
member	Abdel Salam AL Habib	20223006390	eng.abdulslamalhabib@gmail.com
member	Mohammed Al Maliki	213000854	mohammedalmalki1412@gmail.com
College		Specialization	The date
Management college		Master of Project Management	
Supervisor name		Supervisor email	supervisor signature
Dr. Walid Suleiman Siddik		walid@esu.ac.ae	