



جامعة الجميع الذكية  
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

مقترح بحثي لرسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم إدارة المشاريع  
بجامعة الجميع الذكية (2022-2023)

اثر تطبيق ادارة التغيير على المشاريع الهندسية الحكومية في المملكة العربية السعودية

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

| اسم الطالب          |                   | الرقم الجامعي                                        | البريد الإلكتروني                                                                  |
|---------------------|-------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| قائد                | محمد صالح الهاجوج | 213000788                                            | <a href="mailto:m-hajoj@outlook.com">m-hajoj@outlook.com</a>                       |
| عضو                 | عبد السلام الحبيب | 20223006390                                          | <a href="mailto:eng.abdulslamalhabib@gmail.com">eng.abdulslamalhabib@gmail.com</a> |
| عضو                 | محمد المالكي      | 213000854                                            | <a href="mailto:mohammedalmalki1412@gmail.com">mohammedalmalki1412@gmail.com</a>   |
| الكلية              |                   | التخصص                                               | التاريخ                                                                            |
| الإدارة             |                   | ماجستير إدارة مشاريع                                 | 7/3/2023                                                                           |
| اسم المشرف الرئيس   |                   | البريد الإلكتروني للمشرف الرئيس                      |                                                                                    |
| د/ وليد سليمان صديق |                   | <a href="mailto:walid@esu.ac.ae">walid@esu.ac.ae</a> |                                                                                    |
| توقيع المشرف الرئيس |                   |                                                      |                                                                                    |

## فهرس البحث

| م | الموضوع                                 | الصفحة |
|---|-----------------------------------------|--------|
| 1 | مقدمة لمشروع البحث                      | 2      |
| 2 | مشكلة البحث                             | 3      |
| 3 | اهداف البحث                             | 3      |
| 4 | اهمية البحث                             | 4      |
| 5 | محددات البحث                            | 4      |
| 6 | فرضيات البحث                            | 4      |
| 7 | منهج البحث                              | 4      |
|   | 1-7-المنهج الوصفي التحليلي              | 5      |
|   | 2-7-المنهج الوصفي المسحي                | 5      |
| 8 | استعراض مختصر لعدد من المراجعات الادبية | 5      |

## 1- المقدمة

إن نقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك والاداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للآطار 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، اذ أصبح التغيير هو الثابت الوحيد ، وحالة مستمرة ومسألة مصيرية بالنسبة لنا ، و هذا ما يعني أن تعاملها معه لم يعد كمالياً بل أصبح أمر حتمياً ، ومصيرها مرهون بمدى قدرتها على التحول وفقاً للمقتضيات المستجدة التي لا تترك مجالات للاختيار، إما السير معها ومجاراتها وإما عدم مواكبتها وهو يعني الزوال والتلاشي ، هذا ما يعني أنه لا ضمان في البقاء أو النمو ، والنجاح أو التفوق إلا بالاعتماد على إدارة التغيير بوصفها الرؤية الواعية والخيار الرشيد في تسيير هذا الانتقال ومواجهته بيئة التغيير وما تأتي به من تطورات سريعة ومتنوعة لا يمكن التنبؤ بها في أكثر الاحيان (إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية، إبراهيم عز الدين)، وتتوفر هذه الإدارة على قدر معتبر من الكفاءة في مجال التخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة وفي ظل التقدم الشاهد في المملكة العربية السعودية وحيث ان إدارة التغيير لها الدور والاهمية في تطوير المشاريع الحكومية الهندسية ومساهمتها في التطورات الحاصلة على المستوى العالمي في كافة المجالات وتأثيرها على الجانب الإداري والعملي ، واهمها رؤية المؤسسة الحكومية تجاه تحقيق اهدافها المستقبلية وعملية الاتصال بين المستويات الادارية 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 بالحصل بالمملكة العربية السعودية كما ركزت دراسته على ارتباط التغيير وتأثيره سلباً او ايجاباً على التكلفة الاجمالية للمشروع ، الا ان “مدير التغيير” يؤدي دوراً أساسياً في ضمان تحقيق المشاريع (مبادرات التغيير) للأهداف المرجوة منها في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية المُخصصة.

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](http://www.ajsp.net)

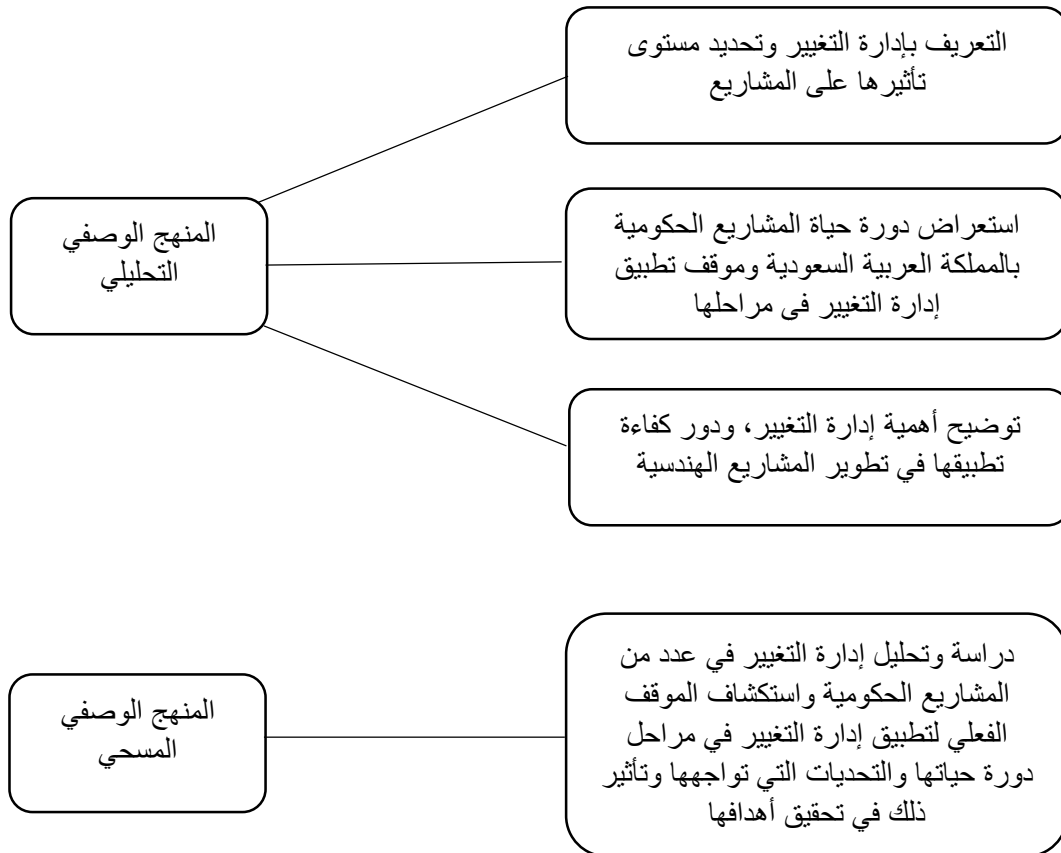
## 2- مشكلة البحث:

وبينما يُعتبر التكامل بين تَخَصُّصَي "إدارة المشاريع" و "إدارة التغيير" أمراً لا بد منه لنجاح المشروع، إلا أنه كثيراً ما يُنظر إليهما على أنهما عنصرين مُنفصلين وغير مُتساويين في مبادرات الأعمال الناجحة؛ والمشكلة هي أن إدارة المشاريع غالباً ما تُحصل 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- 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 (1-1) يوضح ارتباط منهج الدراسة بتحقيق أهدافها الثانوية

#### 4- 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 (واقع تطبيق إدارة المخاطر في مشاريع المملكة، محمد جعفر).

#### 5- 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) وإسهام 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- 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.

#### 7- منهج البحث:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لطبيعة الدراسة، وهو "الأسلوب الذي يعتمد على دراسة الجانب النظري ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كيفياً وكمياً وقد أتبع هذا المنهج بهدف معرفة واقع إدارة التغيير وأساليب إدارته لدى المشاريع الهندسية الحكومية ومن ثم تقديم آليات مقترحة يمكن أن تسهم في تطوير الدور القيادي في إدارة التغيير للمشاريع الهندسية الحكومية في المملكة العربية السعودية.

1-تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية - دراسة ميدانية لأراء مدراء المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي بين عامي 2006-2010 م - م. علاء الدين علي الديري - الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي <https://me.devoteam.com>

2-واقع تطبيق إدارة المخاطر ودورها في تحقيق أهداف مشاريع التشييد الحكومية في المملكة العربية السعودية، محمد جعفر

## 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.

## 7-2- 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- استعراض مختصر لعدد من المراجعات الادبية:

**الدراسة الأولى: رمضان ريم ( 2004 ) بعنوان: إدارة التغيير في التطوير التنظيمي:** 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 معاً ، 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 محلياً وقدمت الباحثة تصوراً علمياً 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 مكائن القوة ومحاذير المقاومة أوضحت الدراسة المذكورة أهمية إدارة التغيير في تحسين أداء المنظمات، وأكدت على أهمية التشخيص وتحليل مكائن القوة والضعف في معرفة أثر أي تغيير، وهذا ما استفادت الباحثة منه في تحليل المكتب المركزي للإحصاء لدراسة أثر مشاريع إدارة التغيير في تعزيز مكائن القوة والتخفيف من نقاط الضعف فيه، ولكن ما يميز الدراسة الحالية هو تناول موضوع إدارة التغيير كمشروع، أما هذه الدراسة فتناولته من ناحية التطوير التنظيمي.

**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 :** لمقاومة الموظفين وأسبابها وأبرز مؤشرات مقاومة التغيير وأهم الأساليب هدفت الدراسة إلى معرفة أكثر مجالات التغيير تعرضاً للقيادية 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 جزءاً 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 الملحقه 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 الملحقه 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 باجليلز وكرين (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 أيضاً تفاعلاً بين كسب التأييد وبين البعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات ووجدت أيضاً 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 ، والكفاية 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 (2007، Devin Bash) 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 أوربا 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 إيصال 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) وأدى 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) أدى 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 علاقة 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 علاقة قوية بين الأداء الوظيفي والحوافز.

**الدراسة السادسة عشر: هدفت دراسة (مصطفى، 2012)** إلى دراسة العلاقة 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، وأيضاً تحليل اتجاهات هيئة التدريس والعاملين والطالب 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 علاقة 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 علاقة جوهرية 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 الكامبيرون. 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 المواطن التنظيمية بأبعادها الخمس (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري) على أداء العاملين بتلك البنوك. وتوصلت الدراسة إلى: وجود تأثير موجب لسلوك المواطن التنظيمية على مستوى أداء العاملين، وبلغت قيمة مربع الارتباط (405.0) مما يعني أن سلوك المواطن التنظيمية يفسر ما نسبته 5.40% من التغير في مستوى أداء العاملين بالبنوك محل الدراسة.**

**الدراسة الرابعة والعشرون: هدفت دراسة (محمود السيد، 2018) 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 على 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.**

## 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-إدارة التغيير وإدارة المشاريع أهم المهارات لتحقيق النتائج المرجوة من مشاريع ومبادرات رؤية المملكة 2030 <https://me.devoteam.com>
- 4-بحث واقع تطبيق إدارة المخاطر ودورها في تحقيق أهداف مشاريع التشييد الحكومية في المملكة العربية السعودية، محمد جعفر