

أثر إدارة التغيير في نجاح تنفيذ المشاريع في قطاع الإنشاءات
بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

خالد مصطفى ابوزيد

241001797

إشراف/

د. أسماء ابو عنزه

العام الدراسي:

2024



إهداء

يوجد وفي جميع مراحل الحياة، هناك أشخاص يستحقون منا أسمى آيات الشكر والتقدير. في مقدمة هؤلاء، الوالدان، فهما أصحاب فضل عظيم يفوق التصور؛ إذ بفضلهما نصل إلى الخير والنجاح في الدنيا والآخرة. كما أنني لا أنسى أصدقائي الأعزاء، الذين كانوا دائماً خير الرفاق في كل الظروف. أهدي إليكم جميعاً هذا البحث المتواضع تقديراً وامتناناً.

الباحث /خالد أبوزيد

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه وإعانتة وتسديده، أولاً وأخيراً، فلولاه لما كان لهذا العمل أن يتم، فله المنة والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على نبيه الكريم محمد صلى الله عليه وسلم وبعد:

نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا،

د. أسماء أبو عنزه

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى من كان لنا عوناً ودليلاً منذ اللحظة الأولى في إعداد هذه الدراسة وحتى وصولها إلى صورتها النهائية. لقد تعلمنا منه الكثير، وكان بمثابة الشمس التي أضاعت لنا دروب المعرفة. كما أود أن أعرب عن امتناني لإدارة جامعة ميدأوشن، ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من دعم وتسهيلات، وتشجيعهم المستمر، وتوفيرهم كل ما يلزم من خدمات لإنجاز هذه الدراسة. وأخص بالشكر أيضاً كل من لم يسعفني الحظ بذكر أسمائهم، راجياً من الله عز وجل أن تكون هذه الدراسة بوابة لأبحاث ودراسات مستقبلية تساهم في إثراء المعرفة.

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر إدارة التغيير بأبعادها المختلفة (التغيير في الثقافة التنظيمية، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي، والتغيير في المهام) على نجاح تنفيذ المشاريع في قطاع الإنشاءات بالمملكة العربية السعودية. استهدفت الدراسة جميع الشركات الإنشائية في المملكة، وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من 280 مديراً من القيادات التنفيذية لهذه الشركات.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الهامة، أبرزها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعادها المختلفة على نجاح تنفيذ المشاريع في قطاع الإنشاءات. تبين أن التغيير في الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجي، والمهام يلعب دوراً حيوياً في تعزيز كفاءة ونجاح المشاريع الإنشائية.

كما قدمت الدراسة عدة توصيات، أهمها ضرورة تركيز الشركات على تعزيز القيم والمعتقدات التي تدعم عمليات التغيير، وتطوير برامج تدريبية مخصصة لزيادة الوعي بثقافة التغيير بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية. يجب أن تصبح ثقافة التغيير جزءاً أساسياً من جميع مكونات الشركة لتعزيز الابتكار والمرونة في مواجهة التحديات. علاوة على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة مراجعة وتحديث الهياكل التنظيمية بانتظام لمواكبة التطورات التكنولوجية وضمان استجابة مرنة للتغيرات في البيئة التكنولوجية والاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، نجاح المشاريع الإنشائية، قطاع الإنشاءات في المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

إهداء	د
شكر وتقدير	هـ
مستخلص الدراسة	ز
قائمة المحتويات	ح
قائمة الجداول	ك
قائمة الأشكال	ل
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1 مقدمة:	2
2.1 مشكلة الدراسة:	2
3.1 أهمية الدراسة:	4
1.3.1 الأهمية العلمية	5
2.3.1 الأهمية العملية	5
4.1 أهداف الدراسة:	7
5.1 تساؤلات الدراسة	7
6.1 فروض الدراسة:	7
7.1 الدراسات السابقة:	9
8.1 تعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية	Error! Bookmark not defined.
9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:	15
10.1 المنهجية وطرق البحث:	17
11.1 مصادر جمع البيانات	17
12.1 أدوات الدراسة :	18

18.....	13.1 حدود الدراسة :
20.....	الفصل الثاني:الاطار النظري
20.....	المبحث الأول:إدارة التغيير
20.....	1.1.2 مقدمة
20.....	2.1.2 مفهوم إدارة التغيير:
21.....	2.1.2 خصائص إدارة التغيير
23.....	3.1.2 أسباب التغير:
25.....	4.1.2 استراتيجيات كيفية إحداث التغيير
25.....	5.1.2 أبعاد التغيير التنظيمي
28.....	المبحث الثاني: نجاح المشاريع
28.....	1.2.2 تمهيد :
28.....	1.2.2 مفهوم المشروع :
29.....	2.2.2 مفهوم نجاح المشاريع
30.....	3.2.2 دورة حياة المشروع.
31.....	4.2.2 الأهداف الرئيسية لإدارة المشاريع
33.....	5.2.2 أهمية نجاح المشاريع الإنشائية
35.....	6.2.2 أنواع المشاريع الإنشاءات
39.....	7.2.2 أثر إدارات التغيير في إنجاح المشاريع الإنشائية في المؤسسات الحكومية
41.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
41.....	1.3 تمهيد:
41.....	2.3 منهج الدراسة
41.....	3.3 مجتمع الدراسة والعينة
42.....	4.3 وحدة المعاينة
42.....	5.3 أدوات الدراسة وقياس المتغيرات
44.....	6.3 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

45.....	7.3 أساليب جمع البيانات والمعلومات
46.....	الفصل الرابع: اختبار الفرضيات
46.....	1.4 خصائص أفراد العينة
50.....	2.4 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
58.....	3.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة
66.....	الفصل الخامس : النتائج والتوصيات
66.....	1.5 تمهيد:
66.....	2.5 النتائج
69.....	3.5 التوصيات
71.....	Abstract
71.....	المراجع
72.....	أولا: المراجع العربية
76.....	ثانيا: المراجع الأجنبية
80.....	الملاحق
81.....	استمارة استبيان
82.....	أولا: البيانات الشخصية
83.....	ثانيا محاور الاستبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
43	مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل	1
44	قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة	2
47	توزيع عينة الدراسة من المديرين في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة ال المملكة	3
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التغيير في الثقافة	4
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في الهيكل التنظيمي	5
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في التكنولوجيا	6
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في المهام	7
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر تحقيق الأهداف	8
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر جودة المنتجات	9
58	اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirno test) للمتغير المستقل (ادارة التغيير)	10
59	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير متغيرات إدارة التغيير (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز الفعالية	11

60	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير متغيرات إدارة التغيير (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز الفعالية	12
62	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Regression لاختبار أثر الأبعاد الفرعية لإدارة التغيير في الفعالية	13
63	نتائج تحليل التباين One Way nova للفروقات في إجابات عينة الدراسة تعزى لخصائص المستجيبين	14

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	شكل رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	48
2	شكل (2) توزيع عينة الدراسة حسب العمر	49
3	شكل (3) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي	50
4	شكل (4) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	50

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

يُعد قطاع الإنشاءات واحدًا من أهم القطاعات الاقتصادية الحيوية في المملكة العربية السعودية، حيث يلعب دورًا محوريًا في تحقيق الأهداف التنموية الكبيرة لرؤية المملكة 2030. تعتمد هذه الرؤية الطموحة بشكل كبير على مشروعات البنية التحتية العملاقة والمشاريع العمرانية التي تهدف إلى تنويع مصادر الاقتصاد السعودي بعيدًا عن الاعتماد الكلي على النفط. ومع زيادة تعقيد المشاريع الهندسية والعمرانية في المملكة، أصبح من الضروري التركيز على إدارة التغيير باعتبارها عنصرًا أساسيًا في تحقيق النجاح والاستدامة في هذه المشاريع.

إن إدارة المشاريع الإنشائية في السعودية، كغيرها من المشاريع الكبرى حول العالم، تواجه العديد من التحديات التي تنبع من التغيرات الدائمة في المتطلبات، الظروف الاقتصادية، التطورات التكنولوجية، والبيئات التنظيمية. هذه التغيرات قد تشمل تغييرات في تصميم المشروع، الموارد المالية، القوى العاملة، أو حتى السياسات الحكومية. لذلك، فإن التفاعل الفعال مع هذه التغيرات وإدارتها بشكل جيد يُعد مفتاحًا لضمان سير المشروع وفق المخطط وتحقيق الأهداف المرجوة.

إدارة التغيير في هذا السياق لا تعني مجرد التعامل مع تعديلات صغيرة أو تحسينات عابرة، بل هي عملية استراتيجية تتطلب تخطيطًا متكاملًا وتعاونًا من مختلف الأطراف المعنية في المشروع. فالتغيرات المفاجئة أو غير المُدارة قد تؤدي إلى تعطل المشروع، زيادة التكاليف، أو تأخير في الجدول الزمني. في المقابل، إذا تم التعامل مع التغيير بفعالية من خلال تطبيق أفضل الممارسات في إدارة التغيير، فإنه يمكن أن يعزز فرص نجاح المشروع، ويزيد من الكفاءة والإنتاجية، بل ويؤدي إلى تحسين جودة النتائج النهائية للمشروع.

يُركز هذا البحث على أثر إدارة التغيير في نجاح تنفيذ المشاريع في قطاع الإنشاءات السعودي، مع تسليط الضوء على أهمية تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير في ظل بيئة المشاريع المعقدة والمتغيرة باستمرار. تُظهر الدراسات الدولية والمحلية أن نسبة كبيرة من المشاريع تفشل في تحقيق أهدافها الزمنية أو المالية بسبب ضعف إدارة التغيير، وهو ما يبرز الحاجة الماسة إلى بناء فهم أعمق حول كيفية تأثير إدارة التغيير على هذه الجوانب في قطاع الإنشاءات.

في السياق السعودي، يُعتبر قطاع الإنشاءات محورًا للتطور الاقتصادي والبنية التحتية، حيث تتم إدارة مشاريع كبيرة تتراوح من بناء المدن الجديدة إلى تطوير البنية التحتية للنقل والمواصلات. وتستلزم هذه المشاريع التنسيق المستمر بين الأطراف المختلفة، من المقاولين والموردين إلى الجهات الحكومية والتنظيمية. من هنا تأتي أهمية تطوير نهج شامل لإدارة التغيير، يتعامل مع التحديات الفريدة التي تواجه المشاريع في هذا القطاع، مثل تعقيد العقود، ضغوط الزمن، والاحتياجات المتغيرة للعملاء.

علاوة على ذلك، يمكن أن تكون إدارة التغيير أحد العوامل الحاسمة في تقليل مقاومة التغيير بين العاملين في المشاريع، حيث أن تغييرات المشروع، سواء كانت تقنية أو تنظيمية، غالبًا ما تقابل بمقاومة من قبل بعض العاملين أو الأطراف المعنية. إذا لم تُدار هذه المقاومة بشكل جيد، فقد تؤدي إلى تأخير المشروع أو تقليل جودته. لذلك، فإن القدرة على إدارة التغيير بنجاح تتطلب استخدام أدوات واستراتيجيات محددة للتواصل مع الأطراف المعنية، بناء علاقات تعاونية، وتقليل المخاطر المرتبطة بالتغيير.

في هذا البحث، سيتم تحليل دور إدارة التغيير في قطاع الإنشاءات في السعودية، مع استكشاف العوامل التي تسهم في نجاح أو فشل هذه المشاريع، وتسلط الضوء على كيفية استخدام استراتيجيات إدارة التغيير لتجنب المشاكل المحتملة وتعزيز فرص النجاح. سيتم استعراض الأدبيات الحالية حول الموضوع، ودراسة حالات واقعية من المشاريع الإنشائية الكبرى في المملكة، لتقديم توصيات عملية حول كيفية تحسين إدارة التغيير في هذا القطاع المهم.

2.1 مشكلة الدراسة:

يواجه قطاع الإنشاءات في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة تتمثل في تعقيد المشاريع وتغير متطلبات العملاء والبيئة التنظيمية والتكنولوجية. هذه التحديات، إلى جانب ضغوط تحقيق المشاريع ضمن الميزانية وفي الوقت المحدد، تؤدي إلى ظهور مشكلات تتعلق بقدرة الشركات على إدارة المشاريع بفعالية. أحد الجوانب الأساسية التي تساهم في نجاح أو فشل هذه المشاريع هو إدارة التغيير، التي تعد أمراً حاسماً في التكيف مع الظروف المتغيرة والمفاجآت التي قد تؤثر على سير المشروع.

الدراسات السابقة أظهرت أن ضعف إدارة التغيير قد يؤدي إلى تأخير المشاريع، زيادة التكاليف، وفشل تحقيق الأهداف الرئيسية. على سبيل المثال، دراسات دولية في مجال إدارة المشاريع أظهرت أن حوالي 70% من المشاريع تتعرض لفشل جزئي أو كلي بسبب عدم القدرة على إدارة التغييرات المفاجئة بفعالية. في المقابل، أشارت بعض الدراسات إلى أن الشركات التي تطبق استراتيجيات متكاملة لإدارة التغيير تتمتع بمرونة أكبر وقدرة على التكيف، مما يؤدي إلى تحسين جودة التنفيذ وتقليل الفجوات بين التخطيط والتنفيذ.

في المملكة العربية السعودية، يشهد قطاع الإنشاءات تطورات كبيرة، خاصة مع المبادرات الكبرى التي تدعمها رؤية 2030. ومع زيادة حجم وتعقيد المشاريع، تظهر الحاجة الملحة لفهم أعمق لدور إدارة التغيير في تحقيق النجاح. ومع ذلك، هناك فجوة معرفية واضحة في الأبحاث المتعلقة بإدارة التغيير في هذا القطاع داخل السياق السعودي، حيث تركز غالبية الدراسات على العوامل التقنية أو المالية دون معالجة كافية للعوامل التنظيمية والإدارية المتعلقة بالتغيير.

ويمكن صياغة مشكلة البحث في هذا السؤال البحثي

ما هو أثر إدارة التغيير في نجاح تنفيذ المشاريع في قطاع الإنشاءات بالمملكة العربية السعودية ؟

3.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في محاولة دمج الجوانب العلمية والعملية، و تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق تأثير إيجابي ملموس على كل من مستوى البحث الأكاديمي ومستوى التطبيق العملي في مجال إدارة المخاطر والتميز المؤسسي، ويمكن استعراضها ذلك كالتالي:

1.3.1 الأهمية العلمية

1. سد الفجوة المعرفية: يعالج البحث نقص الدراسات المتعلقة بتأثير إدارة التغيير على نجاح المشاريع في قطاع الإنشاءات السعودي.
2. إثراء الأدبيات العلمية: يضيف البحث إلى الأدبيات الحالية حول إدارة المشاريع من خلال تقديم رؤى جديدة حول استراتيجيات إدارة التغيير في بيئة المشاريع الكبرى.
3. تطوير إطار مفاهيمي: يوفر إطارًا نظريًا لتقييم استراتيجيات إدارة التغيير وتطبيقها في قطاع الإنشاءات.
4. تحليل المتغيرات المؤثرة: يساهم في فهم العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، والتنظيمية التي تؤثر على نجاح المشاريع من منظور إدارة التغيير.
5. تقديم حلول مبتكرة: يقدم مفاهيم وأساليب جديدة لتحسين إدارة التغيير في مشاريع الإنشاءات..

2.3.1 الأهمية العملية

- تحسين الأداء التنظيمي ليساعد الشركات والمقاولين في قطاع الإنشاءات على تحسين استراتيجياتهم في إدارة التغيير لتفادي التأخيرات والتكاليف الزائدة.
- تعزيز التكيف مع التغيير ليقدم توصيات عملية للشركات حول كيفية التكيف بسرعة مع التغييرات المفاجئة في المشاريع.

- زيادة فرص نجاح المشاريع ليساهم البحث في تحسين فرص تنفيذ المشاريع بنجاح ضمن الجدول الزمني والميزانية المحددة.
- دعم رؤية 2030 للوصول لتحسين تنفيذ المشاريع الكبرى المرتبطة برؤية المملكة 2030 من خلال تقديم استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير.
- تعزيز الاستدامة والتنافسية للشركات تحسين قدرتها على التنافس في السوق من خلال تطبيق أفضل الممارسات في إدارة التغيير.

4.1 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

تحليل تأثير إدارة التغيير على نجاح تنفيذ المشاريع في قطاع الإنشاءات بالمملكة العربية السعودية، وتحديد العوامل التي تسهم في تعزيز فعالية إدارة التغيير لضمان تحقيق الأهداف الزمنية والمالية للمشاريع.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة في إدارة التغيير في المشاريع الإنشائية بالسعودية.
2. تحليل العلاقة بين إدارة التغيير ونجاح المشاريع من حيث الكفاءة والجودة والتكلفة الزمنية.
3. تقييم استراتيجيات إدارة التغيير الحالية المستخدمة في قطاع الإنشاءات السعودي وتحديد نقاط القوة والضعف فيها.
4. اقتراح أفضل الممارسات والاستراتيجيات التي يمكن للشركات تبنيها لتحسين إدارة التغيير في المشاريع الإنشائية.
5. استكشاف أثر إدارة التغيير على تقليل مقاومة التغيير وزيادة التكيف مع الظروف المتغيرة في المشاريع.
6. تقديم توصيات عملية للشركات والمقاولين لتحسين تنفيذ المشاريع وتحقيق الاستدامة في ظل التغيرات المستمرة في السوق.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما هو أثر إدارة التغيير في نجاح تنفيذ المشاريع في قطاع الإنشاءات بالمملكة العربية السعودية ؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- هل هناك أثر لإدارة التغيير على تحسين معدلات إنجاز المشاريع في قطاع الإنشاءات؟
- هل هناك أثر لإدارة التغيير على تقليل تكاليف مشاريع الإنشاءات؟
- هل هناك أثر لإدارة التغيير على تحسين جودة مخرجات مشاريع الإنشاءات؟
- هل هناك أثر لإدارة التغيير على زيادة رضا أصحاب المصلحة في مشاريع الإنشاءات؟
- هل تختلف تأثيرات إدارة التغيير على نجاح تنفيذ مشاريع الإنشاءات بين أنواع المشاريع المختلفة (مثل: مشاريع البنية التحتية، مشاريع المباني، إلخ)؟

6.1 فروض الدراسة:

ليتم الإجابة عن أسئلة الدراسة، تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية منها كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 > a) لإدارة التغيير بأبعادها المختلفة (تهيئة التغيير، التخطيط للتغيير، تطبيق/مقاومة التغيير، تقييم وتثبيت التغيير) في حل مشكلات التخطيط في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية. وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 > a) لتهيئة التغيير في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 > a) للتخطيط للتغيير في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 > a) لتطبيق/مقاومة التغيير في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 > a) لتثبيت التغيير في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.

7.1 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية

1. دراسة الزهراني: (2020)

- أهداف الدراسة: هدفت إلى تقييم أثر إدارة التغيير على تحسين تنفيذ المشروعات في قطاع الإنشاءات بالمملكة، مع التركيز على التحديات المتعلقة بالتغيير.
- المتغير المستقل: إدارة التغيير (التخطيط للتغيير، التواصل الفعال، دعم القيادة).
- المتغير التابع: نجاح تنفيذ المشاريع (الالتزام بالجدول الزمنية، تحسين الجودة، رضا العملاء).
- المنهجية: المنهج الوصفي التحليلي.
- أهم النتائج: التخطيط الجيد والتواصل الفعال يلعبان دوراً محورياً في تحسين نتائج المشاريع وتقليل التأخير.
- التوصيات: ضرورة إشراك جميع الأطراف في مراحل التخطيط لضمان قبول التغيير وتنفيذه بنجاح.

2. دراسة الرفاعي: (2021)

- أهداف الدراسة: تحليل تأثير تطبيق إدارة التغيير على تحقيق أهداف المشاريع الإنشائية، مع التركيز على تحسين الكفاءة وتقليل المخاطر.
- المتغير المستقل: إدارة التغيير (تحليل المخاطر، التدريب، تحسين العمليات).
- المتغير التابع: نجاح تنفيذ المشاريع (تقليل المخاطر، زيادة الكفاءة، الاستجابة للتغيرات).
- المنهجية: المنهج الوصفي التحليلي.
- أهم النتائج: تحليل المخاطر والتدريب يساهمان في تحسين الكفاءة وتقليل المخاطر.
- التوصيات: ضرورة تبني برامج تدريبية مستمرة للتعامل مع المخاطر بفعالية.

3. دراسة العسيري:(2019)

- أهداف الدراسة :استكشاف العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الإنشائية، مع التركيز على دور إدارة التغيير في تحسين الإنتاجية والجودة.
- المتغير المستقل :إدارة التغيير(التحفيز، إشراك الأطراف المعنية، تنظيم الموارد).
- المتغير التابع :نجاح المشاريع (الإنتاجية، جودة التنفيذ، رضا الأطراف المعنية).
- المنهجية :المنهج الوصفي التحليلي.
- أهم النتائج :إشراك الأطراف المعنية وتنظيم الموارد بفعالية يسهمان في تحسين الإنتاجية والجودة.
- التوصيات :تعزيز مشاركة الأطراف في جميع مراحل المشروع لضمان النجاح.

4. دراسة عبدالله:(2020)

- أهداف الدراسة :تقييم دور التواصل في إدارة التغيير وتأثيره على نجاح المشاريع الإنشائية.
- المتغير المستقل :إدارة التغيير (التواصل الداخلي، إشراك العاملين، تحديد المسؤوليات).
- المتغير التابع :نجاح تنفيذ المشاريع (تحقيق الجدول الزمني، إدارة التكاليف، الفعالية).
- المنهجية :المنهج الوصفي التحليلي.
- أهم النتائج :التواصل الداخلي الفعال وتحديد المسؤوليات يسهمان في تحقيق الأهداف وتقليل التكاليف.
- التوصيات :تعزيز قنوات التواصل لضمان التزام العاملين بالأهداف.

5. دراسة الحربي:(2021)

- أهداف الدراسة :تحليل أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير ونجاح المشاريع في قطاع الإنشاءات.
- المتغير المستقل :إدارة التغيير(القيادة التحويلية، الدعم المؤسسي، التحفيز).

- المتغير التابع: نجاح المشاريع (تحقيق الأهداف، الالتزام بالميزانية، تعزيز التعاون).
- المنهجية: المنهج الوصفي التحليلي.
- أهم النتائج: القيادة التحويلية تعزز التزام الفرق بالأهداف وتعاونها.
- التوصيات: تدريب القادة على مهارات القيادة التحويلية لضمان النجاح.

6. دراسة الأحمدى: (2019)

- أهداف الدراسة: تحليل أثر التخطيط الفعال لإدارة التغيير على نجاح المشاريع في قطاع الإنشاءات.
- المتغير المستقل: إدارة التغيير (التخطيط، إشراك الأطراف، التقييم الدوري).
- المتغير التابع: نجاح المشاريع (الالتزام بالجدول الزمني، التحكم بالتكاليف، تحقيق الأهداف).

- المنهجية: المنهج الوصفي التحليلي.
- أهم النتائج: التخطيط الجيد وإشراك الأطراف يعززان من النجاح.
- التوصيات: استخدام تقنيات حديثة لتسهيل التخطيط والتقييم الدوري.

7. دراسة خالد: (2021)

- أهداف الدراسة: استكشاف دور التواصل الفعال في إدارة التغيير وتأثيره على نجاح المشاريع الإنشائية.
- المتغير المستقل: إدارة التغيير (التواصل الداخلي والخارجي، إدارة التغذية الراجعة).
- المتغير التابع: نجاح المشاريع (جودة المشروع، الالتزام بالميزانية، رضا العملاء).
- المنهجية: المنهج الوصفي التحليلي.
- أهم النتائج: التواصل الفعال يعزز من تحقيق النجاح وضمان جودة المشاريع.
- التوصيات: تعزيز قنوات التواصل وتفعيل التغذية الراجعة.

8. دراسة عبدالله: (2018)

- أهداف الدراسة: تحليل تأثير القيادة الفعالة في إدارة التغيير على نجاح المشاريع الإنشائية.

- المتغير المستقل: إدارة التغيير (القيادة التحويلية، التحفيز، توجيه الفريق).
- المتغير التابع: نجاح المشاريع (تحقيق الأهداف، زيادة الإنتاجية، تعزيز التعاون).
- المنهجية: المنهج الوصفي التحليلي.
- أهم النتائج: القيادة التحويلية تسهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف.
- التوصيات: توفير برامج تدريبية لتحسين مهارات القيادة في إدارة التغيير.

9. دراسة فاطمة: (2019)

- أهداف الدراسة: دراسة تأثير إدارة المخاطر كجزء من إدارة التغيير على نجاح المشاريع الإنشائية.
- المتغير المستقل: إدارة التغيير (إدارة المخاطر، التقييم الاستباقي، التخطيط للسيناريوهات).
- المتغير التابع: نجاح المشاريع (المرونة، تقليل المخاطر، تحسين جودة العمل).
- أهم النتائج: الإدارة الفعالة للمخاطر تعزز المرونة وتقلل المشاكل.
- التوصيات: دمج إدارة المخاطر في خطط إدارة التغيير لضمان نجاح المشاريع.

10. دراسة عبدالرحمن: (2021)

- أهداف الدراسة: تقييم أثر التدريب والتطوير كجزء من إدارة التغيير على نجاح تنفيذ المشاريع الإنشائية.
- المتغير المستقل: إدارة التغيير (التدريب والتطوير، بناء القدرات، التوجيه المستمر).
- المتغير التابع: نجاح المشاريع (رفع المهارات، تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل التأخير).
- المنهجية: المنهج الوصفي التحليلي.
- أهم النتائج: التدريب المستمر يعزز الكفاءة ويقلل التأخير.
- التوصيات: تعزيز البرامج التدريبية لضمان التنفيذ الأمثل للمشاريع.

الدراسات الأجنبية

1. Smith, J., & Williams, R. (2020):

- أهداف الدراسة: تقييم تأثير إدارة التغيير على نجاح مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على تخصيص الموارد وتخفيف المخاطر.
- المتغير المستقل: إدارة التغيير (تخصيص الموارد، تخفيف المخاطر، إشراك أصحاب المصلحة).
- المتغير التابع: نجاح المشاريع (الكفاءة، الإكمال في الوقت المناسب، رضا أصحاب المصلحة).
- أهم النتائج: التخصيص الفعال للموارد وإشراك أصحاب المصلحة يساهمان في الكفاءة والالتزام بالمواعيد.
- التوصيات: تطوير استراتيجيات شاملة لإدارة الموارد.

2. Brown, A., & Thompson, L. (2021):

- أهداف الدراسة: استكشاف دور إدارة المخاطر في إدارة التغيير وتأثيرها على نجاح مشاريع البناء في المملكة.
- المتغير المستقل: إدارة التغيير (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تخطيط الاستجابة).
- المتغير التابع: نجاح المشاريع (تقليل المخاطر، تحسين الإنتاجية، تحسين الجودة).
- أهم النتائج: إدارة المخاطر الشاملة تعزز جودة المشاريع وتقلل المخاطر.
- التوصيات: دمج إدارة المخاطر في جميع مراحل إدارة التغيير.

3- Smith, J., & Williams, R. (2020) .

- أهداف الدراسة: تحليل تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على نجاح مشاريع البناء، مع التركيز على تخفيف المخاطر وتحسين الكفاءة.

المتغير المستقل: إدارة التغيير (التخطيط الاستراتيجي، إشراك أصحاب المصلحة، تخفيف المخاطر).

المتغير التابع: نجاح المشاريع (تقليل المخاطر، تحسين الكفاءة، الوفاء بالمواعيد النهائية).

أهم النتائج: التخطيط الاستراتيجي الفعال يقلل المخاطر ويحسن الكفاءة.

التوصيات: دمج أصحاب المصلحة في جميع مراحل المشروع لضمان النجاح.

4- Brown, A., & Thompson, L:(2021) .

أهداف الدراسة: استكشاف دور الاتصال الفعال في إدارة التغيير وتأثيره على نجاح مشاريع البناء.

المتغير المستقل: إدارة التغيير (الاتصالات الداخلية، الاتصالات الخارجية، آليات التغذية الراجعة).

المتغير التابع: نجاح المشاريع (الإنجاز في الوقت المحدد، إدارة التكاليف، رضا أصحاب المصلحة).

أهم النتائج: الاتصال الفعال يساهم في تحقيق الجدول الزمني وإدارة التكاليف.

التوصيات: إنشاء قنوات اتصال واضحة وآليات تغذية راجعة لضمان نجاح المشاريع.

الفجوة البحثية

على الرغم من أن الدراسات السابقة قدمت رؤية مهمة حول دور القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة التغيير في تحسين أداء المشاريع، إلا أن هناك فجوات بحثية تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف، خاصة فيما يتعلق بالمشاريع الإنشائية في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة ال المملكة. فقد ركزت معظم الدراسات على السياقات الأكاديمية والتنظيمية في دول معينة مثل العراق والولايات المتحدة، مما يُظهر حاجة ملحة إلى دراسات تستكشف تأثير القيادة التحويلية في بيئات ثقافية وتنظيمية متنوعة، خصوصًا في الدول النامية مثل المملكة العربية السعودية.

في حين تناولت دراسة (Phillips, J., & Klein, J. D., 2023) الفجوة بين النظرية والتطبيق في إدارة التغيير، إلا أنه لا يزال هناك حاجة لمزيد من البحث حول كيفية تكييف استراتيجيات إدارة التغيير لتكون أكثر فاعلية في المشاريع الإنشائية التي تتميز بالتغير السريع والتعقيد. كما أن دراسة (Ewenstein, B., Smith, W., & Sologar, A., 2015) ركزت على دور الأدوات الإنشاءات في تعزيز إدارة التغيير، ولكن هناك نقص في البحث حول كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل متكامل ومستدام في إدارة التغيير داخل المشاريع الإنشائية لشركات تكنولوجيا المعلومات.

بالإضافة إلى ذلك، على الرغم من أن بعض الدراسات تناولت الأداء الأكاديمي والتحفيز الوظيفي، إلا أن هناك فجوة بحثية تتعلق بتأثير القيادة التحويلية على الأداء المالي والكفاءة التشغيلية لمشاريع الإنشاءات. كما أن العديد من الدراسات قدّمت استراتيجيات وتوصيات، لكنها لم تتناول بشكل كافٍ التحديات العملية التي قد تواجه المؤسسات أثناء تنفيذ هذه الاستراتيجيات في سياق المشاريع الإنشائية وكيفية التغلب عليها.

بناءً على ذلك، تُظهر هذه الفجوات أهمية إجراء دراسات أعمق حول كيفية تحسين استراتيجيات إدارة التغيير في سياق المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، مع الأخذ في الاعتبار التعقيدات الثقافية والتنظيمية الخاصة بالمنطقة.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

إدارة التغيير تُعد مجموعة من العمليات والأدوات والأساليب التي تهدف إلى إدارة الجوانب البشرية والتنظيمية للتغيير داخل المؤسسة، بما يضمن نجاح تنفيذه وتحقيق الأهداف المرجوة. في سياق هذه الدراسة، تتضمن إدارة التغيير الأبعاد التالية:

1. **تهيئة التغيير:** يشمل هذا المتغير الأنشطة والإجراءات التي تتخذها الإدارة لإعداد الموظفين والمنظمة ككل لاستقبال التغيير. يتضمن ذلك بناء الوعي حول أهمية التغيير والحاجة إليه،

توضيح الفوائد المحتملة، وإشراك الموظفين في عملية التغيير منذ البداية لتعزيز قبولهم واندماجهم.

2. التخطيط للتغيير: يتضمن وضع خطط تفصيلية لإدارة التغيير، تشمل تحديد الأهداف المطلوبة، الموارد الضرورية، الجدول الزمني، بالإضافة إلى تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل فرد أو فريق معني. كما يشمل هذا المتغير تحليل المخاطر المحتملة ووضع خطط الطوارئ للتعامل مع أي تحديات قد تطرأ أثناء تنفيذ التغيير.

3. تطبيق/مقاومة التغيير: يعالج هذا المتغير تنفيذ خطط التغيير والتعامل مع أي مقاومة قد تظهر من الموظفين أو الأطراف المتأثرة بالتغيير. يشمل ذلك تحديد استراتيجيات فعالة للتعامل مع المقاومة، تقديم الدعم والتدريب المناسب، وتحفيز الأفراد على قبول التغيير والتكيف معه.

4. تقييم وثبوت التغيير: يشمل هذا المتغير تقييم فعالية التغيير بعد تطبيقه من خلال قياس الأداء وتحليل النتائج. يركز أيضاً على تثبيت التغييرات الناجحة وضمان استمراريتها من خلال دمجها في العمليات اليومية والسياسات التنظيمية للمؤسسة، بما يعزز الاستفادة المستدامة من التغيير. نجاح المشاريع الإنشائية في هذه الدراسة يُعرّف على أنه تحقيق الأهداف المحددة للمشاريع من خلال الأداء المالي المتميز، جودة المنتج النهائي، الكفاءة التشغيلية العالية، رضا العملاء، والقدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات. هذه الأبعاد تمثل الجوانب المختلفة لنجاح المشاريع، وتحدد مدى فعالية الإدارة في تنفيذ وإدارة تلك المشاريع في قطاع الإنشاءات بالمملكة العربية السعودية.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة لفحص واستكشاف جميع جوانب دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. اعتمد المنهج التحليلي على جمع وتحليل البيانات والمعلومات بشكل منهجي، وذلك لوصف وتحليل المشكلة المتعلقة بالتخطيط في المشاريع الإنشائية، بهدف الوصول إلى استنتاجات محددة بناءً على الفرضيات المطروحة. كما تم استخدام الأساليب الإحصائية، مثل برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، لتحويل البيانات النوعية إلى بيانات كمية لتسهيل عملية التحليل الإحصائي وتقديم نتائج دقيقة.

أما المنهج الوصفي، فقد اعتمد على جمع المعلومات والبيانات التي تقدم وصفاً دقيقاً للمشكلات التي تواجه التخطيط في المشاريع الإنشائية. وقد تم استخدام منهج دراسة الحالة من خلال إجراء استبيانات وتحليلها بعناية، مما أتاح فهماً معمقاً للمشكلات المطروحة وتقديم توصيات تستند إلى البيانات المجمعة، بهدف تحسين فعالية الإدارة في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة.

11.1 مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر إدارة التغيير في نجاح تنفيذ المشاريع في قطاع الإنشاءات بالمملكة العربية السعودية

12.1 أدوات الدراسة :

تعريف أداة البحث بأنها الوسيلة التي يتم من خلالها جمع البيانات للإجابة عن تساؤلات البحث صحيح تمامًا. والاستبانة هي نوع معين من هذه الأدوات، وتُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث." وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة العاملين في القطاع الإنشائي والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني، والدخل الشهري.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

13.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية : قامت الدراسة بقياس أثر أثر إدارة التغيير في نجاح تنفيذ المشاريع في قطاع الإنشاءات بالمملكة العربية السعودية
- حدود مكانية: المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية
- حدود زمنية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية: العاملين في المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الأول: إدارة التغيير

1.1.2 مقدمة

تعتبر إدارة التغيير عملية تخطيط وتنفيذ التغييرات بشكل منهجي. ومن الناحية النظرية، تبدأ عملية التغيير بالحاجة إلى التغيير، لذلك، عندما نفكر في التغيير، يجب علينا التفكير حول تحديد أهداف العمل، واستراتيجيات الأعمال، الإشارة لهم في برامج التغيير لتحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة.

2.1.2 مفهوم إدارة التغيير:

إن إدراك الحاجة إلى التغيير وقيادة المنظمات من خلال هذا التغيير هو واحد من أكثر التحديات التي تواجه أي قيادة. فالتغيير هو الثابت الوحيد في حياة اليوم - للأفراد والمؤسسات، كما يجب أن يكون التغيير الاستراتيجي فعالاً، على سبيل المثال القدرة على التحرك بحرية، ولديه القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه القوى العاملة في الأنظمة المستهدفة والوحدات الإدارية. (فريد وحمانه، 2021)

بينما عرف (Gichuhi (2017, 69 إدارة التغيير بأنها " عملية التجديد المستمر للمنظمة وهيكلها وقدراتها لخدمة الاحتياجات المتغيرة باستمرار للعملاء الخارجيين والداخليين".

وعرف إدارة التغيير على أنها " عملية توجيه، والتنقل، والرعاية، والتدريب، وتفسير ورعاية التغيير التنظيمي من أجل تحقيق نتيجة التغيير المرجوة، والحفاظ على الوضع الراهن أو التكيف مع النتائج

الناشئة" (Agbim, Omarewo & Omattah, 2013, 2)

ووفقاً (شارف، 2018) فإن هناك أربعة تعريفات أساسية لإدارة التغيير، هي:

➤ مهمة إدارة التغيير: يمكن توضيح إدارة التغيير: من خلال جعل التغييرات في التخطيط وأسلوب الإدارة، وثانياً إدارة الاستجابة للتغييرات التي للمنظمة لديها بعض السيطرة عليها ، ويشمل أيضاً إدارة تأثير التغيير على الناس.

- مجال الممارسة المهنية: إدارة التغيير هو مجال الممارسة المهنية حيث أن المنظمة تقوم بإدارة عملية التغيير العامة التي يتم المطالبة بها من قبل وكلاء التغيير.
- مجموعة من المعارف: إدارة التغيير هي مجموعة المعرفة التي تتكون من النماذج والأساليب والتقنيات والأدوات والمهارات وغيرها من أشكال المعرفة التي تقوم بممارسة التغيير.
- آلية التحكم: تتعلق بقيام إدارة التغيير على وشك بالرقابة على المعايير والمتطلبات اللازمة لتنفيذ العمليات والإجراءات التي من خلالها يمكن تحقيق التغيير العمال في المنظمة .

2.1.2 خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها بفعالية. ووفقاً لـ (هملان وآخرون، 2020)، يمكن تلخيص هذه الخصائص بشكل مقالي على النحو التالي:

الاستراتيجية والتخطيط: إدارة التغيير تعتمد بشكل كبير على وضع خطط استراتيجية محكمة ومدروسة. هذه الخطط تتضمن أهدافاً واضحة ووسائل محددة لتحقيق تلك الأهداف. التخطيط الجيد هو الأساس الذي يقوم عليه نجاح أي عملية تغيير، حيث يساعد على تحديد الخطوات اللازمة لإحداث التغيير وإدارة الموارد بشكل فعال. من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمنظمة توقع التحديات المحتملة ووضع استراتيجيات للتغلب عليها، مما يضمن أن التغيير يتم بسلاسة وبدون تعطيل للعمليات اليومية.

الشمولية: تتصف إدارة التغيير بالشمولية، حيث تشمل كافة جوانب المنظمة، بدءاً من الأفراد والفرق إلى العمليات والأنظمة. الشمولية تضمن أن التغيير يحقق تأثيراً متكاملاً ويعزز من كفاءة المنظمة بشكل عام. التغيير الشامل يأخذ في الاعتبار التفاعل بين مختلف أجزاء المنظمة، مما يضمن أن التغيير في جزء معين

لا يسبب اضطرابات غير متوقعة في أجزاء أخرى. هذا النهج الشامل يساعد في تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة.

التواصل الفعال: يعتبر التواصل الفعال من الخصائص الأساسية لإدارة التغيير. التواصل الجيد يضمن أن جميع أفراد المنظمة على علم بالتغييرات المخطط لها وفهم أسبابها وأهدافها. من خلال تواصل واضح وشفاف، يمكن تقليل المقاومة للتغيير وزيادة قبول الأفراد له. التواصل الفعال يشمل أيضاً الاستماع إلى مخاوف وآراء الموظفين، مما يعزز من مشاركتهم ويجعلهم يشعرون بأنهم جزء من عملية التغيير، وليس مجرد متلقين للتوجيهات.

المرونة والتكيف: إدارة التغيير تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. التغيير في بيئة العمل قد يواجه تحديات غير متوقعة، وبالتالي يجب أن تكون إدارة التغيير قادرة على تعديل الخطط والاستراتيجيات بسرعة للتعامل مع هذه التحديات. المرونة تسمح للمنظمة بالاستفادة من الفرص الجديدة والتكيف مع التحديات بطريقة فعالة، مما يعزز من قدرتها على النجاح في بيئة عمل ديناميكية.

القيادة الرشيدة: تلعب القيادة دوراً محورياً في إدارة التغيير. القادة الفعالون قادرون على توجيه المنظمة خلال فترة التغيير بشكل يضمن تحقيق الأهداف المرجوة. القيادة الرشيدة تشمل القدرة على تحفيز الموظفين، تقديم الدعم اللازم لهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. القادة الناجحون يمتلكون رؤية واضحة للتغيير ويستطيعون توصيل هذه الرؤية بفعالية للجميع.

المراقبة والتقييم: إدارة التغيير تتطلب نظاماً دقيقاً للمراقبة والتقييم المستمر. من خلال متابعة التقدم وتقييم النتائج بانتظام، يمكن تحديد ما إذا كانت التغييرات تحقق الأهداف المرجوة أم لا. المراقبة والتقييم تساعد في اكتشاف المشكلات في مراحل مبكرة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. هذا النهج الاستباقي يضمن أن التغيير يسير في الاتجاه الصحيح ويمكن من تحسين العمليات بمرور الوقت.

3.1.2 أسباب التغير:

على الرغم من تعقيد إدارة التغير، فقد تم طرح عدد من مجالات التركيز الأساسية لإدارة عملية

إدارة التغير بشكل صحيح. وهي: (Thomas, 2014)

- القيادة الفعالة: هي عامل تمكين رئيسي لأنها توفر الرؤية والأساس المنطقي للتغير. وقد تم تحديد أساليب مختلفة من القيادة على سبيل المثال، التشاور القسري والتعاونية. قد تكون كل من هذه الأساليب المختلفة مناسبة وفقاً لنوع التغير ونوعه الذي يتم إجراؤه، على سبيل المثال، عندما يكون هناك تغيير واسع النطاق للمؤسسة، فقد تم تحديد أسلوب التوجيه على أنه الأكثر فاعلية.
- غالباً ما يتم تحديد التوقيت المناسب والمناسب كمفتاح للتغير الفعال.
- التطوير التنظيمي هو أحد المقاربات أو التدخلات المستخدمة عند محاولة إحداث التغير الموجه نحو تحسين الفعالية التنظيمية.
- تم تحديد التواصل ثنائي الاتجاه مع الموظفين ومشاركتهم النشطة في التنفيذ كعنصر تمكين رئيسي لتغير الإدارة، وتواجه معظم المنظمات حالات عدم يقين مرادفة للعالم الحديث الذي أحدثته العولمة والتكنولوجيا الحديثة.

وصف ستة عوامل مسؤولة عن التغيرات التي تحدث في العالم الحديث والمنظمات على حد سواء، وهي (حسين، 2019):

- 1- التكنولوجيا الجديدة التي حولت الاتصالات والإلكترونيات والأسواق الاستهلاكية والصناعات السريعة.
- 2- العولمة التي أسفرت عن عالم أكثر ترابطاً وثباتاً مع تنقل المعلومات والأموال والسلع في جميع أنحاء العالم.
- 3- العولمة والتكنولوجيا الجديدة، التي ساهمت في زيادة حدة المنافسة وأدت إلى صعود وهبوط قادة السوق.

- 4- عمليات وممارسات التغيير الجديدة، والتي تحدث الآن أسرع من أي وقت مضى في تاريخنا المعروف.
- 5- السرعة - تتم مطابقة الزيادة المذهلة في السرعة التكنولوجية في الأعمال (تقاس دورات حياة المنتج بالأشهر وليس بالسنوات) وفي حياة الناس (يشعر معظمنا أننا نركض بأسرع ما يمكن فقط للبقاء في مكانه).
- 6- التعقيد والتناقض اللذان يتزايدان نتيجة لكل هذه التغييرات ويزيدان من صعوبة الطلبات على المديرين الذين يستخدمون السعي إلى الحصول على ضمانات و/أو حلول من النوع الواحد من أجل تحقيق المثل العليا للاستقرار والنظام .

كما أن هناك خمسة أهداف أساسية للتغيير هي: (غيلاني وبن محمود، 2017).

- الحفاظ على الحيوية داخل المنظمة ونشر التفاؤل فيها والتخلص من السلبيات فيها
- تنمية قدرة الفرد في المنظمة على الابتكار والتفكير الإيجابي.
- زيادة الرغبة في التطوير والتحسين والتقدم في العمل
- التناغم مع متغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة
- و تحقيق أعلى مستويات الأداء في المنظمة .
- كما تتمثل أهداف المنظمة من التغيير فيما يلي:
- الارتقاء بمستوى الأداء.
- تقليل معدلات الدوران الوظيفي.
- تطوير الموارد البشرية والمادية.
- ترشيد النقاط.
- تحديد وتطوير أنماط السلوك.
- تحقق درجة عالية من التعاون .
- التجديد في مكان العمل

4.1.2 استراتيجيات كيفية إحداث التغيير

يمكن تصنيف استراتيجيات التغيير على أساس كيفية إحداث التغيير إلى ما يلي: (غيلاني وبن محمود، 2017).

- (1) استراتيجية الطرف الواحد Unilateral: تركز على دور المدير في موقع السلطة لإحداث عملية التغيير .
- (2) استراتيجية المشاركة في القوة Power- Sharing: يستخدم هذا النوع في صورتين هما: عملية اتخاذ القرارات بالمشاركة بين أفراد الجماعة ، وحل المشكلات بواسطة الجماعة.
- (3) استراتيجية السلطة المفوضة Delegative authority: ويتم فيها تفويض مسؤولية تحديد المشاكل ومعالجتها لمجموعة من الأفراد المختصين في هذا المجال.

ويمكن تصنيف استراتيجيات التعبير إلى ثلاث فئات رئيسية وهي:

- (1) استراتيجيات هيكلية: حيث تهتم بالهيكل التنظيمي وطرق التصميم والعلاقات بين الوحدات.
- (2) استراتيجيات تكنولوجية: تركز على التصورات والعمليات الجديدة المرتكزة على الاختراعات والإبداعات التكنولوجية.
- (3) الاستراتيجيات السلوكية تعنى بالقيم والتوجهات الجديدة والتي تهدف إلى تحسين أداء الموارد البشرية كتفويض اتخاذ القرار الإدارية الإشرافية دول الموافقة من مستوى الإداري الأعلى .

5.1.2 أبعاد التغيير التنظيمي

إن منظمات الأعمال كعناصر مهمة في الحياة الاقتصادية ونظم مفتوحة تعيش التغيير، فهي تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها، فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة، وقد اعتمدت الدراسة على أربعة أبعاد للتغيير التنظيمي، وهي كما يلي (العزى، 2013) :

أولاً: التغيير في الثقافة:

عملية تحول تشمل سلوك الأفراد، وهياكل التنظيم، ونظم الأداء وتقويمها، والتكنولوجيا، وذلك بغرض الفاعل والكيف مع مغريات البيئة المحيطة، ولقد أضحى مفهوم ثقافة التغيير من المفاهيم المستحدثة والمهمة في حياة الإنسان المعاصر، ونتيجة لحدثة هذا المفهوم، فقد حدث بعض الخلط واللبس في استخدامه وفي علاقته بمفهوم التغيير الثقافي، لذلك ينبغي أن نلاحظ أن هناك فرقاً جوهرياً بين المفهومين، فمفهوم ثقافة التغيير "يعني أن للثقافة دور هام في تغيير الواقع إلى الأفضل، بينما مفهوم "تغيير الثقافة" يعني التخلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى كسبيل للتغيير والتطوير .

ثانياً: التغيير في الهيكل التنظيمي

ويكون هذا النوع من التغيير الذي يكون في الهيكل التنظيمي من خلال إعادة تقسيم الوحدات الإدارية؛ أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، ويؤثر ذلك في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، وفي نطاق الإشراف المتبع في العمل، والنشاطات في كل قسم وهكذا قد يتعين إنشاء وحدات تنظيمية أو الغاؤها أو تغيير في خطوط الاتصالات أو في هيكل السلطة المسؤولية أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية أو في محلات الأداء أو في عند الوظائف في كل قسم داخل المنظمة.

ويرى (خرفي ويوسف، 2015) أن توسيع حصة المنظمة السوقية أو الحفاظ على حصتها العالية يستدعي تغيير بعض تشكيلتها التنظيمية لنشر نشاطها في تلك السوق قسم التسويق الدولي أو الإقليمي) أي إن التغيير في الهيكل إما أن يكون في جميع مسؤوليات بعض الأقسام وإما تقليص المستويات المؤدية، وإما توسيع نطاق الإشراف لكي تصبح المنظمة أكثر سطحية وأن يروقرابية، وقد يمكن تطبيق قواعد وإجراءات أكثر لزيادة المعيارية كما يمكن زيادة عبر مركزية التشريع عملية اتخاذ القرار.

ثالثا: التغيير في التكنولوجيا:

تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات، إذ تتطلب هذه الثورة من وكلاء التغيير إدخال معدات جديدة وطرائق ووسائل عمل جديدة، إلا إن هذه التأثيرات أصبحت تتزايد يوم بعد يوم بشكل سريع جدا، لأن تقنية المعلومات أصبحت هي الهدف، فالحل الوحيد للمديرين هو العمل الجاد على استخدام تقنيات متطورة؛ من أجل الحفاظ على الصدارة أو البقاء في المنافسة، إذ تقوم الإدارة بإتباع جميع السياسات المتطورة تكنولوجيا، وذلك من أجل الوصول إلى الهدف بكفاءة عالية، لذلك فإن التغييرات التي حدثت خلال السنوات القليلة الماضية مكنت أغلب المنظمات اليوم من الحصول على أنظمة ومعلومات إدارية متطورة تربط العاملين في المنظمة ببعض النظر عن مواقعهم الجغرافية.

ويرى (يوسف، 2022). ضرورة استجابة المنظمات العاملة المطاف العدد التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي لما أن هذه التعبيرات من شأنها أن أبعاد اليوم في الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإنتاجية وتحسن النوعية.

رابعا: التغيير في المهام:

ويشمل التغيير في الواجبات والأعمال أو الأنشطة أو دمج أنشطة مع بعضها أو حتى إلغاء أعمال قائمة، والتغيير بات المتبعة في المنظمة أو تحيلها أو إلغائها، كما يشمل في طرق وإجراءات العمل كتقليل التعقيدات في إجراءات العمل أو تغيير الطرق التي ينفذ بها العمل لضمان الدقة والسرعة والسهولة في تنفيذ الأعمال.

كذلك يشمل التغيير سياسات المنظمة التي تمكن المنظمة من انجاز أهدافها الجزئية والمرحلية، ويشمل أيضا كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة وتحديد طر أداء العمل، ونوع الأنشطة والمهام، وكذلك تغيير حجم المسؤوليات والصلاحيات، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل ظروف العمل المحيطة بإحداث التغيير في إجراءات وأساليب العمل يؤدي إلى تغيير في تحقيق السياسات المحددة وتغيير في درجة مرونة وسات ودع حراء ونسب لعمل المختلفة (العزى، 2013).

المبحث الثاني: نجاح المشاريع

1.2.2 تمهيد :

تسعى الشركات إلى تحقيق النجاح في مشاريعها وأنشطتها وتكافح باستمرار أبناء مركز تنافسي متميز، ليضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في إطار بيئتها التي تعمل بها، ولغرض الوصول لهذه الأهداف فإنه يتطلب من إدارة الشركات أن تمتلك توجهات استراتيجية ورؤية بعيدة المدى والتفكير بعمق وشمولية لكافة الأنشطة والأعمال خاصة إذا أرادت تحقيق النجاح والتميز في مشاريعها ..

فالتطورات المعاصرة التي تواجه منظمات الأعمال وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم، تبين بأن هناك العديد من التحديات التي تواجه الشركات في العصر الحالي، ويتطلب ذلك الأمر البحث عن الفرص وقدرات المنافسين والمعلومات عن الحاجات والرغبات لزبائن، وتطوير رؤى إدارية واضحة ومتكاملة تستند إلى إستراتيجيات محددة تساهم في زيادة الكفاءة والفعالية للإدارة الشركات وإن نجاح المشاريع يتعلق بمدى إمكانية تحقيق المخرجات الأهداف المشروع العامة ومدى إمكانية الاستفادة من هذه المدرجات المحققة في تحقيق الغايات من هذه المشاريع، ويأتي ذلك عن طريق اهتمام إدارة المشاريع بالعناصر التي يمكن أن تحقق النجاح..

1.2.2 مفهوم المشروع :

هناك عدة تعريفات لمفهوم المشروع تختلف هذه التعريفات باختلاف وجهات نظر الباحثين والدارسين في مجال إدارة المشاريع وكذلك الغرض الذي سيتم من أجله إنشاء المشروع.

عرف (PMBOK 2017 2:4) المشروع بأنه مسعى مؤقت يتخذ من أجل الوصول لمنتج لو خدمة أو

نتيجة متفردة.

ويعرف المشروع أيضا على انه مجهود يتم القيام به بهدف إنجاز محدد، لمرة واحدة، وذو طبيعة خاصة لا تتكرر بنفس الصورة ويتم إنجاز هذا المشروع خلال فترة زمنية محددة وضمن حدود الموازنة الموضوعية، وأن المشروع عبارة عن مهمة محددة يراد تحقيقها وانجازها (بودالى، 2021)

وقد عرفت جمعية إدارة المشاريع البريطانية المشروع بأنه مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية، لها بدايات ونهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أهداف محددة، في اطار معايير الكلفة، والزمن، والجودة المخطط لها. (على ومحمد، 2015)

من خلال التعريفات المذكورة سلفا يمكن التواصل الى أنه هناك مجموعة من العناصر يجب توافرها في مفهوم المشروع وهي

- المشروع له عدد من الأنشطة المترابطة وغير الروتينية ...
- المشروع يتكون من عدة أنشطة مترابطة لها بدايات ولها نهايات زمنية محددة .
- 3- المشروع له فتره زمنية محددة .
- المشروع له موازنة تقديرية مخصصة لهاذا المشروع

2.2.2 مفهوم نجاح المشاريع

إن تزايد واتساع نشاطات المشاريع الإنشائية وامتداد تعاملها محليا ودوليا، جعل من المنافسة في الأسواق الوطنية والعالمية أشد قسوة، وأكثر عنفاً، مما أدى إلى خروج العديد من الشركات من الأسواق، مما أدى إلى عدم وضوح مؤشرات قياس نجاح المشاريع التي تعكس صورة حقيقة لأداء الإدارة أمام أصحاب المصالح المهتمين بنشاط المشروع ومدى تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها. ويتم تقييم وقياس نجاح المشروع عبر قيام المنظمة من وضع معايير محددة مسبقاً قبل البدء بعملية التنفيذ لأنها تصبح فيما بعد المقياس الأساسي لتقييم نجاح أو فشل المشروع وبشكل عام لا يوجد اتفاق على المعايير الممكن استخدامها في نجاح المشاريع.

ويعتبر المشروع ناجحاً في العادة عندما يحقق أهدافه، وتتضمن أهداف المشروع أبعاداً أو معايير مختلفة فالبعض أشار إليها من خلال أبعاد الوقت والتكلفة والجودة، بما يسمى المثلث الحديدي للمشروع (أبو الحسنى، 2016)، وقد أشار (Dasani et al. 2015) إلى أن النجاح في المشاريع بأبعاد مختلفة ومن أكثر هذه الأبعاد المألوفة والمجربة، الوقت والتكلفة، الجودة.

والبعض الآخر يرى أن النجاح يتمثل في رضا أصحاب المصالح كالأفراد وحاملي الأسهم والزبائن والمدينين والدائنين والمجهزين وغيرهم، حيث يرى كل واحد فيهم مقاييس أو معايير النجاح كل حسب صلاته ووجهة نظره وأن على المشروع أن يلبي طموحات ورغبات كل صاحب مصلحة فيه، فالزبون على سبيل المثال هو الذي يحدد نجاح المشروع من خلال مدى تلبية اهتمامه وذوقه مما يتم كسب ولاته وبالتالي استمرارية نمو واتساع حصة المشروع السوقية (أبو حسين، 2012)

3.2.2 دورة حياة المشروع.

يبدأ المشروع (مرحلة البداية)، ويتم اختيار المدير، ثم يتم تجميع فريق المشروع والموارد الأولية، ويتم تنظيم برنامج العمل، ثم يبدأ العمل، ويحدث التقديم في العمل، ويستمر ذلك حتى تظهر النهاية، إذا من خلال الفهم الواضح لمراحل المشروع المختلفة تستطيع الإدارة السيطرة على سير المشروع للوصول إلى أهدافه، مراحل دورة حياة المشروع هي (باقر وآخرون، 2021) :

➤ المرحلة الأولى: مرحلة أدراك فكرة المشروع

وتتضمن هذه المرحلة، دراسة الحاجة إلى المشروع، ودراسة جدوى مبدئية للمشروع تتضمن الدراسة الفنية والمالية، وكذلك الإجابة المبدئية على كم سيكلف المشروع، ومتى سيبدأ، وماذا سيحقق المشروع.

➤ المرحلة الثانية: مرحلة تعريف المشروع

وتضمن هذه المرحلة تحديد الموارد اللازمة، ووضع الخطط التفصيلية اللازمة لتنفيذ المشروع، ووضع الموازنات والجداول الزمنية للمشروع، ووضع الاستراتيجيات وتحديد الإجراءات اللازمة للقيام بالنشاطات المختلفة.

➤ المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ / الإنتاج

لتضمن هذه المرحلة الرقابة على تنفيذ المشروع ورفع التقارير حسب الحاجة (يومية أسبوعية، شهرياً)، كما تم تنفيذه وكذلك مقارنة ما تن مع ما تم التخطيط له، وتقييم مدى الانحرافات، وكذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

➤ المرحلة الرابعة: مرحلة تشغيل المشروع

وتتضمن هذه المرحلة تقديم الخدمة والمنتج اللذين يهدف المشروع إلى تقديمها، وتكميلهما مع المنتجات والخدمات التي تقدمها المشاريع الأخرى، وتقييم مدى تحقيق المشروع الأهداف الموضوعية.

➤ المرحلة الخامسة: مرحلة نهاية المشروع

وتتضمن هذه المرحلة تصفية وإنهاء المشروع، وتحويل موارد المشروع إلى مشاريع أخرى، والاستفادة من الدروس الخاصة بهذا المشروع

4.2.2 الأهداف الرئيسية لإدارة المشاريع

تتضمن إحدى الأهداف الرئيسية لإدارة المشاريع المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المشروع. وهذا يشمل تحقيق رضا العملاء حيث يعبر معظم العملاء عن إشباعهم عندما يتم تنفيذ المشروع بجودة عالية، وبتكاليف معقولة، وفي أقصر وقت ممكن. هذا بدوره يساهم في تحقيق نتائج إيجابية وعوائد جيدة. وتهدف إدارة المشروع أيضاً إلى مساعدة مديري المشاريع في تحديد ومعالجة المشكلات المحتملة التي قد تنشأ

أثناء تنفيذ المشروع، واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المشروع وتجنب العقبات التي قد تعوق تحقيقها (حيارات وقطشيات، 2021).

يمكن تصنيف أهداف إدارة المشروع إلى أهداف رئيسية وأهداف ثانوية.

تتضمن الأهداف الرئيسية المساهمة في تحقيق أهداف المشروع بصفة عامة، وتشمل ذلك تحقيق التنمية الوطنية والنمو الاقتصادي. بالمقابل، بينما تشمل الأهداف الثانوية جوانب إدارة المشروع الأخرى مثل التخطيط والمراقبة والتحكم، وتحسين مستوى الجودة والكفاءة، والتننبؤ بالمشكلات المحتملة ومعالجتها قبل حدوثها، بالإضافة إلى تطوير الخبرات واستخدام التقنيات المتقدمة في إدارة المشاريع (الحديدي، 2020).

تتضمن الأهداف الخاصة لكل مشروع تحقيق الأهداف المحددة في الوقت المحدد وبالتكلفة المحددة، وذلك مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة ورضا العملاء. وتشمل الأهداف العامة للمشروع تحقيق المنفعة العامة وتلبية الاحتياجات المحددة للمشروع، وأيضًا تقديم إسهام في تطوير المجتمع وتعزيز الاقتصاد، وذلك وفقًا للتأثير المتوقع للمشروع على البيئة المحيطة (الحديدي، 2020).

نجاح المشاريع الإنشائية يتطلب تحقيق مجموعة من الأهداف التي تضمن تنفيذها بشكل فعال وتحقيق النتائج المرجوة. إليك بعض الأهداف الرئيسية لنجاح المشاريع الإنشائية (الناظر، 2019):

1. تحقيق الأهداف المحددة: يجب أن تسهم المشاريع الإنشائية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً،

سواء كانت زيادة الإيرادات، تحسين تجربة العملاء، تقليل التكاليف، أو أهداف أخرى.

2. تقديم تجربة مستخدم مميزة: يجب أن تسهم المشاريع الإنشائية في تحسين تجربة المستخدم، من

خلال تصميم منشأة آمنة في الاستخدام.

3. تحسين الكفاءة والإنتاجية: يجب أن تسهم المشاريع الإنشائية في تحسين كفاءة العمليات

الداخلية وزيادة الإنتاجية من خلال استخدام التكنولوجيا لتبسيط العمليات وتحسين سير العمل.

4. توفير الوقت والجهد: يجب أن تقلل المشاريع الإنشائية من وقت الإنجاز والجهد البشري المطلوب

لإكمال المهام والعمليات.

5. تحسين جودة المنتجات والخدمات: يجب أن تساهم المشاريع الإنشائية في تحسين جودة المنتجات

أو الخدمات المقدمة، من خلال تقديم معلومات دقيقة وتقديم تجربة أفضل للعملاء.

6. تعزيز التواصل والتعاون: يجب أن تُسهم المشاريع الإنشائية في تحسين التواصل والتعاون بين

الفرق والأفراد من خلال استخدام وسائل الاتصال والتعاون الرقمي.

7. تحسين تحليلات البيانات: يجب أن تمكّن المشاريع الإنشائية من تحسين قدرة التحليل واستخدام

البيانات لاتخاذ قرارات أفضل وأكثر دقة.

8. تحقيق الامتثال والأمان :يجب أن تضمن المشاريع الإنشائية الامتثال للقوانين واللوائح المعمول

بها وضمان الأمان وحماية البيانات.

9. تحقيق تطابق الأنظمة :يجب أن تسهم المشاريع الإنشائية في تحقيق تكامل سلس وتطابق بين

الأنظمة المختلفة المستخدمة داخل المنظمة.

10. مواكبة التطور التكنولوجي :يجب أن تمكّن المشاريع الإنشائية المنظمات من البقاء على اطلاع

بأحدث التطورات التكنولوجية وتنفيذ حلول مبتكرة.

11. تحقيق استدامة النجاح :يجب أن تبني المشاريع الإنشائية قواعد للنجاح المستدام من خلال

تطوير أدوات وعمليات للحفاظ على الأداء الجيد على المدى الطويل

5.2.2 أهمية نجاح المشاريع الإنشائية

إن نجاح المشاريع الإنشائية يحمل أهمية كبيرة في العصر الحالي، الذي يشهد تطورًا سريعًا في التكنولوجيا وزيادة الاعتماد على الحلول الإنشاءات في مختلف المجالات. من أبرز الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال هذه المشاريع هو تعزيز التنافسية، حيث تساعد المشاريع الإنشاءات المنظمات والأفراد على تحسين قدراتهم في سوق الأعمال المتغير بسرعة من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة وذات كفاءة أعلى (الشهري، 2020).

علاوة على ذلك، تساهم المشاريع الإنشائية في رفع كفاءة العمل عبر تحسين تدفق العمليات وتقليل الأخطاء البشرية وإدارة الموارد بشكل أكثر فعالية. باستخدام التكنولوجيا الإنشاءات، يمكن تبسيط الإجراءات وتسريع إنجاز المهام، مما يؤدي إلى توفير كبير في الوقت والجهد. هذا التحسين ينعكس إيجابيًا على رضا العملاء، حيث يتمكن العملاء من الاستفادة من تجربة أفضل بفضل الوصول السهل إلى المعلومات والخدمات وتوفير تجربة تفاعلية سلسة.

جانب آخر لا يقل أهمية هو دعم عملية اتخاذ القرار، إذ تتيح المشاريع الإنشاءات تحليلًا دقيقًا للبيانات مما يساعد المنظمات على اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة. كما تسهم هذه المشاريع في تحسين التواصل والتعاون بين الأفراد والفرق المختلفة، سواء داخل المنظمة أو عبر الحدود الجغرافية، مما يسهل إنجاز المهام بكفاءة أكبر.

من الفوائد الأخرى الحرص على نجاح المشاريع الإنشائية هو تقليل التكاليف، حيث تؤدي إلى توفير في استهلاك الورق وتخزين البيانات بشكل أكثر فعالية، مما يحقق توفيرًا ماليًا ملموسًا. بالإضافة إلى ذلك، تتيح هذه المشاريع للشركات فرصة الابتكار والتطور بسرعة وكفاءة، ما يمكنها من تقديم منتجات وخدمات جديدة بطرق أكثر فعالية.

وتلعب المشاريع الإنشائية أيضًا دورًا مهمًا في تقليل استهلاك الموارد وتقليل الأثر البيئي، مما يدعم الأهداف الرامية إلى تحقيق الاستدامة البيئية. كما تمكن المنظمات من متابعة الأداء والتقدم بشكل دقيق من خلال أدوات التحليل والمراقبة الإنشاءات، مما يساعد على قياس تطور المشاريع واتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن نجاح المشاريع الإنشائية يعد مفتاحًا لتعزيز التنافسية، زيادة الكفاءة، تحسين رضا العملاء، دعم اتخاذ القرارات الذكية، تحسين التواصل والتعاون، تقليل التكاليف، تشجيع الابتكار، تحقيق الاستدامة، ومتابعة الأداء بدقة. كل هذه العوامل تجعل من المشاريع الإنشائية أداة حيوية للنجاح في العالم الحديث..

6.2.2 أنواع المشاريع الإنشاءات

تعتبر المشاريع الإنشائية واحدة من أهم الركائز الأساسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي دولة. فهي تشكل حجر الزاوية في تطوير البنية التحتية التي تدعم جميع القطاعات، مثل الصناعة، والزراعة، والتعليم، والصحة، والإسكان. تختلف المشاريع الإنشائية في أنواعها وأحجامها وفقًا لطبيعة العمل والهدف المراد تحقيقه. هذا التنوع يعكس الحاجة إلى

تصميم وتنفيذ المشاريع بشكل يلبي المتطلبات الخاصة بكل قطاع. في هذا المقال، سنستعرض الأنواع الرئيسية للمشاريع الإنشائية وأهم مميزاتها.

1- المشاريع السكنية

تُعنى المشاريع السكنية ببناء المنازل والشقق السكنية، والتي تعتبر من أكثر أنواع المشاريع الإنشائية شيوعاً. تشمل هذه المشاريع إنشاء الفلل، المنازل الفردية، المجمعات السكنية، والشقق في الأبنية متعددة الطوابق. الهدف الرئيسي من هذه المشاريع هو تلبية احتياجات السكان للسكن وتحسين جودة الحياة. تتفاوت هذه المشاريع من حيث الحجم والتكلفة، بدءاً من المنازل الصغيرة المستقلة وصولاً إلى الأبراج السكنية العملاقة.

في المشاريع السكنية، تلعب الجوانب الهندسية والمعمارية دوراً محورياً في ضمان تحقيق الجودة والمتانة، وكذلك توفير الراحة للمستخدمين. كذلك، يُعنى هذا النوع من المشاريع بتلبية متطلبات التصميم الداخلي، مثل الإضاءة الطبيعية، التهوية، والكفاءة في استخدام المساحات.

2- المشاريع التجارية

تشمل المشاريع التجارية المباني والمنشآت التي تُستخدم لأغراض تجارية. تتضمن هذه المشاريع بناء المكاتب، مراكز التسوق، المجمعات التجارية، والفنادق. تُعنى المشاريع التجارية بتوفير بيئة مناسبة لعمليات البيع والشراء وتلبية احتياجات الشركات والأعمال.

تتميز المشاريع التجارية بأنها تعتمد على التصميم المبتكر وال جذاب لجذب الزبائن والعملاء. كما تُعنى هذه المشاريع بتحقيق الكفاءة في استخدام المساحات، وتوفير مرافق متعددة مثل مواقف السيارات، المصاعد، وأنظمة الأمان. بعض المشاريع التجارية الكبرى، مثل مراكز التسوق والمجمعات التجارية، تتطلب أيضاً مراعاة الحركة الداخلية للناس والمركبات، لضمان تجربة تسوق مريحة وفعالة.

3- المشاريع الصناعية

المشاريع الصناعية هي تلك التي تُعنى ببناء المنشآت اللازمة للإنتاج الصناعي مثل المصانع، المنشآت التصنيعية، والمستودعات. تُعد هذه المشاريع العمود الفقري للاقتصاد الصناعي، حيث توفر البنية التحتية اللازمة لإنتاج السلع والخدمات.

تختلف المشاريع الصناعية في حجمها وطبيعتها حسب نوع الصناعة التي تخدمها. تشمل هذه المشاريع بناء المصانع الكبيرة، محطات الطاقة، المصافي، والمنشآت الصناعية الثقيلة. كما تتطلب هذه المشاريع تصميمًا خاصًا لتحمل الأعباء التشغيلية والصناعية، مع مراعاة الجوانب البيئية والتنظيمية، حيث يجب أن تتوافق مع القوانين واللوائح الخاصة بالبيئة والصحة والسلامة.

4- المشاريع الحكومية والبنية التحتية

تشمل المشاريع الحكومية والبنية التحتية بناء المنشآت التي تخدم المجتمع ككل، مثل الطرق، الجسور، المطارات، محطات النقل، والسدود. تلعب هذه المشاريع دورًا حاسمًا في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتوفير الخدمات الأساسية للسكان.

تتميز هذه المشاريع بحجمها الكبير وتعقيدها، إذ تتطلب تخطيطًا دقيقًا وتمويلًا ضخماً. يجب أن تكون البنية التحتية قادرة على تحمل الضغوط الكبيرة والتشغيل المستمر، خاصة في المشاريع الحيوية مثل الطرق السريعة والجسور والمطارات. ومن هنا، يتطلب تنفيذ هذه المشاريع تنسيقًا دقيقًا بين مختلف الجهات الحكومية والمؤسسات الخاصة.

5- المشاريع التعليمية

تشمل المشاريع التعليمية بناء المنشآت التي تخدم المؤسسات التعليمية مثل المدارس، الجامعات، المعاهد، والمراكز البحثية. الهدف الرئيسي لهذه المشاريع هو توفير بيئة تعليمية مناسبة ومتطورة تمكن الطلاب من التعلم بشكل فعال. يعتمد تصميم المشاريع التعليمية على عدة عوامل، مثل عدد الطلاب، طبيعة البرامج الدراسية، والمتطلبات التقنية والبحثية.

يجب أن تتوفر في هذه المشاريع معايير خاصة تضمن توفير بيئة تعليمية آمنة ومريحة، بالإضافة إلى مرافق مثل المكتبات، المختبرات، والقاعات الدراسية المتطورة. تعتبر هذه المشاريع جزءًا مهمًا من التنمية البشرية، حيث تسهم في إعداد الأجيال القادمة لتلبية متطلبات سوق العمل وتحقيق التطور الاجتماعي والاقتصادي.

6- المشاريع الصحية

تشمل المشاريع الصحية بناء المستشفيات، العيادات، والمراكز الصحية. تلعب هذه المشاريع دورًا حيويًا في تحسين مستوى الرعاية الصحية وتلبية احتياجات السكان. تعتمد المشاريع الصحية على تصميمات خاصة تتناسب مع طبيعة الأنشطة الطبية، مثل غرف العمليات، غرف الطوارئ، وأجنحة المرضى.

يجب أن تلتزم المشاريع الصحية بمعايير صارمة في مجال النظافة، السلامة، واحتياجات المرضى. كما ينبغي أن تتضمن تصميمات تكنولوجية متقدمة تساعد في تحسين مستوى الرعاية الصحية وزيادة كفاءة العاملين في القطاع الصحي.

7- المشاريع الترفيهية

تشمل المشاريع الترفيهية بناء المرافق التي تهدف إلى توفير الترفيه للسكان، مثل الملاعب، المسارح، المنتزهات، والمتاحف. تهدف هذه المشاريع إلى تحسين جودة الحياة وتوفير مساحات ترفيهية وثقافية للسكان.

تتطلب المشاريع الترفيهية تصميمات مبتكرة وجذابة لجذب الجمهور وتقديم تجربة ترفيهية فريدة. كما ينبغي أن تتوافر في هذه المشاريع مرافق تسهل الوصول وتلبي احتياجات جميع الفئات العمرية، مما يجعلها مساحات مجتمعية ترفيهية متعددة الاستخدامات.

8. المشاريع البيئية والاستدامة

تُعنى هذه المشاريع ببناء المنشآت التي تساهم في الحفاظ على البيئة وتعزيز الاستدامة، مثل محطات معالجة المياه، مرافق إعادة التدوير، والمباني الصديقة للبيئة. تهدف هذه المشاريع إلى تقليل التأثيرات البيئية السلبية وتحقيق التنمية المستدامة.

تعتمد المشاريع البيئية على استخدام تقنيات حديثة تهدف إلى تقليل استهلاك الموارد الطبيعية، مثل الطاقة والمياه، وتحسين إدارة النفايات. تُعد هذه المشاريع جزءًا أساسيًا من الجهود العالمية لمواجهة التغير المناخي والحفاظ على البيئة للأجيال القادمة.

7.2.2 أثر إدارات التغيير في إنجاح المشاريع الإنشائية في المؤسسات الحكومية

تعد إدارات التغيير من العوامل الحاسمة في إنجاح المشاريع الإنشائية، خاصة في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة ال مملكة. تلعب هذه الإدارات دورًا محوريًا في تهيئة البيئة المناسبة لتحويل الأفكار المبتكرة إلى واقع ملموس، مما يعزز من القدرة التنافسية للشركات ويدفع عجلة النمو والتطور. يمكن تلخيص أثر إدارات التغيير في إنجاح المشاريع الإنشائية من خلال عدة جوانب مهمة: (بوغازي، 2015):

تحسين الكفاءة والفعالية: تساعد إدارات التغيير في تبني منهجيات وأدوات حديثة تساهم في تحسين كفاءة العمليات الداخلية للشركات. من خلال إدارة التغيير الفعالة، يمكن تقليل الفاقد في الوقت والموارد، مما يؤدي إلى تحسين الفعالية العامة للمشاريع الإنشائية. هذه الكفاءة المكتسبة تمكن الشركات من تحقيق أهدافها بسرعة أكبر وبتكاليف أقل، مما يعزز من موقعها التنافسي في السوق.

تطوير المهارات والقدرات: تقوم إدارات التغيير بتوفير التدريب المستمر للعاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات، مما يمكنهم من اكتساب مهارات جديدة والتأقلم مع التقنيات الحديثة. هذا التطوير المستمر للقدرات يساهم في تحسين أداء الموظفين ويساعد في تحقيق أهداف المشاريع الإنشائية بكفاءة عالية. تعزيز المعرفة والتدريب العملي يجعل الموظفين أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات وتقديم حلول مبتكرة.

تحقيق التكيف مع البيئة الإنشاءات المتغيرة: تساعد إدارات التغيير الشركات على التكيف مع التحولات السريعة في البيئة الإنشاءات . من خلال تبني استراتيجيات مرنة واستباقية، يمكن للشركات مواجهة التحديات الجديدة والاستفادة من الفرص الناشئة، مما يعزز من قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق. إدارات التغيير الفعالة تضمن أن الشركات تظل قادرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والسوقية بشكل سريع وفعال.

زيادة رضا العملاء: تسهم إدارات التغيير في تحسين جودة المنتجات والخدمات الإنشاءات المقدمة للعملاء. من خلال التركيز على احتياجات العملاء وتوقعاتهم، تستطيع الشركات تقديم تجارب أفضل وأكثر تفاعلية. هذا التركيز على العميل يزيد من رضا العملاء ويعزز من ولائهم، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية طويلة الأمد للشركة.

تعزيز التواصل والتعاون: تسهم إدارات التغيير في تعزيز التواصل والتعاون بين الفرق المختلفة داخل الشركة. من خلال إنشاء قنوات اتصال فعالة وتبني ثقافة التعاون، يمكن تحسين تدفق المعلومات والأفكار بين الأفراد والفرق، مما يساهم في تحقيق أهداف المشاريع الإنشائية بشكل أكثر تكاملاً وسلاسة.

تقليل المقاومة للتغيير: تواجه العديد من الشركات مقاومة داخلية للتغيير. تقوم إدارات التغيير بتهيئة البيئة المناسبة لتقليل هذه المقاومة من خلال تقديم الدعم اللازم وتوضيح فوائد التغيير للموظفين. هذا النهج يساهم في تسهيل عملية التحول الرقمي وجعلها أكثر قبولاً وسلاسة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهجية التي استخدمها الباحث في القيام بهذه الدراسة، إذ يتضمن وصفاً لنوع وطبيعة الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة وكذلك أداة جمع البيانات وثباتها وصدقها، كما يتضمن الطرق المتبعة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.

2.3 منهج الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية اتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على أثر إدارة التغيير في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية ، وذلك من خلال دراسة ميدانية تم من خلالها التعرف على آراء المديرين العاملين في الإدارات العليا في هذه المؤسسات إذ تم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس، وذلك بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج وتوصيات الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين العاملين في الإدارات العليا المعنيين بإدارة التغيير في هذه المؤسسات، والذين يشكلون فريق العمل القادر على التعامل مع المعلومات الواردة في استبانة الدراسة ومتغيراتها في المؤسسات محل البحث، إذ قام باختيار عينة قصدية مكونة من مديرين اثنين ممن يشغلون منصب (مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير إدارة موارد بشرية، مدير البحث والتطوير) من كل شركة من المؤسسات التي تمثل مجتمع الدراسة في المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية ، وليصبح العدد الموزع حوالي (360) استبانة، إذ جمع الباحث منها

(285) استبانة ولم يكن بإمكانه استرداد البقية بسبب عدم تعاون بعض المؤسسات، وبعد فرز الاستبانات تبين وجود (5) منها غير صالحة للتحليل كون بعض فقراتها غير مكتملة الإجابة ليستقر عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل الإحصائي (280) استبانة والجدول رقم (1) يوضح الإطار العام للدراسة ومجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل.

الجدول (1): مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل

الاستبانات الموزعة على	الاستبانات المستردة من	الاستبانات الخاضعة	
المبحوثين	المبحوثين	للتحليل الإحصائي	
360	285	280	العدد
% 100	% 79.16	% 77.7	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالب

4.3 وحدة المعاينة

تتكون وحدة المعاينة من المديرين العاملين في الإدارات العليا في المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية ، والذين يشغلون منصب (مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير إدارة موارد بشرية، مدير البحث والتطوير).

5.3 أدوات الدراسة وقياس المتغيرات

قام الباحث بتطوير استبانته كما تم توزيعه. وقد تم إخضاعها لعدة اختبارات هي:

➤ أولاً: اختبار الصدق الظاهري: وذلك للتعرف على الأسئلة المرتبطة ببعضها للتأكد من مدى اتساق إجاباتها حتى تعكس أهداف الدراسة وتساؤلاتها، إذ تم عرضها على ذوي الخبرة والاختصاص وهيئة محكمين من

أساتذة الإدارة للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وتم إجراء التعديلات المقترحة من المحكمين والأساتذة المختصين قبل توزيعها على عينة الدراسة

➤ **ثانياً: اختبار ثبات الأداة:** وللتأكد من مدى صلاحية الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية تم اختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وقد بلغت درجة اعتمادية هذه الاستبانة حسب معيار كرونباخ ألفا (0.773) وهي: نسبة جيدة لاعتماد نتائج هذه الدراسة، حيث أن النسبة المقبولة لتعميم نتائج مثل هذه الدراسات 60% هي (Malhotra, 2004, p: 268) والجدول رقم (2) يوضح معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة.

الجدول (2): قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

تسلسل الفقرات	المتغير	كرونباخ ألفا
8- 1	التغيير في الثقافة	% 70.52
17 – 9	التغيير في الهيكل التنظيمي	% 76.64
25 – 18	التغيير في التكنولوجيا	% 77.46
33 – 26	التغيير في المهام	% 74.67
38 – 34	تحقيق الأهداف	% 72.68
43 – 39	جودة المنتجات	% 71.90
55 - 1	المعدل العام للثبات	% 77.3

المصدر: من إعداد الطالب

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة فهي ولتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحث ثلاث مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

وبذلك تكون المستويات كالتالي : $1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$

درجة تأثير منخفضة من 1- أقل من 2.33

درجة تأثير متوسطة من 2.34 - 3.67

درجة تأثير مرتفعة من 3.68 إلى 5.

6.3 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

قام الباحث بإدخال البيانات التي تمت الحصول عليها من خلال استبانته الدراسة . الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science وتمت بعدها معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة، وتحديدًا استخدم الباحث الأساليب التالية:

1. مقاييس النزعة المركزية : مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك لوص آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

2. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) : وذلك من أجل اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع.

3. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) : وذلك من أجل اختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع.

4. اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) : وذلك لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع التي تعزى للصفات الشخصية والوظيفية للعينة المبحوثة.

5. اختبار كرونباخ ألفا (Cronpach's Alpha) : وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

6. اختبار كمولغروف سيمرنوف (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) : للتأكد من اتباع

بيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution).

7. اختبار الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression) : وذلك وضع صورة أفضل عن متغيرات

الدراسة أي وضع كافة متغيرات إدارة التغيير في نموذج انحدار واحد لقياس تأثير كل منها وأهميته المعنوية على الفعالية من ناحية أخرى.

7.3 أساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الأولية والمصادر

الثانوية وكما يلي:

أولاً : البيانات الأولية : وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إعداد استبانة خاصة لموضوع هذه

الدراسة، حيث غطت التساؤلات والفرضيات التي استندت عليها الدراسة الحالية.

ثانياً : البيانات الثانوية : وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الرجوع إلى المكتبات المختلفة

ومطالعة الدراسات السابقة، وذلك لوضع الإطار النظري لهذه الدراسة، وتشمل ما يلي:

(1) كتب الإدارة والمواد العلمية والأبحاث الإدارية، وخاصة تلك التي تبحث في موضوع إدارة التغيير

والفعالية.

(2) رسائل الماجستير التي تبحث في موضوع إدارة التغيير ونجاح المشاريع.

(3) الدوريات المتخصصة التي كتبت حول موضوع إدارة التغيير والفعالية والتقارير والنشرات الصادرة عن

المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية محل الدراسة.

الفصل الرابع: اختبار الفرضيات

1.4 خصائص أفراد العينة

الجدول التالي يبين النتائج التي تم التوصل إليها :

الجدول (3): توزيع عينة الدراسة من المديرين في المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية

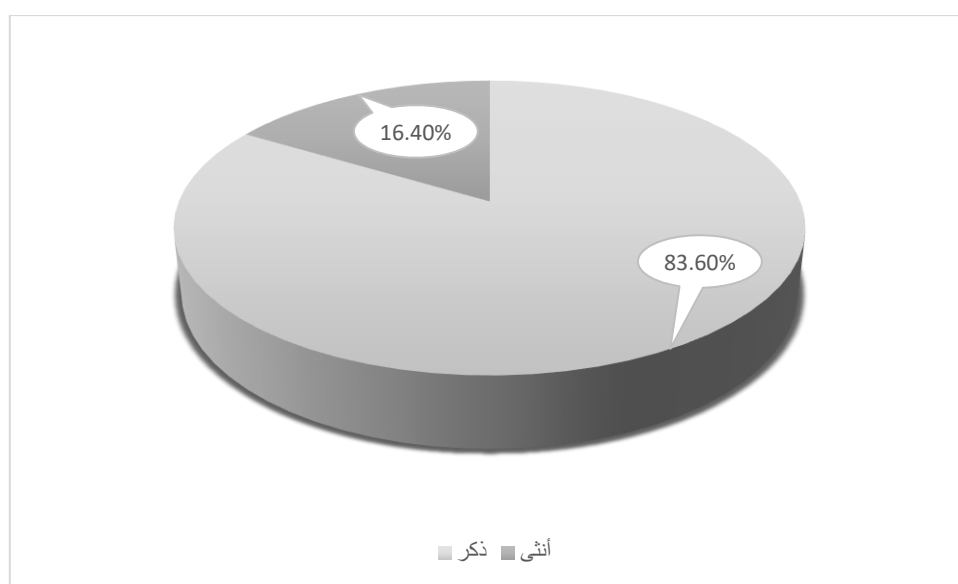
المتغير	الفئات والمسميات	التكرارات	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	234	83.6
	أنثى	46	16.4
العمر	30 سنة فأقل	12	4.3
	31 سنة - 35 سنة	61	21.8
	36 سنة - 40 سنة	157	56.1
	41 سنة - 45 سنة	26	9.3
	46 سنة فأكثر	24	8.6
المؤهل التعليمي	دبلوم	70	25.0
	بكالوريوس	168	60.0
	ماجستير	29	10.3
	دكتوراه	13	4.7
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	35	12.5
	6 - 10 سنوات	90	32.1
	11 - 15 سنة	121	43.2
	16 سنة فأكثر	34	12.2

المجموع الكلي	280	% 100
---------------	-----	-------

المصدر: إعداد الباحث .

يتضح من البيانات الواردة بالجدول السابق رقم (3) ما يلي :

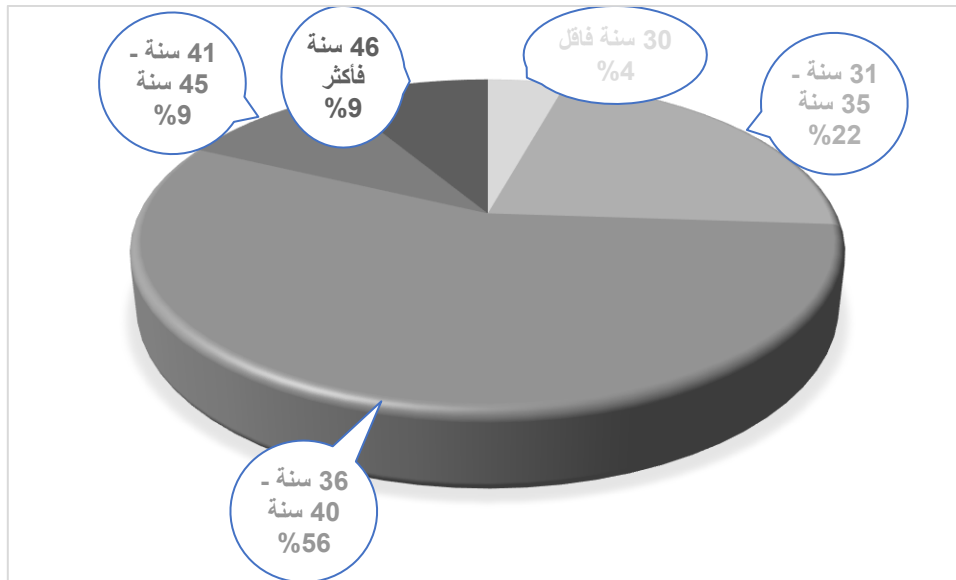
1. **الجنس :** أن نسبة الذكور بلغت 83.6% فيما بلغت نسبة الإناث 16.4% من إجمالي حجم العينة، ويمكن تفسير تفوق نسبة الذكور على الإناث في المجتمع السعودي، على أن التنشئة الاجتماعية تتيح للذكور مجالاً أوسع للانخراط في المجتمع ودخول سوق العمل. كما أن نسبة مشاركة الإناث في الأعمال التي تمارسها المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية ما تزال دون مستوى الطموح مقارنة مع الذكور بسبب هيمنة الذكور باعتبارهم الأوائل في ممارسة الأعمال المالية والإدارية، كما أن التقاليد الاجتماعية عند غالبية الشعب السعودي تتحفظ على خروج المرأة في الأماكن التي تتطلب وجودها خارج المنزل لفترات طويلة.



شكل رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

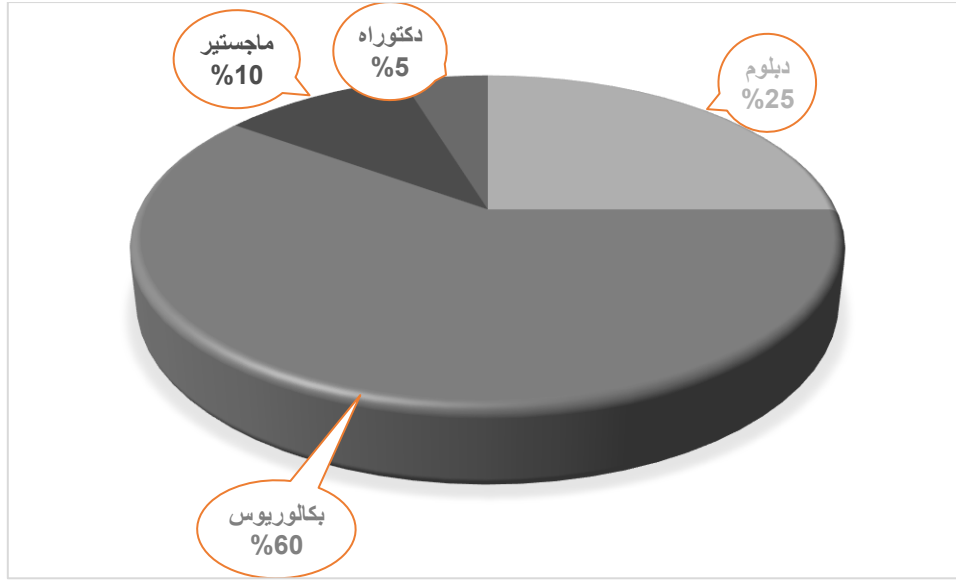
2. **العمر:** إن أعمار النسبة الأعلى من المستجيبين في العينة يتركزون في الفئة التكرارية (36 سنة - 40 سنة) وشكلوا ما نسبته 56.1% من إجمالي عينة الدراسة، ثم الفئة التكرارية (31 سنة - 35 سنة) وشكلوا ما نسبته 21.8 ، ثم الفئة التكرارية (41 سنة - 45 سنة) وشكلوا ما نسبته 9.3 ، ثم الفئة التكرارية (46

سنة فأكثر) وشكلوا ما نسبته 8.6%، وأخيرا الفئة التكرارية (30 سنة فأقل) وشكلوا ما نسبته 4.3 . ويفسر هذا التوزيع للعينة حسب العمر فإننا نلاحظ أن أغلبهم من المديرين متوسطي العمر ولديهم خبرة لا بأس بها في العمل الإداري، وهذه الفئة العمرية هي المناسبة للقيام بالأعمال في مجال الإدارة بالمؤسسات المدرجة في السوق المالي، إذ إنهم يتعاملون مع رؤوس أموال كبيرة ويديرون أعمالا كبيرة، مما يتعين عليهم بأن يمتلكوا قدرًا من النضوج العمري ويتحملوا المسؤوليات الكبرى في الأمور الإدارية والمالية في هذه المؤسسات. كما تشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة في هذه الفئة يكونوا ممن يمتلكون النشاط الذهني والفكري والجسماني الذي يجعلهم يتعاملون بشكل دائم دون الإحساس بالتعب والإرهاق أو الإنهاك.



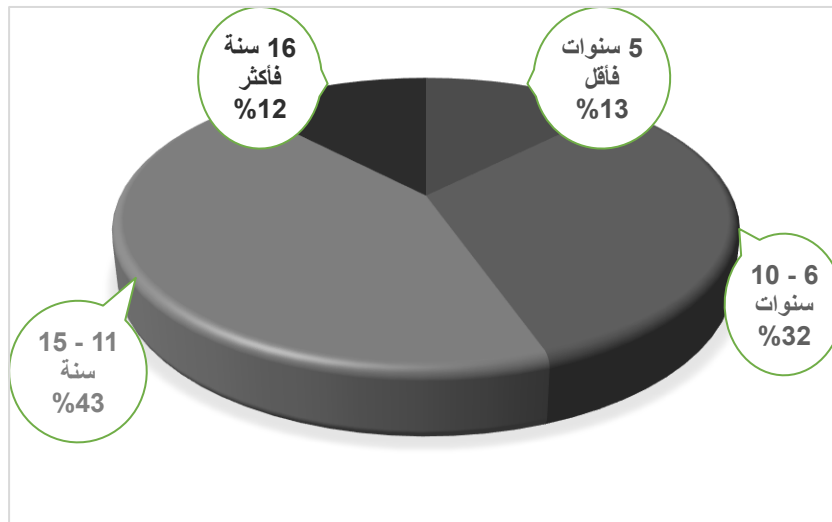
شكل (2) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

3. **المؤهل التعليمي:** تبين إن حملة الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس) هم الأكثر في عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (168) مستجيباً، ونسبة بلغت 60.0%، ثم حملة شهادة الدبلوم وشكلوا ما نسبته 25.0%، ثم حملة شهادة الماجستير، وشكلوا ما نسبته 10.3%، وأخيرا جاء حملة الدكتوراه وشكلوا معا ما نسبته 4.7%. وهذا يفسر بأن توجهات المجتمع السعودي إلى التعليم أصبحت مطلباً أساسياً للانخراط في سوق العمل، بالرغم من قلة حملة الشهادات العليا مما يستدعي إعادة النظر في آلية تأهيل مناسبة لزيادة مستوى التأهيل العلمي لهذا المجتمع.



شكل (3) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي

4. سنوات الخبرة : أن خبرة النسبة الأعلى من المستجيبين في عينة الدراسة يتركزون في الفئة التكرارية (11) 15 سنة ، وشكلوا ما نسبته 43.2% من إجمالي عينة الدراسة، ثم الفئة التكرارية (6- 10 سنوات) وشكلوا ما نسبته 32.1 ، وأخيرا الفئة التكرارية (16 سنة فأكثر) وشكلوا ما نسبته 12.5%. ويفسر هذا التوزيع للعينة أن هناك عدداً لا بأس به من المديرين يمتلكون خبرات طويلة في مجال عملهم والذي يضمن الاستقرار في عمل هذه المؤسسات وفي سياستها الداخلية والخارجية أيضاً. كما يرى الباحث أن وجود الترتيب والتوصيف الوظيفي داخل هذه المؤسسات والذي يحتم على هؤلاء المديرين أن يكتسبوا خبرة طويلة للوصول إلى المناصب القيادية.



شكل (4) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

2.4 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً : النتائج المتعلقة بالتغيير في الثقافة :

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في الثقافة، وكانت كما يلي :

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التغيير في الثقافة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تسعى الشركة إلى التغيير بالقيم والمعتقدات والتي هي لبنات بناء ثقافة الشركة	4.122	.6259	1	مرتفعة
2	تسعى الشركة من خلال ثقافتها إلى تجسيد الثقافة المؤسسية لدى العاملين.	3.973	.7025	3	مرتفعة
3	يتم تغيير ثقافة الشركة وفقاً للأهداف العامة لها.	4.008	.7225	2	مرتفعة
4	تستند ثقافة الشركة إلى مصلحة العميل باستمرار ويتم تغييرها وفقاً لذلك.	3.766	.6656	5	مرتفعة
5	تطور الشركة من ثقافتها لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة العملاء.	3.856	.7695	4	مرتفعة
6	يتم تعديل ثقافة الشركة بما يتوافق وثقافة المجتمع.	3.766	.6656	5	مرتفعة
7	تسعى الشركة دوماً لبلورة ثقافة مميزة خاصة بها.	3.631	.8130	7	متوسط

متوسط	8	.7397	3.577	تسعى الشركة إلى التغيير بالأحداث وطرق التعامل معها	8
مرتفعة		.7130	3.837	المتوسط العام	

المصدر: إعداد الباحث .

يشير الجدول (4) إلى أن متوسطات متغير التغيير الثقافية تراوحت بين المستوى المرتفع والمستوى المتوسط، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين 3.577 - 4.1228، وجاءت 6 فقرات من التغيير في الثقافة بالمستوى المرتفع من التأثير وهي الفقرات ذات الأرقام (1) و (2) و (3) و (4) و (5) و (6) في حين جاءت بقية الفقرات من متغير التغيير في الثقافة بالمستوى المتوسط من التأثير، وهي الفقرات ذات الأرقام (7) و (8). وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى مرتفع من تأثير متغير تعديل الثقافة في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.837) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.7130).

ثانيا : النتائج المتعلقة بالتغيير في الهيكل التنظيمي :

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في الهيكل التنظيمي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
9	يتم تغيير الهيكل التنظيمي في الشركة عند استحداث أقسام أو وظائف فيها	3.8267	.6887	3	مرتفع
10	تعمل الشركة على تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل	3.7614	.7640	4	مرتفع
11	تعمل الشركة على دراسة وتطوير هيكلها التنظيمي باستمرار وكلما دعت الحاجة	3.6484	.7640	7	

12	تحدث الشركة تغييرات في هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات	3.8684	.7640	2	مرتفع
13	تقوم الشركة بتعديل هيكلها التنظيمي	4.0088	.7225	1	مرتفع
14	تحدث الشركة تغييرات في الوحدات الإدارية	3.7281	.8060	6	مرتفع
15	تقوم الشركة بتعديل خطوط الاتصال بين كافة أقسامها بدقة	3.6281	.8060	8	
16	تقوم الشركة بتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار	3.7018	.7614	5	مرتفع
17	تقوم الشركة بدمج الإدارات مع بعضها البعض	3.6277	.8014	9	
	المتوسط العام	3.7554	0.7642		

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يشير الجدول (5) إلى أن متوسطات متغير التغيير في الهيكل التنظيمي كانت مرتفعة المستوى من حيث التأثير، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين 4.0088 - 3.6277 وجاءت الفقرات بالمستوى المرتفع من التأثير وهي الفقرات ذات الأرقام (13) و (12) و (9) و (10) و (16) و (14)، في حين جاءت بقية الفقرات من متغير التغيير في الهيكل التنظيمي بالمستوى المتوسط من التأثير، وهي الفقرات ذات الأرقام (11) و (15) و (17).

وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى مرتفع من تأثير تعديل الهيكل التنظيمي في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.7554) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.7642).

ثالثا : النتائج المتعلقة بالتغيير في التكنولوجيا

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في التكنولوجيا

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
18	تسعى الشركة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات.	3.8333	.8399	4	مرتفع
19	تعمل الشركة على استيعاب التقدم بوسائل الاتصال التكنولوجية	3.9737	.8170	1	مرتفع
20	تسعى الشركة إلى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عمليات الاتصال.	3.7947	.8263	5	مرتفع
21	تقوم الشركة بتغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا.	3.5738	.8132	6	
22	تعمل الشركة على استخدام الانترنت في تقديم خدماتها للعملاء	3.8509	.7896	3	مرتفع
23	تعمل الشركة على ربط الخدمات التكنولوجية التي تقدمها للعملاء بشركات الاتصال العالمية.	3.5571	.8296	7	
24	توفر الشركة التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين.	3.4561	.7511	8	
25	تعمل الشركة إلى تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها	3.8596	.6740	2	مرتفع

مرتفع		0.7925	3.7374	المتوسط العام	
-------	--	--------	--------	---------------	--

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يشير الجدول (6) إلى أن متوسطات متغير التغيير في التكنولوجيا تراوحت بين المستوى العالي والمستوى المتوسط، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين 3.9737 – 3.4561، وجاءت 5 فقرات من التغيير في التكنولوجيا بالمستوى المرتفع من التأثير وهي الفقرات ذات الأرقام 19 و 18 و 20 و 22 و 25 في حين جاءت الفقرة رقم 21 و الفقرة 23 والفقرة 24 من متغير التغيير في التكنولوجيا بالمستوى المتوسط من التأثير. وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى عال من تأثير متغير تعديل التكنولوجيا في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.7374) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.7925).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالتغيير في المهام :

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في المهام

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
26	تسعى الشركة إلى تغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة	3.859	.8011	3	مرتفع
27	تعمل الشركة على تحديد طريقة أداء العمل	4.000	.8008	1	مرتفع
28	تقوم الشركة بتغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة إلى العاملين	3.638	.6944	8	متوسط
29	تحدث الشركة تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات	3.745	.8515	5	مرتفع

مرتفع	2	.6940	3.877	تسعى الشركة إلى تغيير شكل ظروف العمل المحيطة	30
مرتفع	4	.7805	3.749	تسعى الشركة الى تغيير الأدوات والفنون المستخدمة في الأداء	31
متوسط	7	.8440	3.658	تحدث الشركة تغييرات في طبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة	32
مرتفع	6	.8251	3.763	تفتح الشركة وسائل الاتصال الإيجابية بين إداراتها المختلفة.	33
مرتفع		.7818	3.782	المتوسط العام	

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يشير الجدول (7) إلى أن جميع متوسطات متغير التغيير في المهام كانت بالمستوى المرتفع من التأثير، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين 4.0000 - 3.638 وجاءت 6 فقرات من التغيير في المهام بالمستوى المرتفع من التأثير وهي الفقرات ذات الأرقام 27 و 30 و 26 و 31 و 53 و 33 في حين جاءت الفقرة رقم 32 والفقرة 28 من متغير التغيير في المهام بالمستوى المتوسط من التأثير.

وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى مرتفع من تأثير تعديل المهام في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.782) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.7818).

خامسا : النتائج المتعلقة بالمتغير التابع : الفعالية

يتضمن هذا المتغير خمس مجموعات من الأسئلة تتعلق المجموعة الأولى والمكونة من الفقرات 34-38 بمؤشر تحقيق الأهداف، بينما تتعلق المجموعة الثانية والمكونة من الأسئلة والتي شملت الفقرات 39-43 بمؤشر جودة المنتجات، أما المجموعة الثالثة وهي تضم الفقرات 44-50 فتتعلق بمؤشر الرضا الوظيفي

وتتضمن المجموعة الرابعة مؤشر التكيف مع بيئة العمل وتتضمن الفقرات 50-55 ويتبين من الجداول الآتية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الفعالية، وكما يلي :

1- مؤشر تحقيق الأهداف

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر تحقيق الأهداف

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
34	تعمل الشركة على وضع الأهداف القابلة للتحقيق	3.9632	.44229	5	مرتفع
35	هنالك تطابق مدروس بين أهداف الشركة وأهداف العاملين فيها	4.0015	.50190	3	مرتفع
36	جميع الأهداف التي تتبناها الشركة تحظى بقبول العاملين فيها	4.0053	.49094	2	مرتفع
37	تعتمد الشركة إستراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسية	3.9684	.48451	4	مرتفع
38	تعتبر المشاركة القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة	4.0228	.48682	1	مرتفع
	المتوسط العام لمؤشر تحقيق الأهداف	3.992	0.4812		مرتفع

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

إن المتوسطات الحسابية لمؤشر تحقيق الأهداف تراوحت ما بين 3.9632 - 4.0228 وكانت جميع الفقرات ايجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.992) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.4812).

2- مؤشر جودة المنتجات

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر جودة المنتجات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
39	تحقق الشركة متطلبات ومواصفات الجودة (الأيزو)	4.000	05060	3	مرتفع
40	تقدم الشركة منتجاتها بجودة منافسة	3.9737	50590.	4	مرتفع
41	تقوم الشركة باستطلاع آراء العملاء حول جودة منتجاتها	4.1140	3192.	2	مرتفع
42	تقدم الشركة كل ما يرضي العملاء	4.1240	3192.	1	مرتفع
43	تخضع الشركة منتجاتها لاختبارات الجودة باستمرار	3.8599	7477.	5	مرتفع
	المتوسط العام لمؤشر جودة المنتجات	4.0143	3885.		مرتفع

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

إن المتوسطات الحسابية لمؤشر جودة المنتجات تراوحت ما بين 3.8599 - 4.1240 وكانت جميع الفقرات ايجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (4.0143) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (3885).

3.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق اختبار فرضيات الدراسة، فقد تم التأكد من إتباع بيانات التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باستخدام اختبار (One Sample Komogrotest) والجدول الآتي يبين النتائج التي تم التوصل إليها :

جدول رقم (10): اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirno test) للمتغير المستقل (ادارة التغيير)

المتغير	قيمة اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test)	الدالة الإحصائية
إدارة التغيير	1.121	0.791
نجاح المشاريع	0.229	0.493

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

يتبين من الجدول رقم (10) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) للمتغير المستقل (ادارة التغيير) بلغت (0.791) وللمتغير التابع (الفعالية) بلغت (0.493) وهما أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية، مما يدل على أن كلا المتغيرين يتبعان التوزيع الطبيعي. واستناداً لنظرية النزعة المركزية والتي تنص على إذا كان حجم العينة أكبر من (30) وله وسط حسابي (μ) وتباين (2σ)، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي (الهيتمي، 2004، ص 223).

أولاً : اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

وتنص هذه الفرضية على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية".

الجدول (11): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير متغيرات إدارة التغيير (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز الفعالية

المتغيرات المستقلة	Sig.	R	R ²	F المحسوبة	F الجدولية	القرار الإحصائي
متغيرات إدارة التغيير	.000	79.2	.659	7.65	3.84	رفض العدمية

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (11) أن قيمة F المحسوبة هي (7.65) فيما بلغت قيمتها الجدولية (3.84) ، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده التغيير الثقافية، التغيير في الهيكل التنظيمي التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة"، وهذا ما تؤكد قيمة الدلالة (Sig) البالغة صفراً، حيث إنها أقل من 5%، كما تفسر متغيرات إدارة التغيير في هذه الدراسة ما نسبته (659). من تباين المتغير التابع الفعالية. كما تظهر النتائج أن قيمة معامل الارتباط (r) ما بين معايير التدقيق الداخلي الدولية وبين فاعلية التدقيق الداخلي بلغت 79.2 %، وتعد هذه العلاقة قوية وذات اتجاه طردي، وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية التي كانت أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)

وللتحقق من أثر متغيرات إدارة التغيير على الفعالية كل على حده فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لاختبار كل فرضية فرعية على حده، ويتضح من البيانات الواردة في الجداول التالية النتائج التي تم التوصل إليها :

الجدول (12): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير متغيرات إدارة التغيير (التغيير في الثقافة، التغيير في

الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز الفعالية

المتغير المستقل	Sig.	R ²	FT المحسوبة	T الجدولية	القرار الإحصائي
التغيير في الثقافة	.000	.417	6.87	1.648	رفض
التغيير في الهيكل التنظيمي	.000	.428	7.27	1.648	رفض
التغيير في التكنولوجيا	.000	.334	4.11	1.648	رفض
التغيير في المهام	.000	.402	5.69	1.648	رفض

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق ما يلي :

1. أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (6.87) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.648) وبمقارنة القيم التي

تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك

فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية

عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للتغيير في الثقافة في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع الإنشائية في المملكة

العربية السعودية "، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً وهي أقل من 5% كما يفسر متغير التغيير في

الثقافة في هذه الدراسة ما نسبته (0.417). من تباين المتغير التابع الفعالية.

2. أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (7.27) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.648) وبمقارنة القيم

التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية،

لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للتغيير في الهيكل التنظيمي في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع

الإنشائية في المملكة العربية السعودية " ، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig) صفراً وهي أقل من 5% كما يفسر

التغيير في الهيكل التنظيمي في هذه الدراسة ما نسبته (428). من تباين المتغير التابع الفعالية.

3. أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (4.11) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.648)، وبمقارنة القيم

التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية،

لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للتغيير في التكنولوجيا في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع

الإنشائية في المملكة العربية السعودية ، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً وهي أقل من 5%. كما يفسر

متغير التغيير التكنولوجي في هذه الدراسة ما نسبته (334). من تباين المتغير التابع الفعالية.

4. أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (5.69) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.648)، وبمقارنة القيم

التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية،

لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " أن هناك أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للتغيير في المهام في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع الإنشائية في

المملكة العربية السعودية " ، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً وهي أقل من 5%. كما يفسر متغير

التغيير المهام في هذه الدراسة ما نسبته (402). من تباين المتغير التابع.

ولوضع صورة أفضل عن متغيرات الدراسة قام الباحث باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي (

Stepwise Regression) أي وضع كافة متغيرات إدارة التغيير في نموذج انحدار واحد لقياس تأثير كل منها

وأهميته المعنوية على الفعالية من ناحية، ولمعرفة فيما إذا كان نموذج الدراسة والبيانات التي تم الحصول

عليها قادرة على توضيح العلاقة (الارتباط المتعدد) بين متغيرات إدارة التغيير والفعالية، ولكن قبل البدء

بالتحليل وعرض النتائج لا بد من التأكد أنه من لا وجود لمشكلة التعدد الخطي (Multicollinearty) بين

الأبعاد الفرعية لإدارة التغيير، وللتأكد قام الباحث بحساب أعلى معامل تضخم تباين (variance inflation

factor)، وكانت قيمته ($VIF = 1.881$) وهي أقل من 5 وبالتالي لا وجود لمشكلة التعدد الخطي بين الأبعاد

الفرعية لإدارة التغيير، وهذا يعني عدم وجود ارتباطات ثنائية بينها ذات قوة عالية بحيث تؤثر على تقديرات

التأثيرات في نموذج الانحدار المتعدد وهي تعطي صورة غير حقيقية ونتائج التحليل تظهر في الجدول >

الجدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Regression لاختبار أثر الأبعاد

الفرعية لإدارة التغيير في الفعالية

المتغير التابع	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	Sig* معامل الانحدار مستوى الدلالة
الفعالية	.447	.20	2.29	1	0.000	تحقيق الأهداف
				279		جودة المنتجات
				280		الرضا الوظيفي
						التكيف مع البيئة

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج التحليل التي تظهر في الجدول السابق (13) بأن كافة متغيرات إدارة التغيير لها أهمية في التأثير على الفعالية وأن نسبة تفسير إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) للاختلافات في الفعالية بلغت (0.20) (R^2)، كما أن قيمة إحصاء الاختبار لمعنوية النموذج بلغت (F 2.29) وأن قيمة Sig المعنوية بمستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 %، وأن التأثير الخاص بكل بعد من متغيرات إدارة التغيير معنوي استناداً إلى قيم t المقترنة بكل منه.

ثانيا : اختبار الفرضية الرئيسة الثانية :

تنص هذه الفرضية على : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية تعزى للعوامل الشخصية للمديرين (الجنس العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة).

وتنص قاعدة القرار على أنه رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ومستوى المعنوية Sig. اقل من 0.05.

الجدول (14): نتائج تحليل التباين One Way nova للفروقات في إجابات عينة الدراسة تعزى

لخصائص المستجيبين

المتغير	مصدر التباين	مدموع المربعات	درجات الحرية Df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
الجنس	بين المجموعات	.251	1	.829	3.84	.363	لا يوجد فروقات
	داخل المجموعات	127.585	279				
	التباين الكلي	127.836	280				
العمر	بين المجموعات	1.464	5	1.213	3.84	.305	لا يوجد فروقات
	داخل المجموعات	126.373	275				
	التباين الكلي	127.836	280				

لا يوجد فروقات	.325	3.84	2.289	4	2.346	بين المجموعات	المؤهل العلمي
				276	126.295	داخل المجموعات	
				280	128.531	التباين الكلي	
لا يوجد فروقات	.443	3.84	2.312	4	3.440	بين المجموعات	سنوات الخبرة
				276	124.396	داخل المجموعات	
				280	127.836		

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يتبين من البيانات الواردة في الجدول السابق ما يلي :

1. الجنس : أن قيمة F المحسوبة هي (0.829). في حين بلغت قيمتها الجدولية (3.84) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وهذا يعني قبول الفرضية العدمية والتي تنص على عدم فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية تعزى للجنس "، وهذا ما تؤكدته مستوى الدلالة المعنوية (0.363)، وهي أكبر من 5%.

2. العمر : أن قيمة F المحسوبة هي (1.213) في حين بلغت قيمتها الجدولية (3.84) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية والتي تنص على " عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية تعزى للعمر. وهذا ما تؤكدته مستوى المعنوية (0.305)، وهي أكبر من 5%.

3. المؤهل العلمي: أن قيمة F المحسوبة هي (2.289) في حين بلغت قيمتها الجدولية (3.84)، وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية والتي تنص على "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية تعزى للمؤهل العلمي. وهذا ما تؤكدته مستوى المعنوية (325) وهي أكبر من 5%

4. سنوات الخبرة: أن قيمة F المحسوبة هي (2.312) في حين بلغت قيمتها الجدولية (3.84)، وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية والتي تنص على "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية تعزى لسنوات الخبرة. وهذا ما تؤكدته مستوى المعنوية (443)، وهي أكبر من 5%.

الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد:

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لإجابات عينة الدراسة، فإن هذا الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها تم تقديم عددا من التوصيات، ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة بما يلي :

2.5 النتائج

يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات على النحو التالي :

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وإن متغيرات إدارة التغيير في هذه الدراسة فسرت ما نسبته (659). من تباين المتغير التابع الفعالية.

أما فيما يتعلق بأثر متغيرات إدارة التغيير على الفعالية كل على حده فقد فقد أظهرت النتائج ما يلي :

أولا : النتائج المتعلقة بالتغيير في الثقافة:

أظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الثقافة في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية ، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً، كما فسر متغير التغيير في الثقافة ما نسبته (417). من تباين المتغير التابع الفعالية.

كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن متوسطات متغير التغيير في الثقافة جاءت بمستوى مرتفع من التأثير في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العينة، إذ تبين أن الشركة تسعى إلى التغيير بالقيم والمعتقدات والتي هي لبنات بناء ثقافتها، وإن هذا التغيير في الثقافة يتم وفقاً للأهداف العامة لها، وأن الشركة تسعى من خلال ثقافتها إلى تجسيد الثقافة المؤسسية لدى العاملين.

وتبين أيضاً أن الشركة تحرص على تطوير ثقافتها لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة العملاء، وأن تعديل ثقافة الشركة يتم بما يتوافق وثقافة المجتمع، وهي تستند إلى مصلحة العميل باستمرار ويتم تغييرها وفقاً لذلك.

ثانياً : النتائج المتعلقة بالتغيير في الهيكل التنظيمي :

أظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية . كما فسر التغيير في الهيكل التنظيمي ما نسبته (428). من تباين المتغير التابع الفعالية.

كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن متوسطات متغير التغيير في الهيكل التنظيمي كانت مرتفعة المستوى من حيث التأثير في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ تبين أن الشركة تقوم بتعديل هيكلها التنظيمي وإنها تحدث تغييرات في هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات.

وتبين أيضاً أن الشركة تقوم بتغيير الهيكل التنظيمي عند استحداث أقسام أو وظائف فيها، وهي تعمل على تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل وتقوم بتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار.

ثالثا : النتائج المتعلقة بالتغيير في التكنولوجيا :

أظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية " ، كما فسر متغير التغيير في التكنولوجيا ما نسبته (334). من تباين المتغير التابع الفعالية.

كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن متوسطات متغير التغيير في التكنولوجيا كانت بمستوى مرتفع من تأثير متغير تعديل التكنولوجيا في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية ، إذ تبين أن الشركة تعمل على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية وإلى تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها.

وتبين أيضا أن الشركة تعمل على استخدام شبكة الإنترنت في تقديم خدماتها للعملاء ، وان الشركة تسعى إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات وهي تسعى إلى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عمليات الاتصال.

رابعا : النتائج المتعلقة بالتغيير في المهام :

أظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في المهام في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية " ، كما فسر متغير التغيير في المهام ما نسبته (402). من تباين المتغير التابع.

كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن متوسطات متغير التغيير في المهام كانت بالمستوى المرتفع من التأثير في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة ، إذ تبين أن الشركة تعمل على تحديد طريقة أداء العمل وتسعى أيضا إلى تغيير شكل ظروف العمل المحيطة وتغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة.

وتبين أيضا أن الشركة تسعى الى تغيير الأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وهي تعمل على إحداث تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات، وتفتح وسائل الاتصال الإيجابية بين إداراتها المختلفة.

خامسا: النتائج المتعلقة بالعوامل الشخصية للمديرين

أظهرت النتائج ما يلي :

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية تعزى للجنس
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية تعزى للعمر .
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية تعزى للمؤهل العلمي.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية تعزى لسنوات الخبرة.

3.5 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تفعيل دور إدارة التغيير في إنجاح المشاريع الإنشائية المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية ، وهذه التوصيات :

ينبغي على الشركات التركيز على تعزيز القيم والمعتقدات التي تدعم التغيير وتطوير برامج تدريبية تهدف إلى رفع الوعي بثقافة التغيير بين الموظفين. من المهم أن تكون هذه الثقافة متجذرة في جميع مستويات المنظمة بحيث يتم تشجيع الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التكنولوجية. كما يجب على الشركات العمل على تجسيد الثقافة المؤسسية لدى العاملين بحيث يتم تطوير ثقافة تسعى لتحقيق حالة

من الانسجام والتوافق مع ثقافة العملاء وتعديلها بما يتوافق مع ثقافة المجتمع، وذلك لضمان تحقيق مصلحة العميل باستمرار.

يجب على الشركات مراجعة وتحديث هياكلها التنظيمية بشكل دوري لمواكبة التطورات في البيئة التكنولوجية وضمان المرونة في الاستجابة للتغيرات. ينبغي أن تشمل هذه المراجعة استحداث أقسام جديدة ووظائف تتناسب مع التغيرات في بيئة العمل وتطوراتها. كما يجب العمل على تقييم الهيكل التنظيمي باستمرار للتأكد من فعاليته وكفاءته في تحقيق أهداف المنظمة. الهيكل التنظيمي المرن يمكن الشركات من التكيف بسرعة مع المتغيرات وتقديم استجابات فعالة للتحديات الجديدة.

يجب أن تركز الشركات على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية وتحديث البرامج التكنولوجية المستخدمة بشكل دوري. كما ينبغي عليها العمل على استخدام شبكة الإنترنت بشكل فعال لتقديم خدماتها للعملاء، وتطوير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة لتواكب التغيرات السريعة في مجال التكنولوجيا. إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية في عمليات الاتصال يمكن أن يعزز من كفاءة العمليات ويوفر الوقت والجهد.

يجب أن تسعى الشركات إلى تحسين أدوات وفنون الأداء الوظيفي، وتحديث المسؤوليات والصلاحيات بما يعزز من فعالية الأداء. كما يجب فتح قنوات الاتصال الإيجابية بين إدارات الشركة المختلفة لتعزيز التعاون وتبادل المعرفة.

ينبغي تقديم برامج تدريبية متخصصة لتطوير المهارات القيادية وتعزيز قدراتهم على إدارة التغيير بفعالية.

Abstract

This study aimed to explore the impact of change management in its various dimensions (change in organizational culture, change in organizational structure, technological change, and change in tasks) on the success of project implementation in the construction sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The study targeted all construction companies in the Kingdom, and a random sample of 280 managers from the executive leadership of these companies was selected.

The study reached a number of important results, most notably the existence of a statistically significant impact of change management in its various dimensions on the success of project implementation in the construction sector. It was found that change in organizational culture, organizational structure, technology, and tasks plays a vital role in enhancing the efficiency and success of construction projects.

The study also presented several recommendations, the most important of which is the need for companies to focus on promoting values and beliefs that support change processes, and developing dedicated training programs to increase awareness of the culture of change among employees at various administrative levels. The culture of change must become an essential part of all components of the company to enhance innovation and flexibility in the face of challenges. In addition, the study recommended the need to regularly review and update organizational structures to keep pace with technological developments and ensure a flexible response to changes in the technological and economic environment.

Keywords: Change management, construction project success, construction sector in Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو الحسن، عبدالله منصور أحمد، دهليز، خالد، و الداية، وائل حمدي. (2016). دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). (الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- أبو حسين، الحارث محمد موسى، الشلبي، رياض فرحان، و اليوسفي، أحمد. (2012). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على نجاح المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- أحلام إبراهيم العيثاوى (٢٠٠٣): تصميم نظام (CAPP) لإسناد عملية الأعمال ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، العراق
- اندرقيري، محمد امين، الادريسي، محمد. (2022). دور استراتيجيات إدارة التغيير في تحول مؤسسات أرباب الطوائف إلى شركات مساهمة (دراسة تطبيقية على مطوفي مؤسسة حجاج جنوب شرق آسيا). المجلة العربية للإدارة، 19-1.
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- بن جامع، بلال، و مهري، سهيلة. (2019). دور برامج تدفق المعلومات في تفعيل مشاريع الرقمنة: دراسة بدائرة أرشيف سوناطراك. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، ع18، 150 - 167.
- بن غيدة، وسام يوسف. (2019). مشاريع المستودعات الإنشاءات المؤسساتية بالجامعات الجزائرية: مشروع المستودع الرقعي لجامعة قسنطينة 02 - عبد الحميد مهري نموذجاً Cybrarians.

- بني سعيد، وفاء إبراهيم محمد، و الشلبي، فراس سليمان حسن عبدالله. (2013). أثر تمكين العاملين في إدارة التغير: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- بودالي، محمد. (2021). إدارة المشاريع النسوية في الجزائر: حالة المؤسسات المصغرة بولايات الجنوب الجزائري الكبير. مجلة المنهل الإقتصادي، مج4، ع3، 220.213 -
- بوغازي، فريدة. (2015). تحديد مدى تطبيق مقومات إدارة التغير وأثرها على نجاحها بالشركة المينائية سكيكدة. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع15، 73 - 90.
- الحديدي، روان (2020). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها. المجلة العربية للنشر العلمي. 576-597. (Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP))ISSN: 2663-5738
- الحربي ، ح. ، والمهري ، ح. (2019). أثر إدارة التغير على نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية: دراسة استكشافية. مجلة دراسات الحكومة الإلكترونية وأفضل الممارسات ، 2019 ، 1-18.
- الحربي، عبد الرحمن. (2021). أثر القيادة التحويلية على إدارة التغير ونجاح مشاريع الإنشاءات في السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 8(2)، 55-70.
- حسين حريم (٢٠٠٣): إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- حسين، ملاك صالح سعيد. (2019). أثر إدارة التغير على كفاءة المنظمات: دراسة تطبيقية على شركة فابي للألبان للفترة من 2013 - 2018. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع8 ، 1 - 34.
- حيارات، براء سعود أحمد، و قطيشات، رانية جعفر. (2021). أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- خالد، حسن (2021). دور التواصل الفعال في إدارة التغير وأثره على نجاح تنفيذ المشاريع في القطاع الإنشائي في السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، 14(2)، 88-103.

- خرفي، آمال، و يوسف، أسماء. (2015). أثر إدارة التغيير على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة لقطاع المطاحن بمدينة تقرت ولاية ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
- رافدة عمر الحريري (٢٠١١): إدارة التغيير في المؤسسات التربوية ، دار الثقافة لنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- رشا عبد العزيز إسماعيل (٢٠٠٦): تقييم بيئة الأعمال وأثرها على إدارة وتنمية الصناعات الصغيرة بالتطبيق على الصناعات الصغيرة فى مجال الملابس الجاهزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة حلوان.
- الرفاعي، خالد. (2021). تأثير إدارة التغيير على تحقيق أهداف المشروعات الإنشائية في المملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، 14(2)، 88-103.
- الزهراني، أحمد. (2020). أثر إدارة التغيير على نجاح تنفيذ المشاريع في قطاع الإنشاءات بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 12(4)، 45-67.
- شارف، عبد القادر. (2018). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية: دراسة حالة مستشفى أحمد بن عجيبة بالأغواط. المجلة العربية للإدارة، مج38، ع3، 171 - 188.
- شرف إبراهيم الهادي (٢٠١٣): إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالى العربى نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعى، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، صنعاء ، اليمن، المجلد (٦)، عدد (١١)
- الشهري ، م ، ودرو ، س. (2020). إدارة التغيير وأثرها على التنفيذ الناجح للمشاريع الإنشاءات في الجهات الحكومية السعودية. المجلة الدولية لإدارة المعلومات ، 50 ، 178-188.
- عبد الرحمن. (2021). أثر التدريب والتطوير في إدارة التغيير على نجاح تنفيذ مشاريع الإنشاءات في السعودية. مجلة الإدارة العامة، 9(3)، 33-49.
- العسيري، أحمد. (2019). أثر التخطيط الفعال لإدارة التغيير على نجاح تنفيذ المشاريع في قطاع الإنشاءات بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 12(4)، 45-67.
- العسيري، فهد. (2019). العوامل المؤثرة في نجاح تنفيذ مشاريع الإنشاءات ودور إدارة التغيير في المملكة العربية السعودية. مجلة تنمية الموارد البشرية، 11(1)، 77-89.

- علي، رباب محمد علي إبراهيم محمد، و محمد، طارق عبدالكريم عبدالفضيل. (2015). نظام لإدارة المشاريع البرمجية (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة النيلين، الخرطوم).
- عواد، وآخرون، (2019). فاعلية تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير في إقامة المشروعات كمدخل لتوجه الشباب نحو العمل الحر. المجلة العلمية لكلية التربية النوعية-جامعة المنوفية، 6(العدد الثامن عشر ابريل 2019)
- عونى فتحى خليل عبید (٢٠٠٩): واقع ادراة التغيير وأثرها على أداء العاملين فى وزارة الصحة الفلسطينية دراسة حالة مجمع الشفاء الطبى ،- رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- غيلاني، حورية، و بن محمود، عرابية الحاج. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الإسمنت snmce بتقريت (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة).
- فادي إسماعيل (2003): البنية التحتية لإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم والتعل عن بعد ، ورقة عمل مقدمة إلى الندوة الإقليمية حول توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في التعليم والتعليم عن بعد، دمشق، سوريا.
- فاطمة. (2019). تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في قطاع الإنشاءات في السعودية. مجلة الدراسات الإدارية، 14 (4)، 55-70.
- فريد، لعور، و حمادة، كمال محمد العربي. (2021). أساليب قيادة التغيير وأثرها على إدارة التغيير: دراسة حالة الشركة الميدانية لسكيكدة. مجلة الباحث الإقتصادي، مج9، ع2، 516 - 527.
- القحطاني ، س. أ. ، درو ، س. (2018). إدارة التغيير في الجهات الحكومية السعودية: مراجعة الأدبيات. المجلة الدولية للإدارة العامة في العصر الرقمي ، 5 (2) ، 1-20.
- محمد، أياد طاهر ودعامي، حسين (2019). فرصة التحول من إدارة المشاريع الى قيادة المشاريع على وفق خصائص القيادة المعاصرة بحث ميداني في أمانة بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 43، 58-77

- منير حسن أحمد شقورة (٢٠١٢): إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر، غزة ، فلسطين.
- الناظر (2019). أثر إدارة التغيير على نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لعلوم الكمبيوتر وأمن الشبكات ، 19 (11) ، 87-96.
- النعيمي، عبد الله. (2020). دور التواصل في إدارة التغيير وتأثيره على نجاح المشاريع الإنشائية في السعودية. *مجلة الإدارة العامة*، 9(3)، 33-49.
- هشام عبد الرحمن غنوم (٢٠٠٩): دور أبعاد المنظمة المتعلمة في دعم عوائد التغيير " دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
- يوسف، محمد أحمد محمد. (2022). أثر الإبداع الإداري في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات: دراسة تطبيقية على وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار – ولاية الخرطوم. *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية*، مج6، ع10 ، 35 - 55.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Abbas, T. (2023). Starbucks Change Management Case Study. Change Management Insight. Retrieved from Change Management Insight
- Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2020). Transformational leadership and innovation: A comparison study between Iraq's public and private higher education institutions. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1916-1935. doi: 10.1080/03075079.2019.1688285.
- Amoah, A., Berbegal-Mirabent, J., & Marimon, F. (2021). Making the management of a project successful: Case of construction projects in developing countries. *Journal of Construction Engineering and Management*, 147(12), 04021166.

- Antonio, Giangreco, Riccardo, Peccei, (2005): "The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context", *International journal of human resource management*, vol.16, Issue(10, Oct),p p.1812-1829.
- Bertrand J., Magnani, R. & Knowles, J. (2010): *Handbook of Indicators for Family Planning Program evaluation*. Chapel Hill NC. USA. carolina Population center.
- Brown, A., & Thompson, L. (2021). The Role of Effective Communication in Change Management for Successful Construction Projects in Saudi Arabia. *International Journal of Project Management*, 29(5), 205-220.
- Brown, A., & Thompson, L. (2021). The Role of Risk Management in Change Management for Successful Construction Projects in Saudi Arabia. *International Journal of Project Management*, 29(5), 205-220.
- Ciric Lalic, D., Lalic, B., Delić, M., Gracanin, D., & Stefanovic, D. (2022). How project management approach impact project success? From traditional to agile. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(3), 494-521. doi: 10.1108/IJMPB-04-2021-0108. Retrieved from Emerald Insight
- Dasani, S., Shah, S. L., Chen, T., Funnell, J., & Pollard, R. W. (2015). Monitoring safety of process operations using industrial workflows. *IFAC-PapersOnLine*, 48(8), 451-456
- Durmic, N. (2020). Factors influencing project success: A qualitative research. *TEM Journal*, 9(3), 1011-1020
- Ewenstein, B., Smith, W., & Sologar, A. (2015). *Changing change management*. McKinsey Digital, 1-4.

- Garven David & Roberto Michael (2006): "change through Persuasion" Harvard business review on leading through change, Harvard business school, Boston Massachusets.
- Hayes, J. (2018). The Theory and Practice of Change Management (5th ed.). Palgrave Macmillan. ISBN: 978-1-137-60467-2
- Kent, Jr, Gaylor, Thomas (2001): "Factors effecting resistance to change, A case study of two north Texas police department" Dissertation abstract, university of north Texas.
- Lenn, Ash E. (2016): National Culture and Failure to Implement Change Management Projects,. Northcentral University, ProQuest Dissertations Publishing.
- McEwen, B. (2007): The end of stress as we know it. Joseph Henry press. Washington: American Association of Mental Retardation
- McNamara, K. H. (2010): Fostering sustainability in higher education: a mixed methods-study of transformative leadership and change strategies Environmental.
- Phillips, J., & Klein, J. D. (2023). Change Management: From Theory to Practice. TechTrends : for leaders in education & training, 67(1), 189–197.
<https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>
- PMI (2017). PMBOK Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) (6th ed.). USA, Chicago Roll '11
- Shamim, M. I. (2022). Exploring the success factors of project management. American Journal of Economics and Business Management, 5(7), 64-72

- Smith, J., & Williams, R. (2020). Impact of Change Management on the Success of Construction Projects in Saudi Arabia. *Journal of Construction Management*, 36(4), 123-139.
- Smith, J., & Williams, R. (2020). The Impact of Change Management Strategies on the Success of Construction Projects in Saudi Arabia. *Journal of Construction Management*, 36(4), 123-139.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة التغيير في نجاح تنفيذ المشاريع في قطاع

الإنشاءات بالمملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 31-35 سنة ☐ من 36 سنة - 40 سنة ☐ من 41 سنة - 45 سنة ☐ من 46 سنة فأكثر .
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 6 سنوات - 10 سنة ☐ من 11 سنة - 15 سنة ☐ من 16 سنة فأكثر

ثانيا محاور الاستبيان

➤ المحور الأول: إدارات التغيير في إنجاح المشاريع الإنشاءات ، ضع إشارة (✓)

في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
التغيير في الثقافة						
1	تسعى الشركة إلى التغيير بالقيم والمعتقدات والتي هي لبنات بناء ثقافة الشركة					
2	تسعى الشركة من خلال ثقافتها إلى تجسيد الثقافة المؤسسية لدى العاملين.					
3	يتم تغيير ثقافة الشركة وفقاً للأهداف العامة لها.					
4	تستند ثقافة الشركة إلى مصلحة العميل باستمرار ويتم تغييرها وفقاً لذلك.					
5	تطور الشركة من ثقافتها لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة العملاء.					
6	يتم تعديل ثقافة الشركة بما يتوافق وثقافة المجتمع.					

					تسعى الشركة دوماً لبلورة ثقافة مميزة خاصة بها.	7
					تسعى الشركة إلى التغيير بالأحداث وطرق التعامل معها	8
التغيير في الهيكل التنظيمي						
					يتم تغيير الهيكل التنظيمي في الشركة عند استحداث أقسام أو وظائف فيها	9
					تعمل الشركة على تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل	10
					تعمل الشركة على دراسة وتطوير هيكلها التنظيمي باستمرار وكلما دعت الحاجة	11
					تحدث الشركة تغييرات في هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات	12
					تقوم الشركة بتعديل هيكلها التنظيمي	13
					تحدث الشركة تغييرات في الوحدات الإدارية	14
					تقوم الشركة بتعديل خطوط الاتصال بين كافة أقسامها بدقة	15
					تقوم الشركة بتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار	16
					تقوم الشركة بدمج الإدارات مع بعضها البعض	17

التغيير في التكنولوجيا					
					18 تسعى الشركة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات.
					19 تعمل الشركة على استيعاب التقدم بوسائل الاتصال التكنولوجية
					20 تسعى الشركة إلى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عمليات الاتصال.
					21 تقوم الشركة بتغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا.
					22 تعمل الشركة على استخدام الانترنت في تقديم خدماتها للعملاء
					23 تعمل الشركة على ربط الخدمات التكنولوجية التي تقدمها للعملاء بشركات الاتصال العالمية.
					24 توفر الشركة التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين.
					25 تعمل الشركة إلى تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها
التغيير في المهام					

					تسعى الشركة إلى تغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة	26
					تعمل الشركة على تحديد طريقة أداء العمل	27
					تقوم الشركة بتغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة إلى العاملين	28
					تحدث الشركة تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات	29
					تسعى الشركة إلى تغيير شكل ظروف العمل المحيطة	30
					تسعى الشركة إلى تغيير الأدوات والفنون المستخدمة في الأداء	31
					تحدث الشركة تغييرات في طبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة	32
					تفتح الشركة وسائل الاتصال الإيجابية بين إداراتها المختلفة.	33

➤ المحور الثاني: الفعالية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
مؤشر تحقيق الأهداف						
1	تعمل الشركة على وضع الأهداف القابلة للتحقيق					
2	هنالك تطابق مدروس بين أهداف الشركة وأهداف العاملين فيها					
3	جميع الأهداف التي تتبناها الشركة تحظى بقبول العاملين فيها					
4	تعتمد الشركة إستراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسة					
5	تعتبر المشاركة القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة					
مؤشر جودة المنتجات						
6	تحقق الشركة متطلبات ومواصفات الجودة (الأيزو)					
7	تقدم الشركة منتجاتها بجودة منافسة					

					تقوم الشركة باستطلاع آراء العملاء حول جودة منتجاتها	8
					تقدم الشركة كل ما يرضي العملاء	9
					تخضع الشركة منتجاتها لاختبارات الجودة باستمرار	10

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University



College of Management

Department of project Management

The Impact of Change Management on the Successful Implementation of Projects in the Construction Sector in the Kingdom of Saudi Arabia

Preparation:

Eng.Khalid Mustafa Abuzaid

241001797

Supervision:

Dr.Asma Abuanzeh

1445-2024