

عنوان البحث

تأثير إدارة التغيير على نجاح المشاريع

إعداد الطالب / أشرف محمد حنون

إشراف / د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي

2024

الفهرس

3 _____ مقدمة

4 _____ التعريفات

7 _____ مشكلة الدراسة

7 _____ أهمية الدراسة

7 _____ أهمية الدراسة العلمية ○

7 _____ أهمية الدراسة العملية ○

8 _____ أهداف الدراسة

8 _____ تساؤلات الدراسة

9 _____ فروض الدراسة

9 _____ الفرضية الاولى ○

9 _____ الفرضية الثانية ○

9 _____ الفرضية الثالثة ○

9 _____ الفرضية الرابعة ○

9 _____ الفرضية الخامسة ○

9 _____ الفرضية السادسة ○

10 _____ الدراسات السابقة

11 _____ المنطلقات النظرية للدراسة

19 _____ المنهجية وطرق البحث

19 _____ ○ مجتمع الدراسة

19 _____ ○ عينة الدراسة

19 _____ ○ نوع البحث

19 _____ ○ الاستراتيجيات المتبعة في البحث

19 _____ ○ طرق جمع البيانات

20 _____ أدوات الدراسة

21 _____ حدود الدراسة

23 _____ ملخص

24 _____ مراجع

مقدمة

في العصر الذي نعيش به تعد إدارة التغيير في المشاريع جانباً حاسماً يضمن قدرة المشروع على التكيف والازدهار في ظل الظروف المتطورة. يعد دمج إدارة التغيير في المشروع في تخطيط المشروع أمراً ضرورياً لإدارة العامل البشري في التغيير وضمان شفافية العملية خلال اجتماعات بدء المشروع.

نظراً لأن المشاريع غالباً ما تواجه تحديات غير متوقعة وأهدافاً متغيرة، فإن القدرة على إدارة التغيير بفعالية تصبح أمراً بالغ الأهمية. وتتضمن هذه العملية تخطيط التغييرات وتنفيذها ومراقبتها لتقليل التعطيل إلى أدنى حد ممكن وزيادة الفوائد إلى أقصى حد ممكن. في هذه البحث، سوف نتعمق في المبادئ الأساسية لإدارة التغيير في المشاريع، ونقدم رؤى واستراتيجيات عملية للتنقل في هذا المشهد الديناميكي بثقة. لاستكشاف كيفية إتقان إدارة التغيير في المشاريع لتحقيق نتائج ناجحة.

التعريفات

التغيير: تشير الى أي تغيير أو تعديل في عمليات المؤسسة، أو أنظمتها، أو هيكلها، أو ثقافتها أو الطريقة العامة للقيام بالأشياء. يمكن أن يظهر التغيير في أشكال مختلفة، مثل إدخال تقنيات جديدة، أو تنفيذ عمليات تجارية جديدة، أو إعادة هيكلة التسلسل الهرمي التنظيمي، أو اعتماد استراتيجيات مختلفة، أو تغيير الثقافة التنظيمية. (1)

إدارة التغيير: هي النهج المنهجي والعملية المنظمة المستخدمة لإدارة وتسهيل المتغيرات داخل المنظمة. وهو يتضمن تخطيط التغييرات وتنفيذها وإبلاغها بشكل فعال لضمان قدرة الأفراد والفرق داخل المنظمة على التكيف بنجاح وهو فرع من فروع التطوير الهيكلي والنظامي حيث تستخدم إدارة التغيير لمواءمة المنظمة مع الظروف والفرص الجديدة عند ظهورها. (1)

إدارة التغيير الاستراتيجي: هو النهج الفعال والمنظم لتغيير وضع المشروع أو المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المرجو مع التركيز على تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أو المشروع والتأكيد على الارتباط الوثيق بين التغيير والاستراتيجية. (4)

إدارة التغيير الوظيفي: يتعلق بتحسين الأداء الوظيفي من خلال تطبيق عدة تقنيات تؤثر على تنظيم بيئة العمل وأداء الموظفين في المؤسسة أو المشروع، يهدف إلى تحسين أداء الموظفين المتأثرين بتلك التغييرات وتقديم الدعم اللازم لهم. (4)

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي: هي عملية لا تتطلب تغييراً جذرياً و كلياً داخل المشروع، بل يركز على التحسين المستمر والتطوير لرفع مستوى الأداء الحالي للمؤسسة وجعلها أكثر فاعلية وكفاءة. (4)

إدارة التغيير التحويلي: تهدف إلى تحقيق تغييرات شاملة في المشروع من أساسه وبالتالي إعادة هيكلة المشروع من جديد تضمن تغييرات في ثقافتها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية بالإضافة إلى نوع الخدمات التي تقدمها. (4)

إدارة التغيير الشخصي: تتطلب تحديد الأهداف الشخصية وتطوير الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف فعالية، تشمل هذه الخطط على عدة خطوات تعمل على تطوير القدرات والمهارات اللازمة عند الفرد لتحقيق التغيير المطلوب. (4)

إدارة التغيير المؤسسي: مزيج من الخبرة التنظيمية والفطنة العملية والمعرفة التقنية التي تتيح للمؤسسة بالتكيف مع القوى الخارجية. ويؤثر برنامج إدارة التغيير المؤسسي في تغيير المؤسسة على جميع مستوياتها، بما في ذلك قيادة ومن المهم لأولئك الذين. المؤسسة ومشاريعها وإجراءاتها وأدوارها ومسؤولياتها وعملياتها وأنظمتها وهيكلها التنظيمي يخططون لبرنامج تغيير المؤسسة ضمان مشاركة جميع مستويات المنظمة في التغييرات التي سيتم تنفيذها. (1)

إدارة المشاريع: هي تطبيق العمليات والأساليب والمهارات والمعرفة والخبرة لتحقيق أهداف المشروع المحددة وفقاً لمعايير قبول المشروع ضمن المعايير المتفق عليها. إدارة المشروع لها نواتج نهائية مقيدة بفترة زمنية محدودة وميزانية محدودة. (7)

إدارة المخاطر: هي تطبيق العمليات والأساليب والمهارات والمعرفة والخبرة لتحقيق أهداف المشروع المحددة وفقاً لمعايير قبول المشروع ضمن المعايير المتفق عليها. إدارة المشروع لها نواتج نهائية مقيدة بفترة زمنية محدودة وميزانية محدودة. (5)

المشاريع: مسعى لتحقيق هدف أو تقديم خدمة لتحقيق تغيير مقصود أو الوصول إلى نتيجة معينة حيث يكون للمشروع نقطة ابتداء ونقطة انتهاء يصب إليها المشروع عند تحقيقه اهدافه. (6)

المخاطر: احتمال أن يكون لحدث أو موقف آثار سلبية على أهداف المنظمة. وهو يشمل حالة عدم اليقين التي تحيط بالأحداث المستقبلية، وينطوي على إمكانية حدوث نتائج إيجابية وسلبية على السواء. (5)

SWAT: هي تقنية ادارة التغييرات وتحليل الأعمال التي تعتمد على اربع نقاط رئيسية (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) حيث يتم تصنيف كل منها إلى عوامل داخلية وخارجية. إن نقاط الضعف والقوة هي عوامل داخلية، في حين أن التهديدات والفرص هي عوامل خارجية بحتة، لذا يلجأ المحلل إلى تقديم إجابات متكاملة لكل من هذه النقاط الأربع. (3)

BPM: نمذجة العمليات التجارية (BPM) هي إحدى إدارة التغييرات التي تعتمد على تحسين وتطوير الأنشطة والمهام التي يمارسها الأفراد في المنشأة لتحقيق الأهداف. تتضمن هذه الأداة التخطيط الاستراتيجي، وتحليل نموذج الأعمال، وتحديد العمليات، والتصميم، والتحليل الفني لجميع الحلول المعقدة. (3)

PESTEL: تُستخدم لتحديد القوى الخارجية الشاملة المؤثرة على المنظمة، والعوامل الخارجية التي قد تتغير في المستقبل، لاستغلال هذه التغيرات كفرص، أو لإيجاد حلول للتهديدات المحتملة بشكل أفضل من المنافسين. تكمن أهمية

تحليل PESTEL في أنه يعتبر أداة قيمة لاتخاذ قرارات الاستثمار الكبرى، حيث تهتم وكالات الاستثمار عادة بالاطلاع على تحليل PESTEL للبلد والقطاع الذي ترغب في الاستثمار فيه، قبل اتخاذ القرار . (3)

CATWOE: أحد الأساليب التي يستخدمها محلل التغيير لتحديد ما تحاول المؤسسة تحقيقه، هو ما هي مجالات المشكلة وكيف تؤثر آراء أصحاب المصلحة على الأشخاص الذين يعانون من هذه المشكلة. (3)

نموذج كوتر: يقدم هذا النموذج، الذي طوره جون كوتر، نهجًا منظمًا لإدارة التغيير. ويتضمن خطوات مثل خلق شعور بالإلحاح، وبناء تحالف توجيهي، وترسيخ التغييرات في ثقافة الشركة. (16)

نموذج ادكار: يركز نموذج ADKAR ، الذي يرمز إلى الوعي والرغبة والمعرفة والقدرة والتعزيز ، على رحلة الفرد عبر التغيير. ويساعد في تحديد المجالات التي قد يواجه فيها الأفراد صعوبات ويوفر تدخلات مستهدفة. (16)

نموذج لوين لإدارة التغيير: غالبًا ما يتم تقديم نموذج كيرت لوين على أنه عملية مكونة من ثلاث خطوات: الذوبان، والتغيير، وإعادة التجميد. ويؤكد على أهمية إعداد الناس للتغيير، وتنفيذه، وتثبيته. (16)

Agile: إدارة المشاريع الرشيقة هي منهجية تركز على التطوير التكراري والتدريجي، وهي مثالية للمشاريع المعقدة أو غير المؤكدة. وهي تتضمن تقسيم المشاريع إلى مهام أصغر يتم تسليمها في سباقات، مما يؤدي إلى تسريع وقت طرح المنتج في السوق، وتعزيز رضا العملاء، وتحسين القدرة على التكيف، وتقليل المخاطر، وتعزيز معنويات الفريق. (9)

العمليات والاجراءات: تركز على تحسين العمليات والإجراءات الحالية وتطويرها بما يتلاءم مع أهداف التغيير المرجوة. (4)

الهيكل التنظيمي: تتضمن تغييرات في التنظيم الهيكلي لتحسين كفاءة وفعالية المؤسسة مثل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية بالمنظمة أو عمل وحدة إدارية جديدة أو دمجها وهكذا. (4)

الموظفين: تركز على دعم وتمكين الموظفين للتكيف مع التغييرات وتزويدهم بالتدريب والمهارات اللازمة. (4)

الابتكار: هي عملية تتطلب التفكير الابداعي والتخيل والاستعداد للتغيير. ويهدف الى احداث تطوير وتحسين ايجابي في المؤسسات. يمكن أن يتم التعبير عن الابتكار في شكل منتج جديد، او خدمة مبتكرة، او عملية تصنيع جديدة، او تكنولوجيا مبتكرة. (8)

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة البحث في كيفية إدارة التغيير على نجاح المشاريع وتحقيق متطلباتها نظرا الى التغييرات التي نعيشها في عصرنا الحالي والتنافس في بيئة العمل وتطويرها فإننا نواجه تحديات كبيرة في إدارة تغيير العمل للمحافظة على نجاح المشاريع وتطويرها ومعالجة كافة الجوانب للتغيير وضمان تبني الاستراتيجيات أو العمليات أو التقنيات الجديدة بسلاسة، فيتضمن لك فهم التغييرات التي تؤثر على جودة العمل والمشاريع وتحقيق كافة المتطلبات لاستمرارها وتحسين ادائها. هل يمكن لإدارة التغيير زيادة فرص نجاح المشاريع وتحسين كفاءتها؟ وما هي العوامل والاهداف الاساسية لتحقيق هذا النجاح؟

أهمية الدراسة

- أهمية الدراسة العلمية

تكمن أهمية الدراسة في معرفة نظام إدارة التغيير وتأثيرها على نجاح المشاريع من خلال طرح طرق ونماذج وتحليلات سابقة وحاليه والمقارنة بينها والتي تساعد على التغيير والتأثير الايجابي للمشاريع مما يساعد في تطويرها وابرازها في هذا المجال.

- أهمية الدراسة العملية

تقدم هذه الدراسة طرق وإستراتيجيات ونماذج تزيد من كفاءة ادارة التغيير، من خلال استخدام النتائج وتطبيقها لتحقيق الهدف المرجو منها للحصول على أفضل نتيجة، كما تساعد على اعطاء الخطوات اللازمة لوضع خطه متكاملة يسهل العمل بها مقلله من الازعاج قدر الامكان وزيادة فرص نجاح هذه المشاريع.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى فهم المعنى الرئيسي لتأثير إدارة التغيير على نجاح المشاريع ويمكن تحديد الاهداف بالنقاط الآتية:

1. تقييم دور إدارة التغيير على نجاح المشاريع.
2. معرفة أبرز عوامل نجاح إدارة التغيير.
3. دراسة متطلبات إدارة التغيير.
4. معرفة خصائص إدارة التغيير الإيجابي الفعال.
5. معرفة خصائص إدارة المخاطر المتعلقة بإدارة التغيير.
6. تعلم اسس قواعد إدارة التغيير.
7. استكشاف خطوات التنفيذ الفعال لعملية إدارة التغيير المنتظم.
8. معرفة مؤشرات الأداء الرئيسية لنجاح المشروع.
9. تعلم استراتيجيات إدارة التغيير الناجح والتحديات المشتركة في العمل.
10. معرفة المهارات التي يجب ان يتسم بها مدير التغيير ومحلل الأعمال.

تساؤلات الدراسة

1. ما هو تعريف إدارة التغيير ولما هي مهمة؟
2. ما هي أفضل ممارسات إدارة التغيير؟
3. ما العلاقة بين تأثير إدارة التغيير ونجاح المشاريع؟
4. ما هي التقنيات المستخدمة في إدارة التغيير للمشاريع؟
5. ما هي التحديات التي تواجه ادارة التغيير؟
6. ما هي الخطوات التي تمر بها إدارة التغيير وما هي أبرز مراحلها؟
7. أهمية اشراك أصحاب المصلحة في إدارة التغيير؟
8. كيف تستفيد المؤسسات من إدارة التغيير؟
9. ما هي العناصر الأساسية لإدارة التغيير الفعالة؟
10. كيف يمكن للمنظمات التغلب على مقاومة التغيير؟

فروض الدراسة

الفرضية الأولى: المؤسسات التي لا تعتمد على خطه فعاله تقل فيها نسبه نجاح المشاريع لعدم وجود خطه للتطوير وتغيير ادارة المشروع بحد ذاته مما يؤدي لانخفاض فرص النجاح.

الفرضية الثانية: لا يمكن ادارة التغيير في المشروع وتحقيق أهدافه بفعالية عالية الا باستخدام مناهج المشاريع مثل (Kotter's - ADKAR - Lewin's)

الفرضية الثالثة: قلة الخبرة والدعم من مدير المشاريع وفريقه يقلل من فعالية ادارة التغيير ويساهم في فشل الاستراتيجيات وتقليل نتائج النجاح بشكل كبير.

الفرضية الرابعة: قلة التدريب والدعم تقلل من الوقت للارتياح مع الانظمة الجديدة مما يقلل من كفاءة العمل والمقاومة مما يؤدي لمشروع غير ناجح وسلب.

الفرضية الخامسة: عدم اشراك اصحاب المصلحة في ادارة التغيير يجعلهم اقل استعداد لتبني التغيير مما يقلل شعورهم بالملكية والمسائلة ويقلل من التعرف على الاحتياجات والمصالح العامة.

الفرضية السادسة: عدم استخدام استراتيجيات ادارة جيدة يقلل من انشاء رؤية مقنعة وبناء فريق ضعيف لا يعالج مخاوف الموظفين ولا يوفر التغيير على مراحل سير العمل.

الدراسات السابقة

1. **Effective Change Management and Its Role in Project Success -Arthur**
(10) Mansouri an-Dr. Harry Moore MBE is the Head of Europe (2017) -

2. **إدارة التغيير في المشاريع وتأثيرها على نجاحها اعداد/ د. منديلي اسماء قسم ادارة الاعمال**
المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميله معهد العلوم الجزائر.2021-2022 (11)

3. **The Importance of ‘Team Charter’ for Project management Success**
(12) 2024PhD. in Project Management Kifle S. Sima

4. **تأثير سمات مدير المشروع واستراتيجياته على نجاح المشروع Kia Luo Project**
(13) 2024/manger

5. **Investigating the Impact of Project Planning on Construction Project**
Success through the Mediating Role of Risk Management and Safety
/Essam Osman /Muhammad Javid Nawaz /Shakir Iqbal2024 Climate
(14) /Arshad Ali

6. **تأثير إدارة التغيير على أداء المشروع ISSUED BY AVES CYBER SECURITY**
(15) Johannesburg, 28 Jul 2022

7. **A Comprehensive Guide to Change Management for Projects Carri**
(16) 2023-

المنطلقات النظرية للدراسة

1. الدراسة الاولى (10) :

بدأت الدراسة بتوضيح مفهوم إدارة التغيير ودورها في انجاح المشاريع متمثلة في عدة نقاط بالإضافة الى تعريف ادارة المشاريع وطريقة تنظيمها.

ايضا الى العناصر الاساسية لإدارة التغيير الفعالة وما يتعين على المنظمات من تركيز على أبرز العناصر والتي تلخصت في ستة نقاط:

- التواصل الواضح

- دعم القيادة

- تقييم جاهزية التغيير

- المشاركة والانخراط

- التدريب والتطوير

- المراقبة والتقييم

تطرقت الدراسة ايضا الى اهم استراتيجيات وتحديات ادارة التغيير وما يترتب عليها من متطلبات لتحقيقها بشكل جيد وفعال.

وقد توصلت الدراسة الى الاستراتيجيات الاساسية كالتالي:

- إنشاء رؤية مقنعة

- بناء فريق قوي لإدارة التغيير

- معالجة مخاوف الموظفين

- تمكين أبطال التغيير

- تنفيذ التغيير على مراحل

- توفير الدعم المستمر

في النهاية تم طرح فوائد إدارة التغيير الفعالة وتركزت في تحسين العوائد الاعلى على الاستثمار في المشاريع والقدرة على التكيفات المعززة وتعزيز الابتكار بالإضافة الى ادارة أفضل للمخاطر والتساؤلات الممكنة لهذه الدراسة.

2. الدراسة الثانية (11):

تطرقت الدراسة الى عدة اقسام من أبرزها المفاهيم الاساسية لأدراء التغيير، قامت الدراسة على التحليل والمقارنة بين إدارة التغيير والتطوير والمتغيرات الدافعة للتغيير وتحدياتها.

كما طرحت أبرز عناصر وجوانب التغيير والمتطلبات الضرورية لأحداث التغيير لدى الفرد والمؤسسة ككل وتأثيرها.

في فصل اخر تركزت الدراسة على ماهية إدارة التغيير التنظيمي من مفهوم وخصائص واسباب وانواع ومستويات ونماذج واقعية تم تطبيقها ومقارنه النتائج السابقة بالحالية.

ومن أبرز المواضيع هي مرحلة التخطيط لأحداث التغيير تركزت في (تشخيص الاحتياج الى التغيير دراسة الوضع الراهن، التنبؤ بالتغييرات، تحليل مجال القوى) بالإضافة الى مرحلة الرقابة واسباب فشل التغيير واختتمت الدراسة بجدول بيانيه واشكال مرجعية للتأكيد على اثبات الدراسات المطروحة.

كما ركزت الدراسة على جانب مؤشرات الأداء الرئيسية لنجاح المشروع فهي الرئيسية ضرورية لقياس نجاح إدارة التغيير في المشاريع. توفر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) مقاييس قابلة للقياس الكمي تساعد في تقييم فعالية مبادرات التغيير. يعد تتبع أنشطة إدارة التغيير ضمن الجدول الزمني للمشروع أمراً ضرورياً لضمان جدولة جميع المهام وإدارتها بفعالية. أحد مؤشرات الأداء الرئيسية المهمة هو معدل الاعتماد، والذي يقيس مدى سرعة استخدام العمليات أو التقنيات الجديدة من قبل أصحاب المصلحة وعلى نطاق واسع. يمكن أن تشير مستويات رضا الموظفين وأصحاب المصلحة، والتي غالباً ما يتم قياسها من خلال الاستبيانات ونماذج الملاحظات، إلى القبول العام والدعم للتغيير. ومن مؤشرات الأداء الرئيسية الحيوية الأخرى التأثير على الإنتاجية والكفاءة، وتقييم ما إذا كان التغيير قد أدى إلى تحسينات أو اضطرابات في سير العمل. يمكن للمقاييس المالية، مثل العائد على الاستثمار (ROI) وتحليل التكلفة والعائد، تقييم الفوائد الاقتصادية للتغيير. تسمح مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية هذه بانتظام لمديري المشاريع بتحديد مجالات التحسين وإجراء التعديلات اللازمة وضمان تحقيق أهداف التغيير، مما يؤدي في النهاية إلى نتائج ناجحة للمشروع .

3. الدراسة الثالثة (12):

تهدف هذه الدراسة لي التعريف بإدارة الفريق، وشرح المفاهيم الأساسية لميثاق الفريق، وإلقاء الضوء على الدور الحاسم لميثاق الفريق في نجاح إدارة المشروع. وتناقش أيضاً المفاهيم والاعتبارات الأساسية لإنشاء هذه الأداة المهمة واستخدامها بشكل فعال

بدأت الدراسة بتسليط الضوء على أهمية فريق إدارة تغيير المشروع فهم مجموعه من الأفراد المسؤولين عن تنفيذ المهام وإنتاج التسليمات حسب توجيهات مدير المشروع. تختلف إدارة فريق المشروع عن إدارة

الموظفين الآخرين، حيث إن لها بداية ونهاية من حيث المهام الموكلة إلى المشروع. قد تصبح ديناميكيات الفريق فوضوية في غياب الأدوار والمسؤوليات والتوقعات المحددة جيداً، مما قد يسبب الارتباك والتأخير وفشل المشروع في النهاية.

طرح مقارنة بين نجاح المشروع ونجاح ادارة المشروع في حين يتم قياس نجاح إدارة المشروع عادة مقابل مقاييس الأداء التقليدية للتكلفة والوقت والجودة، يتم قياس نجاح المشروع من خلال مقارنة نتائج المشروع بالأهداف العامة للمشروع.

4. الدراسة الرابعة (13) :

إدارة المشاريع هي جانب لا غنى عنه في الأعمال التجارية، حيث تعتمد بشكل كبير على قدرات وخصائص مديري المشاريع، حيث تلعب سمات شخصيتهم دوراً أساسياً في قيادة مشروعهم نحو أهدافه. تستكشف هذه الورقة الدور الحاسم للسمات الشخصية لمدير المشروع وخلفيته الثقافية في نجاح إدارة المشروع وتؤكد تأثيرها على ديناميكيات الفريق، ومشاركة أصحاب المصلحة، وبيئات المشروع الشاملة.

إن موضوع إدارة المشاريع واسع النطاق، ويتحمل مديرو المشاريع مسؤوليات أكثر تتجاوز واجباتهم الإدارية. وهذا يمنحهم المزيد من السلطة على تقدم المشاريع ونتائجها. كثيراً ما يرتبط تحقيق نجاح المشروع بالخبرة الفنية والتخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد.

ومن أبرز الصفات التي يجب ان يتسم بها مدير ادارة تغيير المشروع هي:

- مهارات تواصل ممتازة.
- القدرة القوية على اتخاذ القرارات.
- القدرة على التكيف.
- الذكاء العاطفي.
- مهارات القيادة.
- ادارة الوقت والتنظيم.
- ادارة سير العمل وليس الاشخاص.
- اتخاذ القرارات بناء على البيانات.

5. الدراسة الخامسة (14) :

تحتوي هذه الدراسة على العديد من التطبيقات العملية التي قد تساعد بشكل كبير مؤسسات ومنظمات البناء، خاصة في الاقتصادات الناشئة مثل باكستان.

تؤكد هذه الدراسة على بنيات مبتكرة حتمية. تخطيط المشاريع، وإدارة المخاطر، ونتائج مناخ السلامة. وأظهرت الاستنتاجات أن تخطيط المشروع يؤثر على نجاح مشروع البناء، في حين أن إدارة المخاطر ومناخ السلامة يتوسطان هذه العلاقة. لقد ثبت أيضًا أن شركات البناء يجب أن تدير المخاطر التنظيمية بشكل صحيح وتوفر بيئة آمنة لفرقها لاتخاذ القرارات التي تعزز الإدارة الناجحة للمشروع وكفاءته.

يجب على صانعي السياسات والقادة وضع استراتيجية إستراتيجية لضمان التطبيق السلس لأساليب تخطيط المشروع، وتوفير جو آمن، وإدارة المخاطر لتنفيذ المشروع بشكل أكثر فعالية.

الآثار النظرية: إن مساهمات هذه المخطوطة لها آثار نظرية مهمة، والتي لا يمكن المبالغة فيها.

لقد تم تعزيز فهمنا لديناميات تخطيط المشروع في سياق إدارة المشروع بشكل كبير نتيجة لتأكيد الروابط المفترضة بين تخطيط المشروع، وإدارة المخاطر، ومناخ السلامة.

ومن خلال القيام بذلك، قد يكون قطاع البناء في وضع أفضل لإدارة عمليات تخطيط المشروع، وإدارة المخاطر، ومناخ السلامة المطلوب لتحقيق النجاح.

هذه الدراسة سلطت الضوء أيضا على مزايا تحليل SWAT

فهي مناسبة لجميع المجالات ومن الممكن اجراء تقييم شامل من خلالها لإدارة المخاطر وتحليل العوامل لإدارة التغييرات فهو يحتوي على الموضوعية ويساعد هذا التحليل على انشاء قاعدة معلوماتية ضخمة تسمح بتحليل الاستراتيجية الماضية ودراسة الوضع الحالي وتطوير إستراتيجيه المستقبل

ان تطبيق النتائج التي تم الحصول عليها من خلال اجراء تحليل SWAT يؤدي الى زيادة مبيعات وارباح المؤسسة.

6. الدراسة السادسة (15) :

تساعد الطلب على إدارة التغيير مع التقاء جائحة كوفيد-19 - والتغيير التنظيمي والثقافي والرقمي السريع - حيث تعتبر الشركات ذلك ضروريًا لنجاح المشاريع ومبادرات التغيير الكبرى. تكلف مبادرات التغيير لإدارة أقل، وتسبب احتكاكًا أقل، وتكتمل بشكل أسرع، مع تحقيق نتائج أفضل.

تشير الدراسة إلى أن إدارة التغيير تشكل أولوية قصوى للمنظمات في عام 2022، بعد بناء المهارات والكفاءات الحاسمة وقد أجرت المنظمة النموذجية خمس تغييرات كبرى على مستوى المؤسسة في السنوات الثلاث الماضية، ويتوقع ما يقرب من 75% منها مضاعفة أنواع مبادرات التغيير الكبرى

التي ستتخذها في السنوات الثلاث المقبلة. ومع ذلك، عندما يتم تنفيذ هذه التغييرات بطريقة استبدادية ولا يتم النظر في التأثير على الأشخاص الذين يحتاجون إلى التكيف مع طريقة العمل الجديدة، فإن نصف مبادرات التغيير تفشل و34% فقط منها تحقق.

تلخصت الدراسة على أن من خلال إدارة التغيير الفعالة، يمكن للشركات زيادة احتمالات نجاح حتى مشاريع التغيير الأكثر صعوبة.

تطرقت الدراسة إلى أن مقاومة التغيير لها آثار على تكاليف المشروع والمخاطر والجدول الزمنية، وفي نهاية المطاف العائد على الاستثمار. ويمكن أن يؤثر انخفاض الإنتاجية على الربحية وهناك التكاليف المرتبطة بإعادة تحديد نطاق المشروع وإعادة أجزاء منه وتأخيرها وإعادة تصميم سير العمل والعمليات وإعادة تدريب الأشخاص ووقت التوقف عن العمل. وعلاوة على ذلك، فإن أعراض مقاومة التغيير، من الافتقار إلى المشاركة، والانفصال، والنقد السلبي، وانخفاض الإنتاجية، إلى التغيب، لها تأثير ضار على سعادة مكان العمل ومعنوياته.

إن ربط التغيير التنظيمي بالفرد أمر بالغ الأهمية. ولضمان نجاح تنفيذ التغيير، من الضروري أن تتطابق احتياجات شركتك مع ما يمكن أن يحققه الأشخاص في شركتك. ويمكن وضع استراتيجية للتغيير في غرفة اجتماعات الفريق التنفيذي - ولكن ما لم يرق شخص أو فريق من الأشخاص بنشر استراتيجية التغيير هذه على المنظمة وأقسامها، فلن يحدث ذلك أي فرق بالنسبة لأفرادها. وإذا لم يحدث ذلك أي فرق بالنسبة لهم، فلن يحدث أي فرق بالنسبة للمنظمة أو ميزانيتها العمومية.

وفي نهاية الدراسة قد أثبت أن تحديد أصحاب المصلحة وتحديد احتياجاتهم ووضع خطة للتواصل معهم مع تحديد توقعات واضحة أمر بالغ الأهمية والقيمة مثل العمل الذي يتم في مسار العمل الفني. ثم يأتي بعد ذلك ضمان توافق السياسات والإجراءات وهو مسار العمل الثالث

7. الدراسة السابعة (16) :

تميزت الدراسة بدليلها الشامل عن دور وفوائد إدارة التغيير والتي لخصت بخمسة نقاط أساسية:

1. انخفاض المقاومة.

فهم الأسباب وراء التغيير / المشاركة في صنع القرار / بناء الثقة

2. تحسين التواصل

الوضوح في الرسائل / التوافق مع أصحاب المصلحة / التحديثات في الوقت المناسب / آليات التغذية الراجعة.

3. زيادة الانتاجية

تقليل وقت التوقف عن العمل / تطوير المهارات / قوة عاملة متحفزة / العمليات المبسطة

4. التخفيف من المخاطر

تحديد المخاطر/ استراتيجيات التخفيف من المخاطر/ التخطيط للطوارئ

5. الموارد التكيفية

عائد اعلى على الاستثمار/ نجاح المشروع / انخفاض حالات فشل المشروع / الاستخدام الامثل للموارد / القيمة طويلة الاجل

يبرز الدليل اهم التقنيات والنماذج المستخدمة في ادارة التغيير

1. نموذج كوتر للتغيير المكون من 8 خطوات

a. خلق الاستعجال

تسليط الضوء على الحاجة إلى التغيير لتحفيز المشاركة.

b. تشكيل ائتلاف

قم بتجميع فريق قيادة قوي لتوجيه جهود التغيير.

c. إنشاء رؤية

تحديد الاتجاه للتغيير.

d. توصيل الرؤية

نشر الرؤية على نطاق واسع لضمان التفاهم والالتزام.

e. إزالة العقبات

إزالة العوائق التي تحول دون التغيير ومواءمة الأنظمة / الهياكل مع الرؤية.

f. تحقيق مكاسب قصيرة المدى

تحقيق النجاحات السريعة والاحتفال بها كخطوات نحو التغيير الأكبر.

g. البناء على التغيير

استخدم المكاسب المبكرة لتنفيذ المزيد من التغييرات.

h. تثبيت التغييرات

دمج التغييرات في ثقافة الشركة وممارساتها.

2. نموذج اذكار المكون من خمسة أحرف يرمز كل حرف لبداية المعنى من الكلمة

a. الوعي

خلق الوعي والفهم للحاجة إلى التغيير.

b. الرغبة

بناء الرغبة الشخصية للمشاركة في التغيير ودعمه.

c. المعرفة

تعلم كيفية التغيير من خلال التدريب والتعليم على العمليات والأدوات والسلوكيات والمهارات الجديدة.

d. القدرة

تنمية المهارات اللازمة لتنفيذ التغييرات الجديدة.

e. التعزيز

ضمان استمرار التغيير مع مرور الوقت، ومنع العودة إلى الطرق القديمة.

3. نموذج لوين لإدارة التغيير المكون من 3 خطوات رئيسية.

a. إلغاء التجميد:

- الاعتراف بالحاجة إلى التغيير.
- تحديد ما يجب تغييره.
- قم بتوصيل الحاجة والفوائد للتغيير.
- ضمان الدعم القوي.
- معالجة المخاوف والمقاومة المحتملة.

b. يتغير:

- تخطيط وتنفيذ التغيير.
- مساعدة الموظفين على التعلم والتكيف مع الأساليب الجديدة.
- استبدال العمليات القديمة بعمليات جديدة.
- حافظ على التواصل المفتوح لتلقي التعليقات والمخاوف.

c. إعادة التجميد:

- تعزيز واستقرار التغييرات.

- تحديث السياسات والهياكل لتتماشى مع التغييرات.

- احتفل بالنجاحات واعترف بالمساهمات.

- ضمان الدعم المستمر للتغييرات

انتهت الدراسة بتسليط الضوء على مستقبل إدارة التغيير فهي ليست ثابتة، بل تطورت على مر السنين لتلبية متطلبات المشهد التجاري المتغير باستمرار وفي المستقبل يمكننا ان نتوقع رؤية المزيد من الاساليب المرنة والمسندة الى البيانات لإدارة التغيير

ان الاتجاهات التي تشكل مستقبل ادارة التغيير:

التحول الرقمي: إن الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا والبيانات يغير الطريقة التي تتعامل بها المؤسسات مع التغيير

العمل عن بعد: أدى ارتفاع معدل العمل عن بعد إلى ضرورة اتباع نهج جديدة لإدارة التغيير، حيث أصبحت الفرق موزعة جغرافيًا

المنهجيات الرشيقة: أصبحت منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة أكثر شيوعًا، مما يتطلب ممارسات إدارة التغيير الرشيقة لتناسب معها

المنهجية وطرق البحث

■ مجتمع الدراسة

- جميع المؤسسات والشركات

■ عينة الدراسة

- عدد 4 من المؤسسات والشركات

■ نوع البحث

- ايضاحي

■ الاستراتيجيات المتبعة في البحث

- تحليل الحالات المتعدد.
- دراسات تجريبية
- مقابلات عميقة

■ طرق جمع البيانات

- المقارنات التحليلية
- استبيانات
- الملاحظات
- المقابلات
- دراسات بحثية

أدوات الدراسة

المقارنات التحليلية: يتمثل في مقارنة بين حالات أو مجموعات مختلفة لفهم الفروق والتشابهات بينها. يساعد هذا النوع من التحليل على تحديد الأنماط المشتركة والاستثنائية وفهم أعمق للموضوع المدروس.

الاستبيانات: الاستبيان هو أداة بحث تتضمن سلسلة من الأسئلة المستخدمة لجمع معلومات مفيدة من المستجيبين. تتضمن هذه الأدوات أسئلة مكتوبة أو شفوية وتشكل نمط المقابلة. قد تكون الاستبيانات نوعية أو كمية ويمكن إجراؤها عبر الإنترنت أو عبر الهاتف أو على الورق أو وجهًا لوجه.

الملاحظات: مشاهدة الظواهر من قبل الباحث أو من ينوب عنه، إنها الاعتبار المنبأت للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والتنبؤ بسلو الظاهرة والوصول إلى القوانين التي تحكمها.

المقابلات: تعتبر المقابلات أحد أهم الطرق في جمع البيانات في البحث الإيضاحي، حيث يتم إجراء مقابلات طويلة ومفصلة مع المشاركين لفهم وتفسير وجهات نظرهم وتجاربهم ومعتقداتهم بعمق. هذه المقابلات تسمح بالحصول على بيانات غنية ومفصلة حول الموضوع المدروس.

الدراسات البحثية: استكشاف كامل ودقيق لبعض الموضوعات أو القضايا المحددة والوصول إلى النتائج من خلال تفسير الحقائق. في المستندات البحثية يكتب المؤلف عن كل المضامين الواقعية للبحث واستخداماته في السيناريو الحقيقي.

حدود الدراسة

■ الحدود الموضوعية

- **تعريف إدارة التغيير:** ضرورة تحديد مفهوم إدارة التغيير والعناصر الأساسية وطرق تشكيلها مقل انواعها وأهدافها وطريقة عملها ومخرجاتها وأدراه المخاطر ونسبة نجاحها
- **عوامل النجاح والافخاق:** دراسة جميع العوامل المؤثرة في نجاح او اخفاق المشاريع في الشركات والمؤسسات مثل تطبيق الاستراتيجيات والتخطيط الفعال والإدارة الجيدة وتخصيص الظروف بشكل جيد
- **الدروس المستفادة:** توفر الدروس المستفادة من التطبيقات الواقعية لإدارة التغيير في المشاريع إرشادات قيمة للمبادرات المستقبلية. ومن العناصر المهمة في هذه العملية نموذج طلب التغيير، الذي يوثق التغييرات المقترحة وأسبابها وفوائدها وتكاليفها وآثاره
- **المنهجيات والاساليب البحثية:** اختيار منهاج بحثي جيد مثل دراسات الحالات والتحليل والمقابلات لأدراك مدى تأثيرها بشكل جيد
- **المتغيرات الخارجية:** اخذ هذه التأثيرات بعين الاعتبار مثل السياسات الحكومية والظروف الاقتصادية وتغيرات سوق العمل وجميع المثرات الأخرى التي تؤثر سلبا على تطبيق ادارة التغيير للمشروعات ونجاح الشركات والمؤسسات
- **التحديات والعقبات:** جمع العقبات التي تواجه تطبيق الاستراتيجيات وتحديد ما مثل مقاومة التغيير ونقص الكفاءة والجودة وضعف الإدارة والموظفين
- **التحسين المستمر:** التحسين المستمر هو جانب حيوي لقياس النجاح في إدارة التغيير في المشاريع. فالتحسين المستمر في ممارسة إدارة المشاريع ضروري للتكيف مع التحديات والفرص المتطورة. ويتضمن

هذا النهج مراجعة عمليات إدارة التغيير وتحسينها بانتظام لتعزيز فعاليتها.

○ **التطبيقات الواقعية:** توفر التطبيقات الواقعية لإدارة التغيير في المشاريع رؤية قيّمة حول تطبيقها العملي. يعد استخدام الأدوات لإدارة عملية التحكم في التغيير أمرًا بالغ الأهمية لتتبع طلبات التغيير، وأتمتة العمليات، وحل التغييرات في الوقت الفعلي

■ **الحدود الزمانية:** عام 2023-2024 م

■ **الحدود المكانية:** المملكة العربية السعودية – مدينة الرياض

ملخص

نستنتج مما سبق إن إدارة التغيير ليست ثابتة، بل إنها تطورت على مر السنين لتلبية متطلبات المشهد التجاري المتغير باستمرار. وفي المستقبل، يمكننا أن نتوقع رؤية المزيد من الأساليب المرنة والمستندة إلى البيانات لإدارة التغيير فهي تشكل عنصراً أساسياً في إدارة المشاريع الناجحة. ومن خلال فهم دور وفوائد إدارة التغيير، واتباع عملية تنفيذ منظمة، واستخدام تقنيات فعالة، وتبني أفضل الممارسات، يمكن لمديري المشاريع التنقل في المشهد المتغير باستمرار لمتطلبات المشاريع وضمان نجاح المشروع. ومن المتوقع أن يكون مستقبل إدارة التغيير ديناميكياً ومتجاوباً مع الاحتياجات المتطورة للمنظمات، مما يجعلها مهارة أساسية لمديري المشاريع في السنوات القادمة.

- 1) [https://fzmz.short.gy/The impact of change management on project success](https://fzmz.short.gy/The%20impact%20of%20change%20management%20on%20project%20success)
- 2) [https://fzmz.short.gy/Factors for the success of change management and implementation](https://fzmz.short.gy/Factors%20for%20the%20success%20of%20change%20management%20and%20implementation)
- 3) [https://fzmz.short.gy/Change management strategies and business analysis](https://fzmz.short.gy/Change%20management%20strategies%20and%20business%20analysis)
- 4) [https://fzmz.short.gy/Types of change management](https://fzmz.short.gy/Types%20of%20change%20management)
- 5) [https://fzmz.short.gy/Risk Management](https://fzmz.short.gy/Risk%20Management)
- 6) <https://fzmz.short.gy/projects>
- 7) [https://fzmz.short.gy/project management](https://fzmz.short.gy/project%20management)
- 8) [https://fzmz.short.gy/Innovation in change management for projects](https://fzmz.short.gy/Innovation%20in%20change%20management%20for%20projects)
- 9) <https://fzmz.short.gy/Agile>
- 10) [https://fzmz.short.gy/Effective Change Management and Its Role in Project Success](https://fzmz.short.gy/Effective%20Change%20Management%20and%20Its%20Role%20in%20Project%20Success)
- 11) [https://fzmz.short.gy/ادارة التغيير املركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة](https://fzmz.short.gy/ادارة%20التغيير%20املركز%20الجامعي%20عبد%20الحفيظ%20بوالصوف%20ميلة)

- 12) [https://fzmz.short.gy/The importance of successful project management](https://fzmz.short.gy/The%20importance%20of%20successful%20project%20management)
- 13) [https://fzmz.short.gy/تأثير سمات مدير المشروع على نجاح المشروع](https://fzmz.short.gy/تأثير%20سمات%20مدير%20المشروع%20على%20نجاح%20المشروع)
- 14) [https://fzmz.short.gy/Investigating the Impact of Project Planning on Construction Project Success through the Mediating Role of Risk Management and Safety Climate](https://fzmz.short.gy/Investigating%20the%20Impact%20of%20Project%20Planning%20on%20Construction%20Project%20Success%20through%20the%20Mediating%20Role%20of%20Risk%20Management%20and%20Safety%20Climate)
- 15) [https://fzmz.short.gy/The true impact of change management on project performance](https://fzmz.short.gy/The%20true%20impact%20of%20change%20management%20on%20project%20performance)
- 16) [https://fzmz.short.gy/A Comprehensive Guide to Change Management for Projects](https://fzmz.short.gy/A%20Comprehensive%20Guide%20to%20Change%20Management%20for%20Projects)