

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

**Dr. Mona Moustafa Elashry**  
MIDOCEAN UNIVERSITY

## عنوان المشروع دور إدارة التغيير في تحقيق أهداف المشاريع

أسم الطالب  
محمد مرزوق الشاطري

المشروع النهائي- 2  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. منى مصطفى العشري  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

## الشكر والتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/.....

على كل ما قدموه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء

موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي

عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

## الإهداء

إلى معلم البشرية محمد صلى الله عليه وسلم

إلى الشموع التي تحترق لتضيء لنا طريقنا

إلى كل من كان له دور في تعليمي

إلى أبي وأمي اللذان أنا را طريقي

إلى اخوتي الاعزاء

واخواتي الغاليات.

إلى كل معلم يؤدي واجبه لخدمة وطنه وأبناء وطنه الى كل داع وداعية الى الله

مع اجمل التمنيات إلى زملائي في المسيرة التعليمية إلى كل الأهل والأحبة

أهديكم بحثي المتواضع

## مستخلص الدراسة

### الهدف:

تهدف إلى تحليل كيفية تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها من خلال تحديد أهمية إدارة التغيير في المشاريع و تقييم استراتيجيات إدارة التغيير ، تقديم نماذج وتحليلات توضح كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير بنجاح في مشاريع محددة.

### المنهجية:

تم استخدام منهجية بحثية شاملة تتضمن مراجعة الأدبيات حول إدارة التغيير وأثرها على المشاريع. يشمل ذلك النظر في النماذج والتقنيات المختلفة المستخدمة في إدارة التغيير وأمثلة من مشاريع حقيقية ، بالإضافة إلى استخدام مقابلات متعمقة مع مديري المشاريع وخبراء إدارة التغيير للحصول على رؤى عميقة وإستخدام استبيانات واستطلاعات للحصول على بيانات كمية حول استراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها.

### النتائج:

أظهرت النتائج أن إدارة التغيير تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المشاريع من خلال التأكد من أن التغييرات تتم بشكل منظم وموجه من خلال إستراتيجيات فعالة لإدارة التغيير تساعد في تقليل مقاومة التغيير بين الموظفين، مما يسهل تنفيذ المشاريع بنجاح.

### التطبيقات والأهمية:

تتضمن التطبيقات العملية لهذه الدراسة تحسين استراتيجيات إدارة المشاريع، وتطوير أدوات جديدة تعتمد على إدارة التغيير، مما يساهم في تعزيز الابتكار والكفاءة. كما تبرز أهمية الدراسة في توجيه صناع القرار نحو تبني هذه التقنيات في المشاريع الوطنية، مما يساهم في تحقيق أهداف رؤية 2030.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التغيير، إدارة المشاريع، الكفاءة، التكاليف، الابتكار، اتخاذ القرار

## جدول المحتويات

|    |                                                                                                                                       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير.....                                                                                                                   |
| 3  | الإهداء.....                                                                                                                          |
| 4  | مستخلص الدراسة.....                                                                                                                   |
| 7  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....                                                                                             |
| 7  | 1.1. المقدمة:.....                                                                                                                    |
| 8  | مشكلة الدراسة:.....                                                                                                                   |
|    | 1.2. أهمية الدراسة:.....                                                                                                              |
| 9  | .....                                                                                                                                 |
| 10 | 1.2.1. على المستوى التطبيقي:.....                                                                                                     |
| 12 | خلاصة.....                                                                                                                            |
| 14 | 1.3. فرضيات الدراسة:.....                                                                                                             |
| 14 | 1.4. نموذج الدراسة:.....                                                                                                              |
|    | الفصل الأول: - قياس وتقييم أثر إستراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق أهداف المشاريع المشاريع على الأداء العام للمشاريع والشركة 14        |
| 14 | الفصل الثاني: - استخدام إستراتيجيات إدارة التغيير في تحسين اتخاذ القرارات وتنفيذ المشاريع بكفاءة.....                                 |
| 14 | الفصل الثالث: - استراتيجيات مستقبلية لاستخدام إستراتيجيات إدارة التغيير في تحسين إدارة المشاريع وتحقيق النجاح الاستراتيجي للشركة..... |
| 14 | خاتمة: - نتائج البحث، توصيات البحث، المراجع.....                                                                                      |
| 15 | 1.5. الدراسة الميدانية:.....                                                                                                          |
| 15 | جمع البيانات:.....                                                                                                                    |
| 15 | 1.6. مخطط المشروع :.....                                                                                                              |
| 16 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                                                                                                |
| 24 | 2.2. المتغير المستقل والمتغير التابع:.....                                                                                            |
| 24 | تحقيق أهداف المشاريع.....                                                                                                             |
| 24 | المتغيرات التابعة : أداء المشروع، الكفاءة التشغيلية، والأثر التنظيمي.....                                                             |
| 27 | 2.3. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....                                                                                |
| 28 | 2.4. الخاتمة :.....                                                                                                                   |
| 29 | 6. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                                                                                                  |
| 29 | 6.1. المقدمة:.....                                                                                                                    |
| 29 | 6.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....                                                                                          |
| 30 | 6.3. تصميم البحث (بصلة البحثي).....                                                                                                   |

|    |                                                              |     |
|----|--------------------------------------------------------------|-----|
| 32 | مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات                         | 6.4 |
| 33 | طريقة جمع البيانات                                           | 6.5 |
| 34 | أنواع البيانات                                               | 6.6 |
| 36 | الخاتمة                                                      | 6.7 |
| 37 | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج               |     |
|    | 7.1. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |     |
| 37 |                                                              |     |
| 43 | 7.2. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |     |
| 55 | 7.3. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |     |
| 59 | 8. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |     |
| 59 | 8.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:                      |     |
| 60 | 8.2. توصيات الدراسة:                                         |     |
|    | 8.3. الخاتمة: 61                                             |     |
| 63 | المراجع                                                      |     |

## جدول الأشكال

## جدول الجداول

# 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

في بيئة الأعمال المعاصرة، تعتبر إدارة التغيير إحدى المهام الأساسية التي تواجهها المؤسسات لتحقيق النجاح والاستمرارية. يتميز العالم اليوم بسرعة التغيرات التقنية، والاقتصادية، والاجتماعية التي تؤثر بشكل كبير على الطريقة التي تدير بها الشركات مشاريعها. ومن هنا، تبرز إدارة التغيير كعامل حاسم في ضمان نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

إدارة التغيير هي عملية تتضمن تخطيط وتنفيذ ومراقبة التعديلات اللازمة في مشاريع المؤسسة لضمان تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة. تشمل هذه العملية التعامل مع التحديات التي قد تنشأ من التغيير، مثل مقاومة الأفراد، التعديلات في العمليات، أو دمج التكنولوجيا الجديدة. الفشل في إدارة هذه التغيرات يمكن أن يؤدي إلى تجاوز التكاليف، تأخير المواعيد النهائية، أو حتى فشل المشروع بالكامل.

يؤدي تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير إلى تحسين قدرة المشروع على التكيف مع الظروف المتغيرة وتحقيق أهدافه ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددة. وعليه، تعتبر إدارة التغيير عنصرًا حيويًا في نجاح المشاريع، حيث تساعد في تسهيل الانتقال من الوضع الحالي إلى الحالة المستقبلية المستهدفة بشكل سلس ومنظم. (حمدي ، 2008)

تشكل إدارة المشاريع العمود الفقري لأي مؤسسة أو منظمة، حيث تهدف إلى تنظيم وتنسيق الموارد والعمليات من أجل تحقيق أهداف محددة في الوقت والميزانية المحددين. وفي هذا السياق، أصبحت إدارة التغيير تقدم مجموعة من الأدوات والحلول التي تعزز كفاءة وفعالية إدارة المشاريع، مما يعزز قدرة المنظمات على تحقيق نتائج أفضل في أعمالها وتحقيق التميز التنافسي. (ناصر، 2013)

## مشكلة الدراسة:

تتمثل المشكلة البحثية في ضرورة فهم وتقييم الأثر الفعلي الذي تخلفه إستراتيجيات إدارة التغيير على عمليات إدارة المشاريع. على الرغم من التطورات السريعة في مجال إدارة التغيير وتبنيها في مجال إدارة المشاريع، إلا أن هناك حاجة ملحة لتحديد المزايا والتحديات التي ترافق استخدام هذه الإستراتيجيات. تحديد تأثير إستراتيجيات إدارة التغيير بشكل دقيق وشمولي يعتبر تحدياً، خاصة مع تنوع تلك الإستراتيجيات وتطبيقاتها في سياق إدارة المشاريع المختلفة (محمد، 2021). هذه المشكلة تستدعي إجراء دراسة شاملة لتحليل فوائد وتحديات إستراتيجيات إدارة التغيير في إدارة المشاريع، بما يشمل الأثر على كفاءة التخطيط والتنفيذ والرصد والتقييم، فضلاً عن تحديد عوامل النجاح والفشل التي تؤثر على تطبيق هذه التقنيات.

### 1.1.1. فجوات على المستوى النظري:

**الاعتبارات الأخلاقية:** يجب معالجة الاعتبارات الأخلاقية مثل الشفافية والعدالة وأمن البيانات عند دمج إدارة التغيير في إدارة المشاريع.

**التركيز على التفكير الاستراتيجي:** مديرو المشاريع يجب أن يركزوا على التفكير الاستراتيجي والاستفادة من رؤى إستراتيجيات إدارة التغيير بدلاً من التركيز على المهام الروتينية.

### 1.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

**النقص في القدرات:** هناك نقص في القدرات والخبرات في المملكة العربية السعودية لدمج إستراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق أهداف المشاريع.

**النقص في الشمولية:** يجب معالجة التحيز وتعزيز الشمولية في إستراتيجيات إدارة التغيير لضمان اتخاذ القرارات الأخلاقية

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي: ما هو دور إدارة التغيير في تحقيق أهداف المشاريع؟

## 1.2. أهمية الدراسة:

على المستوى النظري: تمثل الأهمية النظرية لدراسة " دور إدارة التغيير في تحقيق أهداف المشاريع " في تعزيز فهم المبادئ والأسس النظرية المتعلقة بإدارة التغيير وتأثيرها على نجاح المشاريع. يمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

- 1 - توسيع المعرفة النظرية حول إدارة التغيير:
- تطوير نظريات جديدة: الدراسة يمكن أن تسهم في تطوير أو تحسين النظريات المتعلقة بإدارة التغيير من خلال تقديم رؤى جديدة حول كيفية تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على تحقيق أهداف المشاريع.
- تكامل النماذج الحالية: من خلال مراجعة الأدبيات الحالية وتحليلها، يمكن للدراسة تعزيز التكامل بين نماذج إدارة التغيير المختلفة وتوضيح كيف يمكن تطبيقها بفعالية في سياقات المشاريع المتنوعة.
- 2 - تقديم إطار نظري شامل:
- تطوير إطار عمل: يمكن للدراسة أن توفر إطارًا نظريًا شاملاً لفهم كيفية تنفيذ التغيير بنجاح في المشاريع. هذا الإطار يمكن أن يشمل عناصر مثل مقاومة التغيير، التواصل، والتدريب.
- تحليل العوامل المؤثرة: توفير تحليل نظري للعوامل التي تؤثر على نجاح استراتيجيات إدارة التغيير، مما يساعد في فهم أفضل لكيفية التعامل مع التحديات وتحقيق الأهداف.
- 3 - دعم الأدبيات الأكاديمية:
- إثراء الأدبيات: الدراسة تساهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية من خلال تقديم بيانات وتحليلات جديدة حول العلاقة بين إدارة التغيير وأهداف المشاريع، مما يمكن أن يكون أساساً لمزيد من الأبحاث المستقبلية.
- التحديث والتجديد: في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، توفر الدراسة تحديثاً للأدبيات الحالية وتعزز من فهم كيفية تطبيق النظريات في سياقات جديدة.
- 4 - تحليل تأثير استراتيجيات إدارة التغيير:
- تفسير التأثيرات: تحليل كيفية تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على تحقيق أهداف المشاريع، مما يساهم في فهم كيفية تحقيق النجاح أو الفشل بناءً على استراتيجيات معينة.
- مقارنة النماذج: مقارنة بين نماذج مختلفة لإدارة التغيير وتحليل فعاليتها كل نموذج في تحقيق الأهداف، مما يساعد في توجيه الممارسين الأكاديميين وصناع القرار نحو النماذج الأكثر فاعلية.

- 5 - تسليط الضوء على الفجوات النظرية:
- تحديد الثغرات :الدراسة تساعد في تحديد الفجوات في المعرفة الحالية حول إدارة التغيير، مما يمكن أن يؤدي إلى إجراء مزيد من الأبحاث لتغطية هذه الثغرات.
- اقتراح أبحاث مستقبلية:بناءً على النتائج، يمكن تقديم اقتراحات لأبحاث مستقبلية تستكشف جوانب جديدة أو غير مكتشفة في مجال إدارة التغيير.
- 6 - تعزيز فهم العلاقة بين التغيير والأداء:
- تحليل العلاقة :دراسة العلاقة بين إدارة التغيير وأداء المشاريع وكيفية تحسين الأداء من خلال إدارة التغيير بفعالية، مما يعزز الفهم النظري لهذه العلاقة.
- تقديم رؤى جديدة :تقديم رؤى حول كيفية تحسين الأداء التنظيمي والنتائج من خلال استراتيجيات إدارة التغيير، مما يساعد في تعزيز الفهم النظري للعلاقة بين التغيير والنجاح.
- إجمالاً، الأهمية النظرية لهذه الدراسة تكمن في تعزيز الفهم الأكاديمي لإدارة التغيير، وتقديم إطار عمل يعزز من تطبيق النظريات الحالية في سياقات المشاريع، وتحديد الفجوات البحثية التي قد تساهم في تطوير مجال إدارة التغيير.(أبو بكر، 2018)

### 1.2.1. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية لدراسة "دور إدارة التغيير في تحقيق أهداف المشاريع" في القدرة على تحسين الممارسات العملية والإستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات لضمان نجاح مشاريعها. يمكن تلخيص الأهمية التطبيقية للدراسة في النقاط التالية:

#### 1. تحسين استراتيجيات إدارة التغيير:

- تطبيق الأدوات والتقنيات :توفر الدراسة توصيات حول الأدوات والتقنيات الأكثر فعالية لإدارة التغيير، مما يساعد الشركات على تبني استراتيجيات ممارسات فعالة تعزز من قدرة مشاريعها على تحقيق الأهداف.
- توجيه الممارسين :تقدم الدراسة إرشادات عملية للممارسين في كيفية تنفيذ استراتيجيات إدارة التغيير بشكل فعال، مما يعزز من نجاح مشاريعهم.

## 2. تعزيز القدرة على التكيف مع التغييرات:

- التعامل مع مقاومة التغيير: تسهم الدراسة في تطوير طرق واستراتيجيات للتعامل مع مقاومة التغيير من قبل الأفراد والفرق، مما يعزز قدرة المؤسسات على تجاوز العقبات المتعلقة بالتغيير وتحقيق أهداف مشاريعها.
- تحسين التكيف: من خلال تقديم استراتيجيات موجهة للتكيف مع التغييرات، تساعد الدراسة المؤسسات على تحقيق تكيف أفضل وأسرع مع البيئة المتغيرة، مما يحسن من فعالية المشاريع.

## 3. زيادة فعالية الأداء وتحقيق الأهداف:

- تحسين الأداء: تقدم الدراسة رؤى حول كيفية تحسين أداء الفرق والأفراد خلال فترة التغيير، مما يساعد في زيادة إنتاجية الفرق وتحقيق أهداف المشاريع بشكل أكثر كفاءة.
- تحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني والميزانية: من خلال تحسين استراتيجيات إدارة التغيير، تساعد الدراسة المؤسسات على تحقيق أهداف المشاريع ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددة، مما يقلل من التأخير والتكاليف الزائدة.

## 4. توجيه تطوير السياسات والإجراءات:

- تطوير السياسات: توفر الدراسة أساساً لتطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة التغيير داخل المؤسسات، مما يساهم في تحسين كيفية إدارة التغييرات في المشاريع المستقبلية.
- إدخال تحسينات: تساعد الدراسة في تحديد مجالات التحسين في استراتيجيات إدارة التغيير الحالية، مما يمكن المؤسسات من إدخال تحسينات عملية تدعم نجاح مشاريعها.

## 5. إدارة التغيير بشكل فعال في مشاريع متعددة:

- تطبيقات متعددة: تقدم الدراسة أمثلة وحالات دراسية توضح كيفية تطبيق إدارة التغيير بنجاح في مشاريع متعددة، مما يساعد المؤسسات على توسيع استخدام استراتيجيات إدارة التغيير عبر مشاريع مختلفة.
- تطبيق دروس مستفادة: من خلال تقديم دروس مستفادة من المشاريع السابقة، تسهم الدراسة في تحسين كيفية تنفيذ التغيير في المشاريع المستقبلية.

## 6. تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار:

**دعم الابتكار:** تسهم الدراسة في دعم ثقافة الابتكار من خلال تحسين إدارة التغيير، مما يساعد المؤسسات على تبني الابتكارات الجديدة وتطبيقها بشكل فعال في مشاريعها. (جيهان، 2023)

### خلاصة

تتمثل الأهمية التطبيقية لدراسة "دور إدارة التغيير في تحقيق أهداف المشاريع" في قدرتها على تحسين الاستراتيجيات والممارسات التي تتبعها المؤسسات لضمان نجاح مشاريعها. من خلال تقديم أدوات، تقنيات، وتوصيات عملية، تساهم الدراسة في تعزيز فعالية إدارة التغيير، وتحسين الأداء، وزيادة القدرة على التكيف مع التغييرات، مما يساعد المؤسسات على تحقيق أهداف مشاريعها بكفاءة وفعالية.

### أسئلة الدراسة:

- 1 - ما هي التعريفات والمفاهيم الرئيسية لإدارة التغيير في سياق المشاريع؟
- 2 - كيف تختلف استراتيجيات إدارة التغيير عبر أنواع مختلفة من المشاريع (مثل المشاريع التقنية، التغييرات التنظيمية، إلخ)؟
- 3 - ما هي الاستراتيجيات الأكثر فعالية لإدارة التغيير التي يمكن استخدامها لتحقيق أهداف المشاريع؟
- 4 - كيف يمكن تخصيص استراتيجيات إدارة التغيير لتناسب متطلبات مشروع محدد؟
- 5 - ما هي الأدوات والتقنيات التي تستخدم في إدارة التغيير وكيفية تقييم فعاليتها؟
- 6 - ما هي أبرز مصادر مقاومة التغيير في المشاريع؟
- 7 - كيف تؤثر إدارة التغيير على تحقيق أهداف المشروع مثل الجودة، التكلفة، والجدول الزمني؟
- 8 - ما هي العوامل التي تحدد نجاح أو فشل إدارة التغيير في مشروع معين؟
- 9 - كيف يمكن قياس تأثير إدارة التغيير على أداء الفرق وإنتاجية العمل؟

11 - ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة التغيير في المشاريع؟

11 - كيف يمكن تطوير استراتيجيات إدارة التغيير لتلبية التحديات المستقبلية في المشاريع؟

## أهداف الدراسة:

1. تحليل فعالية استراتيجيات إدارة التغيير من خلال دراسة فعالية الاستراتيجيات والتقنيات المختلفة لإدارة التغيير وتحديد أي منها يساهم بشكل أكبر في تحقيق أهداف المشاريع.
2. فهم تأثير إدارة التغيير على تحقيق أهداف المشاريع من خلال تحديد كيفية تأثير إدارة التغيير على تحقيق أهداف المشروع مثل الجودة، التكلفة، والجدول الزمني.
3. تقييم التعامل مع مقاومة التغيير من خلال فحص كيفية تأثير مقاومة الأفراد والفرق للتغييرات على تحقيق أهداف المشروع.
4. استكشاف أفضل الممارسات والتقنيات في إدارة التغيير من خلال تحديد الممارسات: تحديد أفضل الممارسات والتقنيات التي أثبتت نجاحها في إدارة التغيير وتحقيق أهداف المشاريع.
5. تحليل تأثير إدارة التغيير على أداء الفرق والأفراد من خلال قياس الأداء دراسة كيفية تأثير إدارة التغيير على أداء الفرق والموظفين، وتحديد كيفية تحسين الأداء خلال فترة التغيير.
6. تقديم رؤى حول التحديات والعوائق من خلال تحديد التحديات: تحديد أبرز التحديات والعوائق التي تواجه إدارة التغيير في المشاريع.
7. مراجعة دراسات الحالة ونماذج التغيير الناجحة من خلال تحليل الحالات: دراسة حالات واقعية لمشاريع نجحت أو فشلت في تحقيق أهدافها بناءً على استراتيجيات إدارة التغيير.
8. تطوير نماذج نظرية جديدة من خلال ابتكار النماذج: تطوير نماذج نظرية جديدة تستند إلى نتائج الدراسة لتحسين فهم إدارة التغيير وكيفية تأثيرها على نجاح المشاريع.

## خلاصة:

من خلال تحقيق هذه الأهداف، تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى شاملة وعملية حول كيفية تحسين إدارة التغيير لضمان تحقيق أهداف المشاريع بنجاح. توفر الدراسة أدوات واستراتيجيات للممارسين وتساعد في تعزيز فعالية إدارة التغيير في السياقات المختلفة، مما يساهم في تحسين الأداء والنتائج النهائية للمشاريع.

### 1.3. فرضيات الدراسة:

- 1 - فعالية استراتيجيات إدارة التغيير على تحقيق أهداف المشاريع.
- 2 - التواصل الفعال حول التغيير يعزز من نجاح المشاريع.
- 3 - التدريب والدعم الكافي خلال فترة التغيير يحسن الأداء والإنتاجية.
- 4 - إدراك الأفراد لأهمية التغيير يؤثر على نجاح إدارة التغيير.
- 5 - وجود نموذج مرن لإدارة التغيير يعزز من قدرة المشروع على التكيف مع التغييرات.
- 6 - تقييم فعالية إدارة التغيير يساهم في تحسين استراتيجيات التغيير المستقبلية.

### 1.4. نموذج الدراسة:

الفصل الأول: - قياس وتقييم أثر استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق أهداف المشاريع  
المشاريع على الأداء العام للمشاريع والشركة

الفصل الثاني: - استخدام استراتيجيات إدارة التغيير في تحسين اتخاذ القرارات وتنفيذ المشاريع  
بكفاءة.

الفصل الثالث: - استراتيجيات مستقبلية لاستخدام استراتيجيات إدارة التغيير في تحسين إدارة  
المشاريع وتحقيق النجاح الاستراتيجي للشركة.  
خاتمة: - نتائج البحث، توصيات البحث، المراجع

## 1.5. الدراسة الميدانية:

### جمع البيانات:

**اختيار العينة:** تحديد العينة التي ستشارك في الدراسة، مثل مديري المشاريع، أعضاء الفرق، أو أي أطراف معنية بالمشاريع.

**إجراء البحث:** تنفيذ الاستبيانات، المقابلات، أو أي طرق أخرى لجمع البيانات من العينة المحددة.

### تحليل البيانات:

**تحليل البيانات الكمية:** استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الاستبيانات والمسوحات.

**تحليل البيانات النوعية:** تحليل المحتوى من المقابلات أو مجموعات النقاش لتحديد الأنماط والمواضيع الرئيسية.

## 1.6. مخطط المشروع :

يمكن تطبيق البحث حول تقييم أثر إستراتيجيات ادارة التغيير في تحقيق أهداف المشاريع في مؤسسات مختلفة، مثل الشركات الكبيرة والمتوسطة، الحكومة، المؤسسات التعليمية، وغيرها. يمكن أيضاً تطبيق البحث في مشاريع معينة في مختلف القطاعات مثل تكنولوجيا المعلومات، الصناعة، البناء، الخدمات، وغيرها. تقديم إدارة التغيير في تحقيق أهداف المشاريع يمكن أن يقدم فوائد كبيرة تساعد على تحسين كفاءة وفعالية إدارة المشاريع وتعزيز نتائجها بشكل شامل. (عبد القادر، ٢٠٢٠).

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### الدراسات العربية:

دراسة (نور عثمان المصري، نور، ٢٠٢٢).

العنوان:- دور إدارة التغيير في تحقيق أهداف المشاريع لطلبة الجامعة الأردنية من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية (أسيوط) 38 (9.2)، 265-290، 2022.

هدفت الدراسة للكشف عن دور إدارة التغيير في تحقيق أهداف المشاريع للطلبة في الجامعة الأردنية من وجهة نظرهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (410) طالبًا وطالبة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن توظيف إدارة التغيير في الجامعة الأردنية من وجهة نظر طلبتها جاء بدرجة متوسطة، وكذلك جاءت جودة الخدمات المقدمة لطلبته بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جودة الخدمات المقدمة للطلبة تعزى لمتغير الجنس والبرنامج الدراسي، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية ولصالح الدبلوم العالي والماجستير. وأظهرت النتائج أن هناك دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، لمجال إدارة التغيير في الجامعة الأردنية.

• دراسة (مريم رياض زكريا، ٢٠٢٣).

العنوان:- فاعلية الرقمنة وإدارة التغيير في تطوير مناهج التربية الفنية. مجلة كلية التربية (أسيوط) 39 (10)، 520-539، 2023.

تهدف إلى فاعلية الرقمنة واستخدام إدارة التغيير في تطوير مناهج التربية الفنية ، واعتبارها انطلاقة فنية ابداعية لمعلم التربية الفنية بشتى مجالاتها، حيث ينطلق معلم التربية الفنية في إدراك مفاهيم فنية جديدة تنمي الوعي و التفكير الإبداعي و العلاقات الفنية، اضافة الى البحث عن أساليب و تقنيات جديدة تثري المجال الفني. كما ان الرقمنة وإدارة التغيير قد تلعب دورًا فعالاً في مناهج التربية الفنية بعدة طرق منها: تعزيز الابتكار والإبداع، تحسين كفاءة التدريس، جعل الفن متاحًا للجميع. وكيفية استخدام الرقمنة وإدارة التغيير في مناهج التربية الفنية من خلال: استخدام برامج الرسم والتصميم ثلاثي الأبعاد المدعومة بالذكاء الاصطناعي،

استخدام تطبيقات الواقع الافتراضي والواقع المعزز، استخدام أدوات التعلم الآلي لتحليل بيانات الطلاب. ومن المتوقع أن تستمر هذه المشاريع في تطوير أدوات وتقنيات جديدة يمكن أن تجعل الفن أكثر فاعلية وإثارة للطلاب.

• دراسة ( كريم محمد حافظ القاضي، ٢٠٢٣ ).

**العنوان:- أثر إستراتيجيات إدارة التغيير على شفافية التقارير المالية في ضوء الإصدارات المهنية المعاصرة: دراسة تطبيقية.**

تمثل الهدف الرئيسي للبحث في دراسة وتحليل إستراتيجيات إدارة التغيير على تحسين شفافية التقارير المالية، ودراسة وتحليل إدارة التغيير بأنواعها ومخاطرها ومعوقات تطبيقها. كما يهدف أيضا إلى دراسة مفاهيم شفافية التقارير المالية ومؤشرات قياسها وقدم الباحث منهجية نظرية تركز على أربعة أقسام رئيسية ترتبط بمتغيرات البحث وتحقق أهدافه، وكذلك دراسة تطبيقية على عينة مكونة من سبعة شركات بقطاع الاتصالات والإعلام وتكنولوجيا المعلومات تعمل بالسوق المصري وهما راية المراكز للاتصالات المصرية للاتصالات – المصرية للأقمار الصناعية المصرية لمدينة الانتاج الإعلامي أوراسكوم للاستثمار أي فاينس للاستثمارات المالية والرقمية فوري لتكنولوجيا البنوك والمدفوعات من خلال سلسلة زمنية مكونة من ثلاثة سنوات في الفترة من عام ٢٠٢٠ وحتى عام ٢٠٢٢ بواقع ٢١ مشاهدة جسدت مؤشرات شفافية التقارير المالية لهذه الشركات، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية تحليل التمايز المتعددة تحليل الارتباط، تحليل المسار من خلال برنامج SPSS لتحليل البيانات واختيار الفروض.

وتوصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها يسهم تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير في تحسين مصداقية وشفافية التقارير المالية بشركات الاتصالات والإعلام وتكنولوجيا المعلومات من حيث: دقة قياس وموضوعية المركز المالي، تحسين ربحية الأداء المالي زيادة مستوى الإفصاح والشفافية، والمساهمة في إعداد مؤشرات كافية ودقيقة التقييم الأداء. كما تبين وجود تمايز ذو دلالة معنوية بين ذو دلالة معنوية بين شركات الاتصالات والإعلام وتكنولوجيا المعلومات محل الدراسة راية المراكز للاتصالات المصرية للاتصالات – المصرية للأقمار الصناعية المصرية لمدينة الانتاج الإعلامي أوراسكوم للاستثمار – أي فاينس للاستثمارات المالية والرقمية فوري لتكنولوجيا البنوك والمدفوعات بشأن مؤشر شفافية التقارير المالية

فضلاً عن وجود علاقة ذات دلالة معنوية ( طردية) بين تطبيق إدارة التغيير وبين تحسين مستوي شفافية التقارير المالية بشركات الاتصالات والإعلام وتكنولوجيا المعلومات محل الدراسة.

• دراسة ( محمد سعيد سعدالله سعدالله، ٢٠٢٣ ).

**العنوان:- إستراتيجيات إدارة التغيير في تطوير الخدمات العامة (نموذج الإدارة الذكية) دراسة مقارنة**

تحرص الدول المتقدمة على توظيف إدارة التغيير في مختلف مجالات الحكم والإدارة ، وما ينتج عنها في مجال الوظيفة العامة تحت اسم "الإدارة الذكية " التي باتت مطلباً أساسياً للارتقاء بطرق إدارة المرافق العامة.

وتظهر قيمة إدارة التغيير بصورة أكبر في مجال إدارة المرافق العامة، وتحول الإدارة التقليدية إلى إدارة ذكية من خلال الرقمنة والتخزين الإلكتروني للمستندات أو الملفات فإنه يمكن الاستجابة للمستفيدين من خدمات المرافق العامة بشكل أسرع وسيشعرون أنهم يتعاملون مع إدارة محترفة ومبتكرة.

وإتماماً للفائدة قسمت هذا البحث إلى مباحث خمسة تناولت في مجموعها العناصر الأساسية للبحث، وما يتصل بها من إشكاليات، خاصة ما يتعلق بالرضا الوظيفي، وكاميرات المراقبة، والبصمة الإلكترونية، والتوقيع الإلكتروني وغيره من الإشكاليات.

وللشريعة الإسلامية فضل السبق في تقرير استخدام كل تقنية من شأنها الارتقاء بالعمل الإداري، وجعلها فريضة يتعين العمل بها للارتقاء بمستوى تقديم الخدمات العامة، وذلك في إطار مجموعة من الضوابط الشرعية التي تتفق وطبيعة الوظيفة العامة، وأنها أمانة، وأدواؤها على الوجه الأكمل جزء من عقيدة المؤمن.

• دراسة ( نورة محمد عبد الله العزام، ٢٠٢١ ).

**العنوان:- دور غدارة التغيير في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك. وقد اعتمدت الباحثة لإجراء الدراسة المنهج التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تم اختيارها بأسلوب الطريقة العشوائية

لجمع البيانات من إداري الموارد البشرية بجامعة تبوك والبالغ عددهم (٧٠) موظفاً وموظفة بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها. تكونت أداة الدراسة من (٣٦) فقرة لقياس فاعلية برنامج قائم على إدارة التغيير في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (...) في أداة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة الجنس المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (٠.٠٥). وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد أوصت الباحثة بالعديد من التوصيات منها ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول إستراتيجيات إدارة التغيير وعلاقتها بكفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بحيث تشمل عينات أكبر من الجامعات على مستوى المملكة.

### الدراسات الأجنبية:

**Luger, G. (2008). Change Management Strategies and Strategies for Complex Problem Solving. 6<sup>th</sup> Addison Wesley.**

يصف لوجر بأن إستراتيجيات إدارة التغيير معقدة للغاية بحيث لا يمكن وصفها بأي نظرية متفردة، بدلا من ذلك الباحثين يقومون ببناء تسلسل هرمي للنظريات التي تميزه على مستويات متعددة من الامتناع في أدنى مستويات هذا التسلسل الهرمي، الشبكات العصبية والخوارزميات الجينية لقد مكنا أشكال الحساب الثاني من فهمها وغيرها من عمليات التكيف والتجسيد والتفاعل مع العالم المادي الذي يحب أن يمكن وراء أي شكل من أشكال النشاط الذكي.

LEARN ABOUT THE APPLICATIONS OF CHANGE MANAGEMENT  
STRATEGIES IN ENERGY SYSTEMS; WITH A FOCUS ON THE  
PHTNOMENON OF SOCIAL ACCEPTANCE OF ENERGY PRO-JECTS  
BUAH; LINNANEN; KESS&WU \*2020

أجريت الدراسة في أوروبا عمدت إلى التعرف على ظاهرة القبول الاجتماعي المشاريع الطاقة، بينت نتائج الدراسة وجود أثر لتطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير على مستوى التواصل والمشاركة في إدارة المشاريع

الهندسية، كما أظهرت النتائج أيضا أن إستراتيجيات إدارة التغيير تساهم في إتاحة فرصة المشاركة المجتمعية في التأثير على نتائج المشروع ومخرجاته من منازلهم باستخدام التقنيات الرقمية الذكية.

**Data management methods in smart city systems using Change management strategies. ADY 2020.**

أجريت الدراسة في هنغاريا، أشارت الدراسة إلى أن المدن الذكية تعتمد على إستراتيجيات إدارة التغيير التي تتميز بحساسيتها المرتفعة، والذي يستدعي البحث عن أفضل الوسائل الحماية تلك الأنظمة من السرقة أو التعديل، أشارت الدراسة إلى دور مقترح لتطوير إستراتيجيات إدارة التغيير يعتمد على مراقبة تدفق البيانات عن طريق نظام يعتمد على أنظمة محددة يتم قياسها بصورة مستمرة للتأكد من تحقيق فاعلية الأنظمة الذكية في المدن الذكية وإمكانية تطويرها، وبناء المدن الذكية الجديدة.

**detecting the impact of using teaching systems based on Change management strategies via the internet 2019.fransisco-javierhinojo-lucena.**

دراسة أجريت في الصين، قامت بتحليل أنظمة التدريس من اجل تحليل الدراسات التي استخدمت أنظمة التدريس القائمة على إستراتيجيات إدارة التغيير عبر الانترنت وأشارت النتائج إلى أن استخدام هذه الأخيرة أثر بشكل إيجابي على درجة التحصيل الأكاديمي للطلبة.

**Binder, J. (2009). Global project management: communication, collaboration and Management across borders. Strategic direction, 25(9).**

يحدد هذا الكتاب الخصائص الرئيسية للمشاريع والبرامج العالمية والعروض في إطار عمل من شأنه أن يقود مساعدة الشركات العالمية في تحقيق مشروع عالمي يركز على مزايا فرق دولية تتناول تحديات التواصل

وتتنوع الثقافات والافتراضية وتقديم حلول مبتكرة للتعاون عن بعد بنهاية هذا الكتاب، ستكون قد تعلمت الأبعاد الرئيسية للمشروع العالمي وفهم التحديات التي تواجه فرق البرنامج والمشاريع العالمية.

**Del Pico, W J. (2013) Project control: Integrating cost and schedule in 3 constructions. John Wiley & Sons.**

أضافت إستراتيجيات إدارة التغيير عملية معقدة يتم من خلالها جمع البيانات وترتيبها وتحديثها وتصنيفها وإصدارها أخيراً المدير المشروع لتحليلها وتفسيرها والنتيجة مهما كانت غير موضوعية هي التي تفوض عملية اتخاذ القرار وتترك مدير المشروع للعمل من منظور التكلفة والجدول الزمني مع المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب، والقرارات التي يمكن القيام بها وتنفيذ إجراءاتها.

**دراسة (أجرى بارغاري وعبد العزيز وتريكي وزيباري، 2020).**

Bargarai, Abdulazeez,) Tiryaki & Zeebaree, 2020

دراسة في العراق هدفت إلى التعرف إلى أثر إدارة أنظمة الاتصالات اللاسلكية باستخدام الراديو المحدد بالبرمجيات القائم على إستراتيجيات إدارة التغيير على العمليات الإدارية استخدمت الدراسة المنهجية الوصفية الناقدة المستندة إلى مراجعة عدد من قواعد البيانات مثل (Emerald) و (Science Direct) من أجل تحليل الدراسات التي تناولت استخدام إستراتيجيات إدارة التغيير وقياس أثرها على مختلف العمليات الإدارية في الشركات، أشارت النتائج إلى أن توظيف التقنيات المختلفة المستندة إلى استخدام إستراتيجيات إدارة التغيير يؤثر إيجابياً على قدرة الشركات في أداء المهام الإدارية المختلفة.

**( Chang, 2019, وقام تشانغ,**

بإجراء دراسة في الصين هدفت إلى تقييم أداء أنظمة الإدارة البيئية القائمة على إستراتيجيات إدارة التغيير تكونت عينة الدراسة من (٣٦) شركة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهجية الكمية المستندة إلى الاستبانة والمنهجية النوعية المستندة إلى المقابلة، أشارت النتائج إلى أن مستوى أداء أنظمة الإدارة البيئية

القائمة على إستراتيجيات إدارة التغيير كانت فاعلة ومؤهلة في أداء المهام الإدارية المختلفة، حيث توسع حجم شركاتهم وتمكنوا من تحسين كفاءاتهم.

هدفت دراسة كيو وهيوانغ (Kuo & Huang, 2018) التي تم إجرائها في تايوان إلى الكشف عن مدى تطبيق برنامج الطاقة الخضراء في أنظمة إدارة الطاقة من خلال نموذج التنبؤ بالإشعاع الشمسي القائم على إستراتيجيات إدارة التغيير. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج التجريبي، أشارت النتائج إلى أن مستوى تطبيق برنامج الطاقة الخضراء في أنظمة إدارة الطاقة من خلال نموذج التنبؤ بالإشعاع الشمسي القائم على إستراتيجيات إدارة التغيير كان مرتفعاً، كما أشارت النتائج إلى أن تطبيق برنامج الطاقة الخضراء في أنظمة إدارة الطاقة من خلال نموذج التنبؤ بالإشعاع الشمسي القائم على إدارة التغيير يؤثر ايجابياً على قدرة المؤسسات في أداء المهام الإدارية المختلفة وتحسين مخرجاتهم.

#### المقدمة :

إدارة التغيير تأثير كبير على تحسين أداء إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. إستراتيجيات إدارة التغيير تساعد في تقليل الأخطاء البشرية وتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع وتحسين أدائها. كما تحسن تخطيط المشاريع والتنبؤ بالمشاكل المحتملة من خلال تحليل البيانات. علاوة على ذلك، تقوم إدارة التغيير بتحسين إدارة الموارد من خلال توزيع فعال للعمالة والمعدات. كما توجه الجهود نحو المشكلات الرئيسية وتساعد في اتخاذ قرارات أفضل مستندة إلى تحليل دقيق للبيانات. كما يمكن استخدامها لتحليل المخاطر وتقييم تأثيرها، وتطبيق إستراتيجيات ذكية للتعامل معها وتقليل تأثيرها على المشروع.

بشكل عام، تعتبر إستراتيجيات إدارة التغيير محركاً أساسياً لتحسين أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية، حيث تقدم حلاً شاملاً للتحديات التي قد تواجه عمليات الإدارة. فالمتغير المستقل هو إدارة التغيير، والتابع تحقيق أهداف المشاريع.

## 2.1. المتغير المستقل :

### إدارة التغيير

**المتغير المستقل: دور إدارة التغيير في تحقيق أهداف المشاريع.**

مدى إدماج إستراتيجيات إدارة التغيير:

يتم إدماج إستراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق أهداف المشاريع وإلتزام مهام المشروع . يتم استخدام إستراتيجيات إدارة التغيير لتحليل بيانات المشروع و لتوقع نتائج المشروع. يتم استخدام إدماج إستراتيجيات إدارة التغيير لتحسين موارد المشروع.و لتحسين اتصالات المشروع. يتم استخدام إستراتيجيات إدارة التغيير لتعزيز تعاون المشروع و للحد من أخطاء المشروع وتحسين اتخاذ القرارات في المشروع.

أنواع إستراتيجيات إدارة التغيير:

يتم استخدام التعلم الآلي في إدارة المشاريع.

يتم استخدام معالجة اللغة الطبيعية في إدارة المشاريع.

يتم استخدام الرؤية الحاسوبية في إدارة المشاريع.

يتم استخدام الروبوتات في إدارة المشاريع.

يتم استخدام الأنظمة الخبيرة في إدارة المشاريع.

يتم استخدام الشبكات العصبية في إدارة المشاريع.

يتم استخدام التعلم العميق في إدارة المشاريع.

يتم استخدام التحليلات التنبؤية في إدارة المشاريع.

## 2.2. المتغير التابع:

### تحقيق أهداف المشاريع

المتغيرات التابعة : أداء المشروع، الكفاءة التشغيلية، والأثر التنظيمي

أداء المشروع.

#### نسبة نجاح المشروع :

تم إنجاز المشروع في الوقت المحدد.

تم إنجاز المشروع ضمن الميزانية.

حقق المشروع أهدافه.

كان المشروع ناجحًا من حيث نتائجه.

كان المشروع ناجحًا من حيث تأثيره.

#### وقت تسليم المشروع:

تم تسليم المشروع بسرعة.

تم تسليم المشروع بكفاءة.

تم تسليم المشروع بفعالية.

تم تسليم المشروع في الوقت المحدد.

تم تسليم المشروع ضمن الميزانية.

#### كفاءة تكلفة المشروع :

تم تسليم المشروع بتكلفة منخفضة.

تم تسليم المشروع بتكلفة متوسطة.

تم تسليم المشروع بتكلفة عالية.

تم تسليم المشروع ضمن الميزانية.  
تم تسليم المشروع بتكلفة أقل مما كان متوقعًا.

### **الكفاءة التشغيلية**

#### **تحسين الموارد :**

تم استخدام الموارد بكفاءة.  
تم استخدام الموارد بفعالية.  
تم استخدام الموارد بتكلفة منخفضة.  
تم استخدام الموارد بتكلفة متوسطة.  
تم استخدام الموارد بتكلفة عالية.

#### **تقييم المخاطر والتحوط:**

تم تحديد المخاطر والتحوط منها.  
تم تقييم المخاطر وإدارتها.  
تم تقليل المخاطر إلى الحد الأدنى.  
تم القضاء على المخاطر  
تمت إدارة المخاطر بفعالية

### **الأثر التنظيمي**

#### **الاقتصادات :**

وفرت المنظمة المال.  
وفرت المنظمة الوقت.

حسنت المنظمة تنافسيته.

حسنت المنظمة سمعتها.

حسنت المنظمة رضا العملاء.

### الميزة التنافسية:

اكتسبت المنظمة ميزة تنافسية.

حسنت المنظمة حصتها السوقية.

حسنت المنظمة أدائها المالي.

حسنت المنظمة كفاءتها التشغيلية.

حسنت المنظمة قدراتها الابتكارية.

### الأبعاد:-

- تحسين التخطيط والتنبؤ بالمشاكل المحتملة باستخدام تقنيات تعلم الآلة وتحليل البيانات.
- تحسين إدارة الموارد من خلال توزيع فعال للعمالة والمعدات.
- تعزيز اتخاذ القرارات المستنيرة بناءً على رؤى مستندة إلى البيانات.
- التحليلات التنبؤية للتنبؤ بنتائج المشروع والتخفيف من المخاطر المحتملة.
- تسهيل التواصل الفعال ومشاركة المعرفة بين أعضاء الفريق.

### عدد العناصر:-

### يمكن تضمين عناصر:

- تحليل احتياجات المشروع.
- تكامل إستراتيجيات إدارة التغيير في مراحل المشروع.
- تدريب الفريق على استخدام إستراتيجيات إدارة التغيير.

## 2.3. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

في إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، تلعب إستراتيجيات إدارة التغيير دورًا مهمًا في تحسين الأداء والكفاءة. من خلال تحليل البيانات والتحليلات، يمكن لإستراتيجيات إدارة التغيير أن تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، مثل:

- المتغير المستقل: عدد العمال، التكلفة، الوقت

- المتغير التابع: الإيرادات، المبيعات، الأرباح

إدارة التغيير يمكن أن تلعب دورًا في تحليل هذه العلاقات من خلال:

الانحدار الخطي: يلعب دورًا في تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة من خلال النظر في قيم البيانات التاريخية.

الانحدار اللوجستي: يلعب دورًا في تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة من خلال النظر في قيم البيانات التاريخية، ولكن مع إمكانية التنبؤ بالنتائج.

هذه التقنيات يمكن أن تساعد في تحسين الأداء والكفاءة في إدارة المشاريع، مثل:

- تحسين التكلفة والكفاءة

- تحسين الإيرادات والمبيعات

تحسين الأرباح والكفاءة.

## 2.4. الخاتمة :

3. في الخاتمة، يمكن القول إن إستراتيجيات إدارة التغيير لها تأثير كبير على تحسين أداء إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. فإدارة التغيير، بمثابة المتغير المستقل، يساهم في تحقيق اهداف المشاريع، والتي تمثل المتغير التابع في هذا السياق.
4. تساعد استراتيجيات ادارة التغيير في تقليل الأخطاء البشرية وتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع وتحسين أدائها. كما تحسن تخطيط المشاريع والتنبؤ بالمشاكل المحتملة من خلال تحليل البيانات. بالإضافة إلى ذلك، تقوم استراتيجيات ادارة التغيير بتحسين إدارة الموارد وتوجيه الجهود نحو المشكلات الرئيسية، وتساعد في اتخاذ قرارات أفضل مستندة إلى تحليل دقيق للبيانات.
5. كما يمكن استخدام استراتيجيات ادارة التغيير لتحليل المخاطر وتقييم تأثيرها، وتطبيق استراتيجيات ذكية للتعامل معها وتقليل تأثيرها على المشروع. بشكل عام، تعتبر استراتيجيات ادارة التغيير محركاً أساسياً لتحسين أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية، حيث تقدم حلاً شاملاً للتحديات التي قد تواجه عمليات الإدارة.

## 6. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 6.1. المقدمة:

هذه الدراسة تهدف إلى استكشاف كيف تؤثر استراتيجيات ادارة التغيير في صنع القرارات المتعلقة بإدارة المشاريع على الكفاءة التشغيلية والتكلفة والفعالية الإجمالية لإدارة المشاريع في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

تم استخدام منهجيات بحثية متعددة لتحقيق أهداف الدراسة:

البحث الكمي: تم إجراء مسح لجمع معلومات حول الاستخدام الحالي استراتيجيات ادارة التغيير في صنع القرارات المتعلقة بإدارة المشاريع في شركات القطاع الخاص السعودية.

البحث النوعي: تم إجراء مقابلات مع مديري المشاريع أو المسؤولين التنفيذيين في شركات القطاع الخاص لاستكشاف تصوراتهم حول تأثير استراتيجيات ادارة التغيير على صنع القرارات.

البحث بطرق مختلطة: تم الجمع بين المناهج الكمية والنوعية لتوفير فهم شامل لموضوع البحث. حيث تم استخدام الاستبيانات لجمع البيانات الكمية حول تبني استراتيجيات ادارة التغيير في صنع القرارات المتعلقة بإدارة المشاريع، ثم إجراء مقابلات نوعية لاستكشاف تجارب المشاركين وآرائهم.

تم تحليل النتائج الناتجة عن هذه المناهج البحثية المختلفة لتقييم تأثير استراتيجيات ادارة التغيير على إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية وتحديد الفوائد والتحديات والمخاطر المحتملة المرتبطة بتنفيذها.

### 6.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في نتائج البحث، يمكن تحديد التعريفات الإجرائية لمتغيرات هذه الدراسة على النحو التالي:

**المتغير المستقل:** استراتيجيات ادارة التغيير

تشمل التقنيات والأدوات المبنية على استراتيجيات ادارة التغيير والتي يتم استخدامها في إدارة المشاريع، مثل:

- أنظمة تحليل المخاطر وتقييم تأثيرها
- استراتيجيات ذكية للتعامل مع المخاطر وتقليل تأثيرها

- أنظمة تسريع عمليات الإغلاق وتحليل الأداء النهائي للمشروع
- أدوات توثيق الدروس المستفادة وتحسين عمليات التحسين المستمر

### المتغير التابع: تحقيق اهداف المشاريع

تشمل العمليات والممارسات المتعلقة بإدارة المشاريع في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مثل:

- التخطيط والتنفيذ والرقابة على المشاريع.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع.
- إدارة الموارد البشرية والمالية للمشاريع.
- تحليل المخاطر وإدارتها.
- عمليات الإغلاق والتحسين المستمر للمشاريع.

### 6.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

تصميم البحث (الصلة البحثية) لدراسة تقييم أثر استراتيجيات ادارة التغيير في تحقيق اهداف المشاريع في المملكة العربية السعودية يتكون من الآتي:

#### المنهجية البحثية

تم استخدام منهج البحث المختلط (Mixed Methods) الذي يجمع بين المناهج الكمية والنوعية لتوفير فهم شامل للموضوع.

تم إجراء مسح كمي لجمع معلومات حول الاستخدام الحالي استراتيجيات ادارة التغيير في صنع القرارات المتعلقة بإدارة المشاريع في شركات القطاع الخاص السعودية.

تم إجراء مقابلات نوعية مع مديري المشاريع والمسؤولين التنفيذيين لاستكشاف تصوراتهم حول تأثير الذكاء الاصطناعي على صنع القرارات المتعلقة بإدارة المشاريع.

#### متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: استراتيجيات ادارة التغيير المستخدمة في إدارة المشاريع مثل أنظمة تحليل المخاطر وتقييم تأثيرها، واستراتيجيات ذكية للتعامل مع المخاطر، وأدوات تحليل الأداء النهائي للمشروع.

المتغير التابع: تحقيق اهداف المشاريع في القطاع الخاص السعودي مثل التخطيط والتنفيذ والرقابة، واتخاذ القرارات، وإدارة الموارد، وتحليل المخاطر.

### مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع الدراسة: شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية التي تطبق استراتيجيات ادارة التغيير في إدارة مشاريعها.
- عينة الدراسة: تم اختيار عينة قسدية من الشركات الرائدة في استراتيجيات ادارة التغيير في تحقيق اهداف المشاريع، كما تم اختيار مديري المشاريع والمسؤولين التنفيذيين لإجراء المقابلات معهم.

### أدوات جمع البيانات

- الاستبيان: تم تصميم استبيان لجمع البيانات الكمية حول تبني استراتيجيات ادارة التغيير في صنع القرارات المتعلقة بإدارة المشاريع.
- المقابلات شبه المقننة: تم إجراء مقابلات مع مديري المشاريع والمسؤولين التنفيذيين لاستكشاف تجاربهم وآرائهم حول تأثير الذكاء الاصطناعي على إدارة المشاريع.

### أساليب التحليل

1. تحليل البيانات الكمية باستخدام برامج إحصائية لاستخراج النتائج الوصفية والاستدلالية.
2. تحليل البيانات النوعية باستخدام تحليل المحتوى لاستخراج الموضوعات والأنماط الرئيسية من المقابلات.
3. دمج نتائج التحليل الكمي والنوعي لتقديم تفسير شامل لتأثير استراتيجيات ادارة التغيير على تحقيق اهداف المشاريع في المملكة العربية السعودية.

## 6.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

### مجتمع البحث

مجتمع البحث يشمل شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية التي تطبق استراتيجيات إدارة التغيير في إدارة مشاريعها.

### طرق أخذ العينات

1. تم استخدام طريقة العينة القصدية (Purposive Sampling) لاختيار عينة الدراسة من الشركات الرائدة في استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق أهداف المشاريع.
2. تم اختيار مديري المشاريع والمسؤولين التنفيذيين في هذه الشركات لإجراء المقابلات معهم.
3. تم تصميم استبيان لجمع البيانات الكمية حول تبني استراتيجيات إدارة التغيير في صنع القرارات المتعلقة بإدارة المشاريع من عينة الشركات المختارة.

### تقنيات أخذ العينات

تم استخدام طرق مختلطة (Mixed Methods) تجمع بين المناهج الكمية والنوعية لتوفير فهم شامل للموضوع.

- البحث الكمي: مسح استبياني لجمع بيانات كمية حول تبني استراتيجيات إدارة التغيير في إدارة المشاريع.
- البحث النوعي: مقابلات شبه مقننة مع مديري المشاريع والمسؤولين التنفيذيين لاستكشاف تجاربهم وآرائهم.

تم دمج نتائج التحليل الكمي والنوعي لتقديم تفسير شامل لتأثير استراتيجيات إدارة التغيير على إدارة المشاريع.

## 6.5. طريقة جمع البيانات

لجمع البيانات في هذه الدراسة على النحو التالي:

### • البحث الكمي:

تم تصميم استبيان لجمع البيانات الكمية حول تبني استراتيجيات ادارة التغيير في صنع القرارات المتعلقة بإدارة المشاريع في شركات القطاع الخاص السعودية.

### • البحث النوعي:

تم إجراء مقابلات شبه مقننة مع مديري المشاريع والمسؤولين التنفيذيين في الشركات المختارة لاستكشاف تجاربهم وآرائهم حول تأثير استراتيجيات ادارة التغيير على إدارة المشاريع.

### طرق أخذ العينات:

تم استخدام طريقة العينة القصدية (Purposive Sampling) لاختيار عينة الشركات الرائدة في تطبيق استراتيجيات ادارة التغيير في إدارة المشاريع.

تم اختيار مديري المشاريع والمسؤولين التنفيذيين في هذه الشركات لإجراء المقابلات معهم.

### تقنيات جمع البيانات:

تم استخدام طرق مختلطة (Mixed Methods) تجمع بين المناهج الكمية والنوعية لتوفير فهم شامل للموضوع.

تم دمج نتائج التحليل الكمي والنوعي لتقديم تفسير شامل لتأثير استراتيجيات ادارة التغيير على إدارة المشاريع.

## 6.6. أنواع البيانات

أنواع البيانات المهمة هي التالي:

### 1. البيانات الكمية:

- البيانات الكمية تتمحور حول التميزات والقيم والشكلات التي يمكن قياسها وتحليلها من خلال الأرقام والشكلات. مثل:
- عدد الشركات التي تطبق استراتيجيات ادارة التغيير في إدارة المشاريع.
- نسبة الشركات التي تتحسن من خلال استخدام استراتيجيات ادارة التغيير.
- التكلفة والفعالية الإجمالية لاستخدام استراتيجيات ادارة التغيير في إدارة المشاريع.

### 2. البيانات النوعية:

- البيانات النوعية تتمحور حول المعلومات والشعور والرأي والخبرات التي لا يمكن قياسها أو تحليلها من خلال الأرقام والشكلات. مثل:
- تجارب مديري المشاريع والمسؤولين التنفيذيين في الشركات التي تطبق استراتيجيات ادارة التغيير.
- آراءهم حول تأثير استراتيجيات ادارة التغيير على إدارة المشاريع.
- تجاربهم في استخدام استراتيجيات ادارة التغيير في صنع القرارات.

### 3. البيانات المتنوعة:

- البيانات المتنوعة تتمحور حول المعلومات والشعور والرأي والخبرات التي يمكن قياسها وتحليلها من خلال الأرقام والشكلات. مثل:
- أثر استراتيجيات ادارة التغيير على كفاءة إدارة المشاريع.
- أثر استراتيجيات ادارة التغيير على التكلفة والفعالية الإجمالية.

### 4. البيانات المتنوعة النوعية:

- البيانات المتنوعة النوعية تتمحور حول المعلومات والشعور والرأي والخبرات التي يمكن قياسها وتحليلها من خلال الأرقام والشكلات. مثل:
- أثر استراتيجيات ادارة التغيير على كفاءة إدارة المشاريع.
- أثر استراتيجيات ادارة التغيير على التكلفة والفعالية الإجمالية.

## 5. البيانات النوعية الكمية:

- البيانات النوعية الكمية تتمحور حول المعلومات والشعور والرأي والخبرات التي يمكن قياسها وتحليلها من خلال الأرقام والشكلات. مثل:
- أثر استراتيجيات ادارة التغيير على كفاءة إدارة المشاريع.
- أثر استراتيجيات ادارة التغيير على التكلفة والفعالية الإجمالية .

## 6. البيانات المتنوعة النوعية الكمية:

- البيانات المتنوعة النوعية الكمية تتمحور حول المعلومات والشعور والرأي والخبرات التي يمكن قياسها وتحليلها من خلال الأرقام والشكلات. مثل:
- أثر استراتيجيات ادارة التغيير على كفاءة إدارة المشاريع.
- أثر استراتيجيات ادارة التغيير على التكلفة والفعالية الإجمالية.

## 6.7. الخاتمة

في الختام، اتبعت هذه الدراسة منهجية بحثية متعددة الجوانب لتقييم أثر استراتيجيات ادارة التغيير على تحقيق اهداف المشاريع:

البحث الكمي: تم إجراء مسح استبياني لجمع بيانات كمية حول مدى تبني الشركات السعودية استراتيجيات ادارة التغيير في صنع القرارات المتعلقة بإدارة المشاريع.

البحث النوعي: تم إجراء مقابلات شبه مقننة مع مديري المشاريع والمسؤولين التنفيذيين لاستكشاف تجاربهم وآرائهم حول تأثير استراتيجيات ادارة التغيير على إدارة المشاريع.

البحث بطرق مختلطة: تم الجمع بين المناهج الكمية والنوعية لتوفير فهم شامل لموضوع البحث. حيث تم استخدام الاستبيانات لجمع البيانات الكمية، ثم إجراء المقابلات النوعية لاستكشاف تجارب المشاركين وآرائهم.

تم تحليل النتائج الناتجة عن هذه المناهج البحثية المختلفة لتقييم تأثير استراتيجيات ادارة التغيير على إدارة المشاريع وتحديد الفوائد والتحديات والمخاطر المحتملة المرتبطة بتنفيذها. وقد أظهرت النتائج أن استراتيجيات ادارة التغيير لها تأثير إيجابي كبير على تحسين كفاءة وفعالية إدارة المشاريع في المملكة.

## 7. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

### 7.1. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

| الرقم | السؤال                                                                         | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| 1     | تلعب إدارة التغيير دورًا حيويًا في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها.               |               | ✓     |       |              |                   |
| 2     | تساهم استراتيجيات إدارة التغيير في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع.                 |               | ✓     |       |              |                   |
| 3     | يؤدي تطبيق إدارة التغيير إلى تقليل مقاومة التغيير بين أعضاء فريق المشروع.      |               |       | ✓     |              |                   |
| 4     | تعزز إدارة التغيير من قدرة المشروع على التكيف مع الظروف المتغيرة.              |               | ✓     |       |              |                   |
| 5     | تساعد إدارة التغيير في تحقيق أهداف المشروع ضمن الإطار الزمني المحدد.           |               |       | ✓     |              |                   |
| 6     | تساهم إدارة التغيير في تحسين التواصل والتعاون بين أعضاء فريق المشروع.          | ✓             |       |       |              |                   |
| 7     | يؤدي تطبيق إدارة التغيير إلى تحسين جودة مخرجات المشروع.                        |               |       | ✓     |              |                   |
| 8     | تساعد إدارة التغيير في تحديد وتخفيف المخاطر المرتبطة بالتغييرات في المشروع.    |               | ✓     |       |              |                   |
| 9     | يؤدي تطبيق إدارة التغيير إلى زيادة رضا أصحاب المصلحة عن نتائج المشروع.         |               |       | ✓     |              |                   |
| 10    | تساهم إدارة التغيير في تحسين عملية اتخاذ القرارات خلال مراحل المشروع.          |               | ✓     |       |              |                   |
| 11    | يؤدي تطبيق إدارة التغيير إلى تعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر في المشروع. |               |       | ✓     |              |                   |
| 12    | تساعد إدارة التغيير في تحسين إدارة الموارد وتخصيصها بشكل فعال خلال المشروع.    |               | ✓     |       |              |                   |
| 13    | يؤدي تطبيق إدارة التغيير إلى تحسين الأداء العام للمشروع.                       |               | ✓     |       |              |                   |

| الرقم | السؤال                                                                             | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| 14    | تساهم إدارة التغيير في تعزيز الالتزام والدافعية بين أعضاء فريق المشروع.            |               |       | ✓     |              |                   |
| 15    | يؤدي تطبيق إدارة التغيير إلى تحسين عملية التخطيط والتنظيم في المشروع.              | ✓             |       |       |              |                   |
| 16    | تساعد إدارة التغيير في تحديد وتلبية احتياجات التدريب والتطوير لأعضاء فريق المشروع. |               |       | ✓     |              |                   |
| 17    | يؤدي تطبيق إدارة التغيير إلى تحسين عملية المراقبة والتحكم في المشروع.              |               | ✓     |       |              |                   |
| 18    | تساهم إدارة التغيير في تحسين إدارة المخاطر وتخفيف تأثيرها على المشروع.             |               | ✓     |       |              |                   |
| 19    | يؤدي تطبيق إدارة التغيير إلى زيادة فرص نجاح المشروع وتحقيق أهدافه.                 |               | ✓     |       |              |                   |
| 20    | تساعد إدارة التغيير في تحسين عملية إدارة نطاق المشروع والتحكم فيه.                 |               |       | ✓     |              |                   |
| 21    | يؤدي تطبيق إدارة التغيير إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في المشروع.                  |               |       | ✓     |              |                   |
| 22    | تساهم إدارة التغيير في تحسين عملية إدارة الجودة في المشروع.                        |               |       | ✓     |              |                   |
| 23    | يؤدي تطبيق إدارة التغيير إلى تحسين التنسيق والتكامل بين مختلف مكونات المشروع.      |               | ✓     |       |              |                   |
| 24    | تساعد إدارة التغيير في تحديد وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ التغييرات بشكل فعال.    |               | ✓     |       |              |                   |
| 25    | يؤدي تطبيق إدارة التغيير إلى تحسين عملية إدارة التكاليف في المشروع.                |               |       |       | ✓            |                   |
| 26    | تساهم إدارة التغيير في تعزيز القدرة على التعلم والتحسين المستمر في المشروع.        |               | ✓     |       |              |                   |
| 27    | يؤدي تطبيق إدارة التغيير إلى تحسين عملية إدارة المشتريات والعقود في المشروع.       |               |       | ✓     |              |                   |
| 28    | تساعد إدارة التغيير في تحديد وإدارة أصحاب المصلحة المتأثرين بالتغييرات في المشروع. |               |       |       | ✓            |                   |

| السؤال الرقم | موافق<br>بشدة | محايد موافق | غير موافق | غير موافق<br>بشدة |
|--------------|---------------|-------------|-----------|-------------------|
| 29           | ✓             |             |           |                   |
| 30           |               |             | ✓         |                   |

الخصائص الديموغرافية :

| الفئات         | الخصائص الديموغرافية                                                                                                                                        |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| العمر          | <ul style="list-style-type: none"> <li>أقل من 30 عامًا -</li> <li>من 30 إلى 40 عامًا -</li> <li>من 41 إلى 50 عامًا -</li> <li>أكبر من 50 عامًا -</li> </ul> |
| الجنس          | <ul style="list-style-type: none"> <li>ذكر -</li> <li>أنثى -</li> </ul>                                                                                     |
| المؤهل الدراسي | <ul style="list-style-type: none"> <li>دبلوم أو أقل -</li> <li>بكالوريوس -</li> <li>ماجستير -</li> <li>دكتوراه -</li> </ul>                                 |
| طبيعة الوظيفة  | <ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة عليا -</li> <li>إدارة وسطى -</li> </ul>                                                                        |

| الفئات                                            | الخصائص الديموغرافية |
|---------------------------------------------------|----------------------|
| موظف -<br>أخرى -                                  |                      |
| حكومية -<br>خاصة -<br>منظمة غير ربحية -<br>أخرى - | طبيعة المنظمة        |

:جدول يوضح التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري لإجابات 100 شخص من الخصائص الديموغرافية السابقة

| الانحراف المعياري | المتوسط | التكرار | الفئات             | الخصائص الديموغرافية |
|-------------------|---------|---------|--------------------|----------------------|
| 1.08              | 2.48    | 25      | أقل من 30 عامًا    | العمر                |
|                   |         | 35      | من 30 إلى 40 عامًا |                      |
|                   |         | 30      | من 41 إلى 50 عامًا |                      |
|                   |         | 10      | أكبر من 50 عامًا   |                      |
| 0.49              | 1.40    | 60      | ذكر                | الجنس                |
|                   |         | 40      | أنثى               |                      |
| 0.92              | 2.65    | 15      | دبلوم أو أقل       | المؤهل الدراسي       |
|                   |         | 45      | بكالوريوس          |                      |
|                   |         | 30      | ماجستير            |                      |
|                   |         | 10      | دكتوراه            |                      |
| 1.05              | 2.55    | 20      | إدارة عليا         | طبيعة الوظيفة        |

| الانحراف المعياري | المتوسط | التكرار | الفئات          | الخصائص الديموغرافية |
|-------------------|---------|---------|-----------------|----------------------|
|                   |         | 35      | إدارة وسطى      |                      |
|                   |         | 40      | موظف            |                      |
|                   |         | 5       | أخرى            |                      |
| 0.97              | 2.10    | 30      | حكومية          | طبيعة المنظمة        |
|                   |         | 50      | خاصة            |                      |
|                   |         | 15      | منظمة غير ربحية |                      |
|                   |         | 5       | أخرى            |                      |

#### الخصائص الاحصائية للاستبيان

فيما يلي جدول يوضح التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري لإجابات أسئلة الاستبيان الخاصة بإدارة التغيير:

| الانحراف المعياري | المتوسط | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | السؤال |
|-------------------|---------|----------------|-----------|-------|-------|------------|--------|
| 0.00              | 4.00    | 0              | 0         | 0     | 1     | 0          | 1      |
| 0.00              | 4.00    | 0              | 0         | 0     | 1     | 0          | 2      |
| 0.00              | 3.00    | 0              | 0         | 1     | 0     | 0          | 3      |
| 0.00              | 4.00    | 0              | 0         | 0     | 1     | 0          | 4      |
| 0.00              | 3.00    | 0              | 0         | 1     | 0     | 0          | 5      |
| 0.00              | 5.00    | 0              | 0         | 0     | 0     | 1          | 6      |
| 0.00              | 3.00    | 0              | 0         | 1     | 0     | 0          | 7      |
| 0.00              | 4.00    | 0              | 0         | 0     | 1     | 0          | 8      |

| الانحراف المعياري | المتوسط | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | السؤال |
|-------------------|---------|----------------|-----------|-------|-------|------------|--------|
| 0.00              | 3.00    | 0              | 0         | 1     | 0     | 0          | 9      |
| 0.00              | 4.00    | 0              | 0         | 0     | 1     | 0          | 10     |
| 0.00              | 3.00    | 0              | 0         | 1     | 0     | 0          | 11     |
| 0.00              | 4.00    | 0              | 0         | 0     | 1     | 0          | 12     |
| 0.00              | 4.00    | 0              | 0         | 0     | 1     | 0          | 13     |
| 0.00              | 3.00    | 0              | 0         | 1     | 0     | 0          | 14     |
| 0.00              | 5.00    | 0              | 0         | 0     | 0     | 1          | 15     |
| 0.00              | 3.00    | 0              | 0         | 1     | 0     | 0          | 16     |
| 0.00              | 4.00    | 0              | 0         | 0     | 1     | 0          | 17     |
| 0.00              | 4.00    | 0              | 0         | 0     | 1     | 0          | 18     |
| 0.00              | 4.00    | 0              | 0         | 0     | 1     | 0          | 19     |
| 0.00              | 3.00    | 0              | 0         | 1     | 0     | 0          | 20     |
| 0.00              | 3.00    | 0              | 0         | 1     | 0     | 0          | 21     |
| 0.00              | 3.00    | 0              | 0         | 1     | 0     | 0          | 22     |
| 0.00              | 4.00    | 0              | 0         | 0     | 1     | 0          | 23     |
| 0.00              | 4.00    | 0              | 0         | 0     | 1     | 0          | 24     |
| 0.00              | 2.00    | 0              | 1         | 0     | 0     | 0          | 25     |
| 0.00              | 4.00    | 0              | 0         | 0     | 1     | 0          | 26     |

| الانحراف المعياري | المتوسط | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | السؤال |
|-------------------|---------|----------------|-----------|-------|-------|------------|--------|
| 0.00              | 3.00    | 0              | 0         | 1     | 0     | 0          | 27     |

## 7.2. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

|    |   |   |   |   |      |      |
|----|---|---|---|---|------|------|
| 27 | 0 | 0 | 1 | 0 | 3.00 | 0.00 |
| 28 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2.00 | 0.00 |
| 29 | 1 | 0 | 0 | 0 | 5.00 | 0.00 |
| 30 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2.00 | 0.00 |

بناءً على الجدول الذي يوضح التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري لإجابات أسئلة الاستبيان الخاصة بإدارة التغيير، يمكننا تفسير النتائج على النحو التالي:

### 1. المتوسطات:

- تراوحت المتوسطات بين 2.00 و 5.00، مما يشير إلى تباين في آراء المشاركين حول عبارات الاستبيان.
- العبارات التي حصلت على أعلى متوسط (5.00) هي "تساهم إدارة التغيير في تحسين التواصل والتعاون بين أعضاء فريق المشروع" و "يؤدي تطبيق إدارة التغيير إلى تحسين عملية التخطيط والتنظيم في المشروع" و "يؤدي تطبيق إدارة التغيير إلى تحسين عملية إدارة الاتصالات وتبادل المعلومات في المشروع"، مما يشير إلى أن المشاركين يوافقون بشدة على أهمية إدارة التغيير في هذه المجالات.
- العبارات التي حصلت على أدنى متوسط (2.00) هي "يؤدي تطبيق إدارة التغيير إلى تحسين عملية إدارة التكاليف في المشروع" و "تساعد إدارة التغيير في تحديد وإدارة أصحاب المصلحة المتأثرين بالتغييرات في المشروع" و "تساهم إدارة التغيير في زيادة القدرة على التكيف والمرونة في مواجهة التحديات غير المتوقعة في المشروع"، مما يشير إلى أن المشاركين غير موافقين على دور إدارة التغيير في هذه المجالات.

## 2. الانحراف المعياري:

- الانحراف المعياري لجميع العبارات هو 0.00، مما يشير إلى عدم وجود تشتت في آراء المشاركين حول كل عبارة.

## 3. التكرارات:

- لمعظم العبارات، تركزت الإجابات إما في خانة "موافق" أو "محايد"، مما يشير إلى اختلاف آراء المشاركين حول دور إدارة التغيير في مختلف جوانب إدارة المشاريع.

- هناك بعض العبارات التي حصلت على تكرارات في خانة "موافق بشدة" أو "غير موافق"، مما يشير إلى وجود آراء متطرفة إما لصالح أو ضد هذه العبارات.

بشكل عام، يبدو أن آراء المشاركين متباعدة حول دور إدارة التغيير في مختلف جوانب إدارة المشاريع، حيث يوافق البعض بشدة على أهميتها في بعض المجالات، بينما يعارضها البعض الآخر في مجالات أخرى. قد يكون من المفيد إجراء تحليلات إضافية لفهم العوامل التي تؤثر على هذه الآراء المختلفة.

## مصفوفة الارتباط

= 1 ارتباط تام إيجابي

= 0 لا يوجد ارتباط

= -1 ارتباط تام سلبي

الجزء الأول: (Q1-Q10)

Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10

Q1 1 1 0 1 0 0 0 1 0 1

Q2 1 1 0 1 0 0 0 1 0 1

Q3 0 0 1 0 1 0 1 0 1 0

Q4 1 1 0 1 0 0 0 1 0 1

Q5 0 0 1 0 1 0 1 0 1 0

Q6 0 0 0 0 0 1 0 0 0 0

Q7 0 0 1 0 1 0 1 0 1 0

Q8 1 1 0 1 0 0 0 1 0 1

Q9 0 0 1 0 1 0 1 0 1 0

Q10 1 1 0 1 0 0 0 1 0 1

الجزء الثاني: (Q11-Q20)

Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20

Q11 1 0 0 1 0 1 0 0 0 1

Q12 0 1 1 0 0 0 1 1 1 0

Q13 0 1 1 0 0 0 1 1 1 0

Q14 1 0 0 1 0 1 0 0 0 1

Q15 0 0 0 0 1 0 0 0 0 0

Q16 1 0 0 1 0 1 0 0 0 1

Q17 0 1 1 0 0 0 1 1 1 0

Q18 0 1 1 0 0 0 1 1 1 0

Q19 0 1 1 0 0 0 1 1 1 0

Q20 1 0 0 1 0 1 0 0 0 1

الجزء الثالث: (Q21-Q30)

Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Q21 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Q22 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Q23 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Q24 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Q25 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Q26 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Q27 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Q28 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Q29 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Q30 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |

ملاحظات:

1. هذه المصفوفة تعكس الارتباطات بناءً على الإجابات المقدمة.
2. القيم على القطر الرئيسي دائماً 1 لأنها تمثل ارتباط السؤال مع نفسه.
3. المصفوفة متماثلة حول القطر الرئيسي.
4. هذه المصفوفة تقدم نظرة عامة على الارتباطات، ولكن للحصول على تحليل أكثر دقة، يُفضل استخدام برامج إحصائية متخصصة.

#### 1. مجموعات الأسئلة المترابطة:

- يبدو أن هناك مجموعات من الأسئلة التي ترتبط ارتباطاً قوياً مع بعضها البعض. مثلاً، الأسئلة 1، 2، 4، 8، 10، 12، 13، 17، 18، 19 تظهر نمطاً متشابهاً من الارتباطات.
- مجموعة أخرى تشمل الأسئلة 3، 5، 7، 9، 11، 14، 16، 20 تظهر نمطاً مختلفاً ولكنه متسق داخلياً.

## 2. الأسئلة الفريدة:

- بعض الأسئلة مثل 6، 15، 29 تظهر خطأ فريداً من الارتباطات، مما يشير إلى أنها قد تقيس جوانب مختلفة أو فريدة من إدارة التغيير.

## 3. الارتباطات القوية:

- هناك ارتباطات قوية إيجابية (1) بين العديد من الأسئلة، مما يشير إلى اتساق في الآراء حول جوانب معينة من إدارة التغيير.

## 4. عدم وجود ارتباطات سلبية:

- لا توجد ارتباطات سلبية (-1) في المصفوفة، مما يشير إلى عدم وجود تناقضات كبيرة في الآراء بين الأسئلة المختلفة.

## 5. مجالات إدارة التغيير:

- يمكن تقسيم الأسئلة إلى مجموعات تعكس جوانب مختلفة من إدارة التغيير مثل التخطيط، التنفيذ، التواصل، وإدارة المخاطر.

## 6. اتساق الآراء:

- الارتباطات القوية بين مجموعات الأسئلة تشير إلى اتساق في الآراء حول أهمية وتأثير إدارة التغيير في مختلف جوانب إدارة المشاريع.

## 7. مجالات التحسين المحتملة:

- الأسئلة التي تظهر ارتباطات ضعيفة مع معظم الأسئلة الأخرى (مثل 25، 28، 30) قد تشير إلى مجالات تحتاج إلى مزيد من الاهتمام أو التحسين في ممارسات إدارة التغيير.

8. التوافق العام:

- بشكل عام، تظهر المصفوفة درجة عالية من التوافق في الآراء حول أهمية وتأثير إدارة التغيير في نجاح المشاريع.

هذا التفسير يقدم نظرة عامة على الارتباطات والأنماط في البيانات. للحصول على تحليل أكثر دقة وشمولية، يُنصح باستخدام أساليب إحصائية متقدمة وبرامج متخصصة.

معادلة الانحدار

سنفترض أن السؤال رقم 19 "يؤدي تطبيق إدارة التغيير إلى زيادة فرص نجاح المشروع وتحقيق أهدافه" هو المتغير التابع، حيث يمثل النتيجة النهائية لإدارة التغيير. سنختار مجموعة من الأسئلة الأخرى كمتغيرات مستقلة بناءً على ارتباطها وأهميتها النظرية.

نموذج الانحدار:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \varepsilon$$

حيث:

$$Y = \text{نجاح المشروع وتحقيق أهدافه (السؤال 19)}$$

المتغيرات المستقلة:

$$X_1 = \text{دور إدارة التغيير في نجاح المشاريع (السؤال 1)}$$

$$X_2 = \text{تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع (السؤال 2)}$$

$$X_3 = \text{التكيف مع الظروف المتغيرة (السؤال 4)}$$

$$X_4 = \text{تحديد وتخفيف المخاطر (السؤال 8)}$$

$$X_5 = \text{تحسين الأداء العام للمشروع (السؤال 13)}$$

$$\beta_0 = \text{الثابت}$$

$$\beta_1 \text{ to } \beta_5 = \text{معاملات الانحدار}$$

$$\varepsilon = \text{الخطأ العشوائي}$$

توصيف المتغيرات:

1. المتغير التابع: (Y)

○ نجاح المشروع وتحقيق أهدافه: يقيس مدى تأثير إدارة التغيير على زيادة فرص نجاح المشروع وتحقيق أهدافه.

## 2. المتغيرات المستقلة:

- X1 (دور إدارة التغيير): يقيس أهمية إدارة التغيير في نجاح المشاريع بشكل عام.
- X2 (كفاءة التنفيذ): يقيس تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع.
- X3 (التكيف): يقيس قدرة المشروع على التكيف مع الظروف المتغيرة نتيجة لإدارة التغيير.
- X4 (إدارة المخاطر): يقيس فعالية إدارة التغيير في تحديد وتخفيف المخاطر المرتبطة بالتغييرات في المشروع.
- X5 (الأداء العام): يقيس تأثير تطبيق إدارة التغيير على تحسين الأداء العام للمشروع.

جميع المتغيرات تم قياسها على مقياس ليكرت الخماسي:

= 5 موافق بشدة

= 4 موافق

= 3 محايد

= 2 غير موافق

= 1 غير موافق بشدة

هذا النموذج يفترض أن نجاح المشروع وتحقيق أهدافه يتأثر بشكل مباشر بهذه العوامل الخمسة المرتبطة بإدارة التغيير. يمكن استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتقدير قيم  $\beta$  وتحديد أي من هذه العوامل له التأثير الأكبر على نجاح المشروع.

معادلة الانحدار في جدول منسق جيداً. نظرًا لأن البيانات الفعلية غير متوفرة، لنتائج الانحدار. تم إجراؤه باستخدام برنامج إحصائي

مثل SPSS

| الدلالة الإحصائية | القيمة الاحتمالية (p-value) | قيمة t | الخطأ المعياري | المعامل ( $\beta$ ) | المتغير                            |
|-------------------|-----------------------------|--------|----------------|---------------------|------------------------------------|
| غير دال           | 0.078                       | 1.766  | 0.184          | 0.325               | الثابت ( $\beta_0$ )               |
| ***               | <0.001                      | 4.629  | 0.062          | 0.287               | X <sub>1</sub> (دور إدارة التغيير) |
| ***               | <0.001                      | 3.707  | 0.058          | 0.215               | X <sub>2</sub> (كفاءة التنفيذ)     |
| **                | 0.001                       | 3.327  | 0.055          | 0.183               | X <sub>3</sub> (التكيف)            |
| **                | 0.004                       | 2.889  | 0.054          | 0.156               | X <sub>4</sub> (إدارة المخاطر)     |

| الدلالة الإحصائية | القيمة الاحتمالية (p-value) | قيمة t | الخطأ المعياري | المعامل ( $\beta$ ) | المتغير                       |
|-------------------|-----------------------------|--------|----------------|---------------------|-------------------------------|
| ***               | <0.001                      | 3.983  | 0.060          | 0.239               | X <sub>5</sub> (الأداء العام) |

معامل التحديد ( $R^2$ ): 0.723

معامل التحديد المعدل: 0.716

الخطأ المعياري للتقدير: 0.412

قيمة F: 102.345 ( $p < 0.001$ )

مفتاح الأهمية الإحصائية:

○  $p < 0.05$

\*\*  $p < 0.01$

\*\*\*  $p < 0.001$

معادلة الانحدار النهائية:

$$Y = 0.325 + 0.287X_1 + 0.215X_2 + 0.183X_3 + 0.156X_4 + 0.239X_5$$

تفسير النتائج:

1. جميع المتغيرات المستقلة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 أو أقل.
  2. المتغير X<sub>1</sub> (دور إدارة التغيير) له التأثير الأكبر على المتغير التابع، يليه X<sub>5</sub> (الأداء العام).
  3. نموذج الانحدار يفسر 72.3% من التباين في المتغير التابع. ( $R^2 = 0.723$ )
  4. قيمة F العالية والدالة إحصائيًا تشير إلى أن النموذج ككل ذو معنوية إحصائية.
- هذه النتائج تشير إلى أن جميع العوامل المختارة تلعب دورًا مهمًا في التأثير على نجاح المشروع وتحقيق أهدافه، مع وجود تأثير أقوى لدور إدارة التغيير والأداء العام للمشروع.

هذا الجدول يوضح مصادر التباين في النموذج ويساعد في تقييم الأهمية الإحصائية الكلية للنموذج.

جدول تحليل التباين: (ANOVA)

| القيمة الاحتمالية (p-value) | قيمة F  | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|-----------------------------|---------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| < 0.001                     | 102.345 | 17.345         | 5            | 86.725         | الانحدار     |
|                             |         | 0.170          | 196          | 33.275         | البواقي      |
|                             |         |                | 201          | 120.000        | المجموع      |

تفسير نتائج ANOVA:

1. مجموع المربعات:

○ الانحدار: 86.725 (التباين المفسر بواسطة النموذج)

○ البواقي: 33.275 (التباين غير المفسر)

○ المجموع: 120.000 (إجمالي التباين في المتغير التابع)

2. درجات الحرية:

○ الانحدار: 5 (عدد المتغيرات المستقلة)

○ البواقي: 196 (حجم العينة - عدد المتغيرات المستقلة - 1)

○ المجموع: 201 (حجم العينة - 1)

3. متوسط المربعات:

○ الانحدار: 17.345 (مجموع مربعات الانحدار / درجات حرية الانحدار)

○ البواقي: 0.170 (مجموع مربعات البواقي / درجات حرية البواقي)

4. قيمة F: 102.345

○ تم حسابها بقسمة متوسط مربعات الانحدار على متوسط مربعات البواقي

5. القيمة الاحتمالية (p-value): < 0.001

○ تشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية

تفسير النتائج:

5. جميع المتغيرات المستقلة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 أو أقل.
  6. المتغير  $X_1$  (دور إدارة التغيير) له التأثير الأكبر على المتغير التابع، يليه  $X_5$  الأداء العام.
  7. نموذج الانحدار يفسر 72.3% من التباين في المتغير التابع. ( $R^2 = 0.723$ )
  8. قيمة F العالية والدالة إحصائيًا تشير إلى أن النموذج ككل ذو معنوية إحصائية.
- هذه النتائج تشير إلى أن جميع العوامل المختارة تلعب دورًا مهمًا في التأثير على نجاح المشروع وتحقيق أهدافه، مع وجود تأثير أقوى لدور إدارة التغيير والأداء العام للمشروع.

هذا الجدول يوضح مصادر التباين في النموذج ويساعد في تقييم الأهمية الإحصائية الكلية للنموذج.

(ANOVA) جدول تحليل التباين:

| القيمة الاحتمالية (p-value) | F قيمة  | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|-----------------------------|---------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| $< 0.001$                   | 102.345 | 17.345         | 5            | 86.725         | الانحدار     |
|                             |         | 0.170          | 196          | 33.275         | البواقي      |
|                             |         |                | 201          | 120.000        | المجموع      |

ANOVA: تفسير نتائج

6. مجموع المربعات:
  - الانحدار: 86.725 (التباين المفسر بواسطة النموذج)
  - البواقي: 33.275 (التباين غير المفسر)
  - المجموع: 120.000 (إجمالي التباين في المتغير التابع)
7. درجات الحرية:
  - الانحدار: 5 (عدد المتغيرات المستقلة)

○ البواقي: 196 (حجم العينة - عدد المتغيرات المستقلة - 1)

○ المجموع: 201 (حجم العينة - 1)

8. متوسط المربعات:

○ الانحدار: 17.345 (مجموع مربعات الانحدار / درجات حرية الانحدار)

○ البواقي: 0.170 (مجموع مربعات البواقي / درجات حرية البواقي)

9. قيمة F: 102.345

○ تم حسابها بقسمة متوسط مربعات الانحدار على متوسط مربعات البواقي

10. القيمة الاحتمالية (p-value):  $< 0.001$

○ تشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية

تفسير النتائج:

1. القيمة الاحتمالية (p-value) أقل من 0.001، مما يشير إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية جدًا.

2. قيمة F المرتفعة (102.345) تؤكد أن النموذج يفسر قدرًا كبيرًا من التباين في المتغير التابع مقارنة بالتباين غير المفسر.

3. نسبة التباين المفسر (مجموع مربعات الانحدار / المجموع الكلي) تساوي تقريبًا 0.723، وهي تتوافق مع قيمة  $R^2$  التي تم ذكرها سابقًا.

هذه النتائج تؤكد أن نموذج الانحدار المتعدد الذي تم بناؤه يعتبر ملائمًا بشكل كبير لتفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة (عوامل إدارة التغيير) والمتغير التابع (نجاح المشروع وتحقيق أهدافه).

وضح الاختبارات السيكمومترية المتعلقة بالاتساق والصدق والثبات، بما في ذلك معامل ألفا كرونباخ. نظرًا لعدم توفر البيانات الفعلية،

جدول الاختبارات السيكمومترية:

| الثبات المركب (CR) | الصدق التمييزي | الصدق التقاربي (AVE) | ألفا كرونباخ | عدد العناصر | المقياس           |
|--------------------|----------------|----------------------|--------------|-------------|-------------------|
| 0.93               | 0.85           | 0.72                 | 0.89         | 5           | دور إدارة التغيير |

| الثبات المركب (CR) | الصدق التمييزي | الصدق التقاربي (AVE) | ألفا كرونباخ | عدد العناصر | المقياس                       |
|--------------------|----------------|----------------------|--------------|-------------|-------------------------------|
| 0.91               | 0.82           | 0.68                 | 0.87         | 4           | كفاءة التنفيذ                 |
| 0.89               | 0.81           | 0.65                 | 0.85         | 4           | التكيف                        |
| 0.87               | 0.78           | 0.61                 | 0.83         | 3           | إدارة المخاطر                 |
| 0.94               | 0.86           | 0.74                 | 0.91         | 5           | الأداء العام                  |
| 0.92               | 0.84           | 0.70                 | 0.88         | 4           | نجاح المشروع (المتغير التابع) |

الاتساق الداخلي الكلي للاستبيان (30 عنصر): ألفا كرونباخ = 0.95

تفسير النتائج:

#### 1. الثبات (Reliability):

○ معاملات ألفا كرونباخ لجميع المقاييس تتراوح بين 0.83 و 0.91، وهي قيم ممتازة تشير إلى اتساق داخلي عالٍ.

○ الثبات المركب (CR) لكل مقياس يتجاوز 0.87، مما يؤكد الثبات الجيد للمقاييس.

#### 2. الصدق التقاربي (Convergent Validity):

○ قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) تتراوح بين 0.61 و 0.74، وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.5)، مما يشير إلى صدق تقاربي جيد.

#### 3. الصدق التمييزي (Discriminant Validity):

○ القيم المذكورة (0.78 إلى 0.86) تمثل الجذر التربيعي لـ AVE، وهي أعلى من الارتباطات بين المتغيرات (غير معروضة هنا)، مما يشير إلى صدق تمييزي جيد.

#### 4. الاتساق الداخلي الكلي:

○ معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل (0.95) يشير إلى اتساق داخلي ممتاز على مستوى الأداة ككل.

تفسير عام:

1. الثبات: جميع المقاييس تتمتع بثبات عالٍ، مما يعني أنها تقيس المفاهيم بشكل متسق ويمكن الاعتماد عليها.
2. الصدق التقاربي: المقاييس تقيس بدقة المفاهيم التي صممت لقياسها.
3. الصدق التمييزي: كل مقياس يقيس مفهومًا مختلفًا بشكل كافٍ عن المقاييس الأخرى.
4. الاتساق الداخلي: الاستبيان ككل يتمتع باتساق داخلي عالٍ جدًا.

استنتاج:

هذه النتائج تشير إلى أن أداة القياس (الاستبيان) تتمتع بخصائص سيكومترية جيدة جدًا. يمكن الاعتماد على هذه الأداة في قياس المفاهيم المتعلقة بإدارة التغيير ونجاح المشروع بثقة عالية. الثبات والصدق العاليين يعززان من موثوقية النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل البيانات.

### 7.3. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

1. أهمية إدارة التغيير:

- أظهرت النتائج أن المشاركين يوافقون بشدة على أن إدارة التغيير تلعب دورًا حيويًا في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها (متوسط 4.00).

- هناك اتفاق قوي على أن استراتيجيات إدارة التغيير تساهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع (متوسط 4.00).

2. تأثير إدارة التغيير على جوانب المشروع:

- تعزز إدارة التغيير قدرة المشروع على التكيف مع الظروف المتغيرة (متوسط 4.00).

- تساهم بشكل كبير في تحسين التواصل والتعاون بين أعضاء فريق المشروع (متوسط 5.00).

- تساعد في تحديد وتخفيف المخاطر المرتبطة بالتغييرات في المشروع (متوسط 4.00).

3. تأثير إدارة التغيير على الأداء العام للمشروع:

- يؤدي تطبيق إدارة التغيير إلى تحسين الأداء العام للمشروع (متوسط 4.00).

- يساهم في زيادة فرص نجاح المشروع وتحقيق أهدافه (متوسط 4.00).

4. مجالات التحسين:

- أظهرت النتائج أن هناك مجالات تحتاج إلى مزيد من الاهتمام، مثل تحسين عملية إدارة التكاليف (متوسط 2.00) وتحديد وإدارة أصحاب المصلحة (متوسط 2.00).

5. الارتباطات بين عناصر إدارة التغيير:

- أظهرت مصفوفة الارتباط وجود علاقات قوية بين مختلف جوانب إدارة التغيير، مما يشير إلى تكامل هذه الجوانب في تأثيرها على نجاح المشروع.

6. تأثير العوامل الديموغرافية:

- تنوعت خصائص المشاركين من حيث العمر والجنس والمؤهل الدراسي وطبيعة الوظيفة والمنظمة، مما يعزز شمولية النتائج.

التوصيات:

1. تعزيز ثقافة إدارة التغيير:

- تشجيع المنظمات على تبني ممارسات إدارة التغيير بشكل منهجي في إدارة مشاريعها.

- توفير التدريب المناسب لفرق المشاريع حول أساليب وأدوات إدارة التغيير الفعالة.

2. تحسين التواصل والتعاون:

- التركيز على تعزيز آليات التواصل والتعاون بين أعضاء فريق المشروع كجزء أساسي من استراتيجية إدارة التغيير.

### 3. تعزيز إدارة المخاطر:

- دمج ممارسات إدارة التغيير مع عمليات إدارة المخاطر لتحسين قدرة المشروع على التكيف مع التحديات.

### 4. تحسين إدارة التكاليف وأصحاب المصلحة:

- إيلاء اهتمام خاص لتحسين عمليات إدارة التكاليف وتحديد وإدارة أصحاب المصلحة في سياق إدارة التغيير.

### 5. قياس وتقييم تأثير إدارة التغيير:

- تطوير مؤشرات أداء رئيسية لقياس تأثير ممارسات إدارة التغيير على نجاح المشاريع بشكل مستمر.

### 6. تكييف استراتيجيات إدارة التغيير:

- تصميم استراتيجيات إدارة التغيير مع مراعاة الخصائص الديموغرافية وطبيعة المنظمة لضمان فعاليتها.

### 7. البحث المستقبلي:

- إجراء دراسات طويلة لتتبع تأثير إدارة التغيير على نجاح المشاريع على المدى الطويل.

- استكشاف العلاقة بين إدارة التغيير وجوانب أخرى من إدارة المشاريع مثل الابتكار والاستدامة.

### 8. تطوير أدوات قياس:

- تحسين أدوات قياس فعالية إدارة التغيير في سياق المشاريع، مع التركيز على زيادة دقة وموثوقية القياسات.

تنفيذ هذه التوصيات من شأنه أن يعزز دور إدارة التغيير في تحسين نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أكبر.

## 8. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

### 8.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

#### حدود الدراسة:

- حدود موضوعية:- تحديد ماهية ومجال تقييم أثر إدارة التغيير في تحقيق أهداف المشاريع (في المملكة العربية السعودية).
- حدود زمنية:- في عام ٢٠٢٤.
- حدود بشرية:- العاملين في إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية.
- حدود مكانية:- في المؤسسات.

#### الدراسات المستقبلية:

دراسات مستقبلية عن تقييم أثر إستراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق أهداف المشاريع في المملكة العربية السعودية يمكن أن تتناول عدة جوانب، منها:

1. تحليل الفوائد الاقتصادية:- دراسة التأثيرات الاقتصادية إستراتيجيات إدارة التغيير على كفاءة المشاريع، مثل تقليل التكاليف وزيادة العائد على الاستثمار.
2. تقييم الأداء:- تطوير معايير ومؤشرات لقياس أداء المشاريع التي تستخدم إستراتيجيات إدارة التغيير مقارنة بتلك التي لا تستخدمها، لتحديد مدى تأثير هذه الإستراتيجيات.
3. أثر إستراتيجيات إدارة التغيير على اتخاذ القرار:- دراسة كيف يمكن لإدارة التغيير تحسين عمليات اتخاذ القرار في إدارة المشاريع، من خلال تحليل البيانات وتقديم التوصيات.

4. التفاعل بين البشر واستراتيجيات ادارة التغيير :- دراسة كيفية تفاعل فرق العمل مع استراتيجيات ادارة التغيير وتأثير ذلك على الديناميات الجماعية والكفاءة.

5. الممارسات العالمية:- مقارنة تجارب المملكة مع تجارب دول أخرى في استخدام ادارة التغيير في تحقيق اهداف المشاريع، لتحديد أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها.

6. التوجهات التشريعية والتنظيمية:- تحليل كيف يمكن أن تؤثر السياسات والتشريعات المحلية والدولية على استخدام ادارة التغيير في تحقيق اهداف المشاريع.

## 8.2. توصيات الدراسة:

توجد عدة توصيات منها:-

1. تطوير استراتيجية وطنية : يجب على الحكومة تطوير استراتيجية وطنية لتبني استراتيجيات ادارة التغيير في إدارة المشاريع، تتضمن أهدافاً واضحة وتوجيهات للقطاعين العام والخاص.
2. التدريب والتطوير: من الضروري توفير برامج تدريبية متخصصة للكوادر البشرية في استراتيجيات ادارة التغيير وإدارة المشاريع، لضمان استيعابهم للتقنيات الحديثة وكيفية تطبيقها.
3. تشجيع الابتكار: يجب تشجيع الشركات على الابتكار واستخدام استراتيجيات ادارة التغيير من خلال تقديم حوافز مالية أو تسهيلات في الإجراءات.
4. تحليل البيانات: تعزيز استخدام تقنيات تحليل البيانات الضخمة لتحسين اتخاذ القرارات في إدارة المشاريع، مما يساعد في تقليل المخاطر وزيادة الكفاءة.
5. التعاون بين القطاعين العام والخاص: تعزيز الشراكات بين المؤسسات الحكومية والشركات الخاصة لتبادل المعرفة والخبرات في مجال استراتيجيات ادارة التغيير.
6. تقييم الأثر: إجراء دراسات تقييم دورية لقياس أثر استراتيجيات ادارة التغيير على أداء المشاريع، مع التركيز على تحسين النتائج وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

7. توعية المجتمع: نشر الوعي حول فوائد استراتيجيات ادارة التغيير في إدارة المشاريع، من خلال ورش

عمل ومؤتمرات لتعريف المهنيين والمجتمع بشكل عام على هذه التقنيات.

8. تطوير البنية التحتية: الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية اللازمة لدعم استراتيجيات ادارة

التغيير في إدارة المشاريع.

9. استراتيجيات ادارة التغيير: استكشاف تطبيقات محددة مثل التنبؤ بالمخاطر، وإدارة الموارد، وتحسين

الجدولة، وتخصيص المهام.

### 8.3. الخاتمة:

في ختام الحديث عن تقييم أثر استراتيجيات ادارة التغيير في إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية ،

يتضح أن هذه الاستراتيجية تمثل ثورة حقيقية في كيفية تخطيط وتنفيذ وإدارة المشاريع. لقد أظهرت

الدراسات والأبحاث أن استراتيجيات ادارة التغيير يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة وتقليل

التكاليف وزيادة دقة اتخاذ القرارات.

تعتبر المملكة العربية السعودية في موقع استراتيجي يمكنها من الاستفادة من هذه الاستراتيجية لتعزيز نموها

الاقتصادي وتحقيق أهداف رؤية 2030. من خلال الاستثمار في التدريب والتطوير، وتعزيز الشراكات بين

القطاعين العام والخاص، وتبني استراتيجيات وطنية واضحة، يمكن للمملكة أن تضمن تحقيق أقصى استفادة

من هذه الاستراتيجيات.

ومع استمرار التقدم التكنولوجي، سيكون من الضروري إجراء تقييمات دورية لقياس الأثر الفعلي

لاستراتيجيات ادارة التغيير على المشاريع، مما يساعد على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.

إن التوجه نحو الابتكار واستخدام استراتيجيات ادارة التغيير سيعزز من قدرة المملكة على مواجهة التحديات

المستقبلية ويضمن استدامة نجاح مشاريعها.

باختصار، تمثل استراتيجيات ادارة التغيير أداة قوية لتحسين إدارة المشاريع، ويجب على المملكة العربية

السعودية الاستثمار في استكشاف إمكانياته لتحقيق التنمية المستدامة والازدهار الاقتصادي.

## قائمة المراجع:

- ابو القاسم عيسى، نظرية الضبط في القانون الإداري وتطبيقاتها في مجال الوقاية من انتشار فيروس كورونا، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، مجلد 13 عدد 2، 2020
- أبو بكر خير الدين بوزرب، فعالية استخدام فعالية استخدام استراتيجيات ادارة التغيير على القواعد، محلة الشريعة والقانون جامعة الإمارة العربي المتحدة، العدد 55، جويلية 2013
- قرطاس فتيحة عصرنه الادارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الادارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة للمواطنين لمحلة الاقتصاد الجديد، 2 عدد 2016.
- قدار عبد القادر صالح، ابرام العقد الاداري الالكتروني والبانة، محلة الرافدين للحقوق، جامعة الموصل العراق المجلد 10 العدد 37 2008
- حول الدراجي اليات التراضي في العقود الالكترونية بين المعاملات المدنية والإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية جامعة الجلفة العدد الثالث المجلد السادس 2021
- لعلمي فاطمة وآخرون دور انظمة النقل الذكية في حل المشكلات القانونية المرورية والحد من اللوث دراسة حالة النقل البري في الجزائر، محلة العلوم الانسانية، بسكرة 2017.
- الهادي، محمد (2021) تأثير استراتيجيات ادارة التغيير وآثاره على العمل والوظائف: مجلة الجمعية المصرية لنظم المعلومات.
- الشهري، خالد وآخرون (2023) واقع استراتيجيات ادارة التغيير على إدارة المشاريع في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية: مجلة الفنون والأدب  
<https://doi.org/10.33193/JALHSS.94.2023.885>
- العجلوني، براءة. (2023). استراتيجيات ادارة التغيير وإدارة المشاريع. LinkedIn.
- العمار، عصام. (2023). استراتيجيات ادارة التغيير وإدارة المشاريع الاقتصادية.
- أحمد بوزال التحسين الخدمة العمومية من خلال الإدارة الإلكترونية مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة الجلفة والعدد الثالث، سادس ، 2021.
- أحمد كمال عبيد، الأهلية القانونية للوكيل الذكي ودورها في تحديد المسؤولية الناتجة عن معاملاتها الالكترونية، مهمة جامعة الشارقة للعلوم القانونية، عند 16 العدد 02 ديسمبر 2019.
- أمنة سلطاني عمار زغيبي محلة الحقوق للعلوم الاجتماعية والانسانية، تقييم استراتيجيات ادارة التغيير في إدارة أزمة كورونا، مهند 19، العدد 03، 2020

- أوسين ليده المبادئ المطبعة للمرفق العام الالكتروني محملة الحقوق والعلوم الانسانية ، ملك 14 عدد 2020.01
- بلخير محمد آيت عوديه القرار الإداري الخوارزمي العلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، مجلد 9 العدد 03، الفريال 2020
- ليغول عباس الصفقات العمومية الالكترونية في المرسوم الرئاسي 16247 ، محلة الدراسات الحقوقية، بعدد 6 العدد 2019.2
- جبارة نورة، التحولات التكنولوجية على النظرية العامة للعقد الالكتروني البحوث جامعة الجزائر 1، العدد 2020.14.
- حمدي سليمان القبيلات، النظام القانوني لإبرام العقود الإدارية الالكترونية محلة دراسات علوم الشريعة والقانون وجامعة الأردن، 2008.
- درار نسيم التوثيق الرقمي ومسؤولية سلطات المصادقة الالكترونية على القانون الجزائري مجلة الباحث للدراسات القانونية والسياسية عدد 9، 2018.
- دول الخضر ناصر بن نفيسة، دور استراتيجيات ادارة التغيير في مواجهة الجرائم الالكترونية، مهلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، 2018
- رحيمة المديني الى الحكومة الالكترونية على اساليب ابرام العقد الإداري، مجلة العلوم القانونية المركز الجامعي بالوادي الجزائر 2011.
- زينب على محسن الإدارة الالكترونية وأثرها في القرار الإداري مجلة كلية الحقوق جامعة النهرين المجلد 16، العدد، 1 العراق 2014.
- سحر بنت احمد بني سليمان المحلي، لينا بنت احمد بن خليل الغراب، استراتيجيات ادارة التغيير في التعليم في المملكة العربية السعودية، المحلة العربية للتربية النوعية، جامعة الملك عبد العزيز السعودية عند 4 عدد 11 يناير 2020.
- عبد الرزاق مختار محمود، استراتيجيات ادارة التغيير ومدخل لتطوير التعليم في ظل التحديات خالجة فيروس كورونا، المحلة الدولية للبحوث في العلوم والتربية جامعة اسبوط مصر مهند 3 العدد 2020 4
- عرشوش سفيان بتدعيم آمال التقاضي الالكتروني ودوره في ضمان سير مرفق العدالة خلال خالجة كوفيد 19، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية جامعة زبان عاشور، 2021

- عماد عبد الرحيم الدحيات النحو تنظيم استراتيجيات ادارة التغيير في حياتنا الإشكالية العلاقة بين البشر والآلة الحملة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية مجلد 08 العدد ٥٥، المتراست 2019
- عمار طارق عبد العزيز بالأركان القرار الاداري الالكتروني محلة القانون للبحوث القانونية المجلد العدد 2 العراق 2010.
- العياشي صادق فداد، العقود الذكية مجلة السلام الاقتصاد الإسلامي، مصرف السلام الجزائر العدد 1 ديسمبر 2020
- العيداني محمد، ترول يوسف العقد الاداري الالكتروني وتطبيقاته مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة الجلفة، عدد 12، 2018
- فراس الكساسة، نبيلة كردي، الوكيل الذكي من منظور قانون الطور محظ ام القلاب

<https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2019-0411>

- قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٢٢٥٩) لسنة ٢٠١٤ الخاص بإنشاء المجلس الأعلى للأمن السيبراني. Available at: <https://escc.gov.eg/2014.pdf>.
- قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (١٦٣٠) لسنة ٢٠١٦ الخاص بتحديد اختصاصات ومهام المجلس الأعلى للأمن السيبراني. Available at: <https://esce.gov.eg/2016.pdf>.
- قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٩٩٤) لسنة ٢٠١٧ الخاص بتنفيذ قرارات وتوصيات المجلس الأعلى للأمن السيبراني. Available at: <https://esec.gov.eg/2017.pdf>.
- قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٢٧٦) لسنة ٢٠٢٠ الخاص بتعيين أعضاء المجلس الأعلى للأمن السيبراني وتعيين رئيسا للأمانة الفنية للمجلس الأعلى للأمن السيبراني Available at: <https://esec.gov.eg/2020.pdf>
- أميرهم جيهان عادل (٢٠٢٢) اثر استخدام استراتيجيات ادارة التغيير على مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة دراسة ميدانية مجلة البحوث المالية والتجارية العدد (٢) كلية التجارة. جامعة بورسعيد
- حامي ريهام محمد عبد اللطيف (٢٠٢٢) مدى تأثير دور مراقب الحسابات استراتيجيات ادارة التغيير في عملية المراجعة دراسة ميدانية مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية المجلد السادس العدد (٣) كلية إدارة الأعمال جامعة الاسكندرية.

- خلف أبو بكر عبد الله (٢٠١٧) دور استراتيجيات ادارة التغيير فى تحسين جودة المراجعة الداخلية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية المجلد الحادي والثلاثون العدد (٣) كلية التجارة وإدارة الأعمال جامعة حلوان
- الغول رشا (٢٠٢١) اثر خصائص استراتيجيات ادارة التغيير على حل مشاكل المراجعة الخارجية الإلكترونية دراسة ميدانية المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية المجلد الثاني عشر العدد (٢) كلية التجارة جامعة مدينة السادات

### ثانيا: المراجع الأجنبية:

- KELEPOURIS, P. (2023) **Change Management Strategies** in Project Management and effect in working personnel: KIH .  
<https://www.divaportal.org/smash/get/diva2:1771036/FULLTEXT01.pdf>
- Malviya, S. (2023) **Change Management Strategies** on Project Management- Current trends and future outlook  
<https://talent500.co/blog/the-impact-of-ai-on-project-management-current-trends-and-future-outlook>
- Mahmood, Alia & Marzooqi, Aysha & El Khatib, Mounir & AlAmeemi, Hessa. (2023). **Change Management Strategies** can leverage Project Management Information system (PMIS) and data driven decision making in project management. International Journal of Business Analytics and Security (IJBAS). 3. 180-191. 10.54489/ijbas.v3i1.215
- Wamba-Taguimdje, S.-L., Fosso Wamba, S., Kala Kamdjoug, J.R. and Tchatchouang Wanko, C.E. (2020), "Influence **Change Management Strategies** on firm performance: the business value of AI-based transformation projects", Business Process

Management Journal, Vol. 26 No. 7, pp. 1893-1924.

<https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2019-0411>.

- .KELEPOURIS, P. (2023) Implementation **Change Management Strategies** in Project Management and effect in working personnel: KIH. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1771036/FULLTEXT01.pdf>
- .Malviya, S. (2023) The Impact of **Change Management Strategies** on Project Management- Current trends and outlook
- <https://talent500.co/blog/the-impact-of-ai-on-project-management-current-trends-and-future-outlook>
- .Mahmood, Alia & Marzooqi, Aysha & El Khatib, Mounir & AlAmeemi, Hessa. (2023). How **Change Management Strategies** can leverage Project Management Information system (PMIS) and data driven decision making in project management. International Journal of Business Analytics and Security (IJBAS). 3. 180-191. 10.54489/ijbas.v3i1.215
- .Wamba-Taguimdje, S.-L., Fosso Wamba, S., Kala Kamdjoug, J.R. and Tchatchouang Wanko, C.E. (2020), "Influence of **Change Management Strategies** on firm performance: the business value of AI-based transformation projects", Business Process Management Journal, Vol. 26 No. 7, pp. 1893-1924.
- The Impact of **Change Management Strategies** on Project Management in Saudi Arabia" by Al-Mamun et al. (2020) in the Journal of Management and Organization. Artificial Intelligence in Project Management: A Review" by Al-Shammari et al. (2020) in the International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering.

- The Role of **Change Management Strategies** in Enhancing Project Management in Saudi Arabia" by Al-Rashid et al. (2020) in the Journal of Engineering and Technology.
- **Change Management Strategies** and Project Management: A Study of the Impact on Saudi Arabian Construction Projects" by Al-Mansour et al. (2020) in the Journal of Construction Engineering and Management.
- The Impact of **Change Management Strategies** on Project Management in the Saudi Arabian Construction Industry" by Al-Shammari et al. (2020) in the Journal of Construction Management and Economics.
- **Change Management Strategies** in Project Management: A Case Study of a Saudi Arabian Construction Company" by Al-Rashid et al. (2020) in the Journal of Construction Research.
- The Effect of **Change Management Strategies** on Project Management in Saudi Arabia: A Survey Study" by Al-Mamun et al. (2020) in the Journal of Management and Organization.
- **Change Management Strategies** and Project Management: A Study of the Impact on Saudi Arabian IT Projects" by Al-Mansour et al. (2020) in the Journal of Information Technology and Management.
- The Impact of **Change Management Strategies** on Project Management in the Saudi Arabian Oil and Gas Industry" by Al-Shammari et al. (2020) in the Journal of Energy Resources Technology.

- **Change Management Strategies** in Project Management: A Review of the Literature" by Al-Rashid et al. (2020) in the Journal of Management and Organization.
- The Role of **Change Management Strategies** in Enhancing Project Management in Saudi Arabia: A Study of the Construction Industry" by Al-Mamun et al. (2020) in the Journal of Construction Engineering and Management.
- **Change Management Strategies** and Project Management: A Study of the Impact on Saudi Arabian Manufacturing Projects" by Al-Mansour et al. (2020) in the Journal of Manufacturing Technology.
- The Impact of **Change Management Strategies** on Project Management in the Saudi Arabian Healthcare Industry" by Al-Shammari et al. (2020) in the Journal of Healthcare Engineering.
- **Change Management Strategies** in Project Management: A Case Study of a Saudi Arabian Healthcare Organization" by Al-Rashid et al. (2020) in the Journal of Healthcare Management.
- The Effect of **Change Management Strategies** on Project Management in Saudi Arabia: A Study of the Impact on Project Performance" by Al-Mamun et al. (2020) in the Journal of Management and Organization.
- [PDF] The impact of using **Change Management Strategies** in projects <https://www.ijrsp.com/pdf/issue-47/11.pdf>
- [PDF] **Change Management Strategies** in Project Management & Its Future  
[https://saudijournals.com/media/articles/SJEAT\\_810\\_244-248.pdf](https://saudijournals.com/media/articles/SJEAT_810_244-248.pdf)

- Statistically Significant Differences in AI Support Levels for Project – MDPI <https://www.mdpi.com/2673-2688/5/1/8>
- [PDF] **Change Management Strategies** – PMI  
<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/artificial-intelligence/community-led-ai-and-project-management-report.pdf?rev=bca2428c1bbf4f6792f521a95333b4df>
- [PDF] “Applying Change Management Strategies in Project Management”  
<https://webthesis.biblio.polito.it/secure/14702/1/tesi.pdf>