

المشروع النهائي 1

كود المقرر: MGM 496-PMG496

كلية الإدارة
جامعة ميدأوشن

أثر إدارة التغيير التنظيمي على كفاءة فريق المشروع

إعداد الطالبة

نوره جمال احمد الخليفه

الرقم الجامعي

٢٣٣٠٠١٩٨٥

مشروع تخرج-1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د/عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - يونيو 2026 م

جدول المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة	4
1.1. المقدمة	5
قائمة الأشكال	4
قائمة الجداول	4
1.2. مشكلة الدراسة	8
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	8
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	9
1.3. أهمية الدراسة	10
1.3.1. على المستوى النظري	10
1.3.2. على المستوى التطبيقي	11
1.4. أسئلة الدراسة	12
1.5. اهداف الدراسة	14,15
1.6. فرضيات الدراسة	16,17
1.7. نموذج الدراسة	17,18
الفصل الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية	19,20
-المقدمة	
-تصميم البحث ومنهجة	
مصادر جمع البيانات	20
-المصادر الثانوية	
-المصادر الأولية	
مجتمع وعينة الدراسة	21
-الإحصاء الوصفي	
-الإحصاء الاستدلالي	
الاعتبارات الأخلاقية للبحث	22
مخطط المشروع المقترح	23
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	25

العنوان	رقم الصفحة
الايطار النظري ومراجعة الأدبيات -المقدمة	26,27
-المحور الأول: إدارة التغيير التنظيمي	
المفهوم والأهمية الإستراتيجية	26
الأبعاد الجوهرية للإدارة التغيير	26
التحليل النقدي وتحديد الثغرات البحثية	27
الفجوة البيئية (السياق المحلي)	28
المناقشة	29,30,31
الخاتمة	32,33,34,35
المقترحات البحثية المستقبلية (الآفاق الأكاديمية الواعدة)	36
المراجع	37
References	38

قائمة الاشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	أبعاد التكامل بين المعرفة التقنية والتسويق الداخلي لرفع كفاءة الوقت	8
2	نموذج توضيحي للمساهمات النظرية والتطبيقية المقصودة للمشروع	15
3	نموذج المخطط المفاهيمي TPACK	17

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	ملخص منهجية البحث الوصفي التحليلي	23
2	مخطط زمني وهيكل للمشروع المقترح	24

1. الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

ضربت الجذور التاريخية لمفهوم التغيير التنظيمي في عمق الفكر الإداري منذ منتصف القرن العشرين، وتحديداً مع أبحاث عالم النفس الاجتماعي "كورت ليفين" في أواخر الأربعينيات، والذي وضع اللبنة الأولى لنظريات التغيير من خلال نموذج الشهير القائم على مراحل ومع (Robbins & Judge, 2021) تفكيك الوضع الحالي ثم التحول ثم إعادة التثبيت بزوغ حقبة الثورة الصناعية الثالثة والرابعة، انتقل المفهوم من مجرد استجابة عفوية للأزمات الهيكلية إلى علم إداري محكم ومخطط له يستهدف تمكين المؤسسات من النجاة والاستمرار في بيئات تنافسية تتسم بالتحول اللحظي والمستمر في مجالات التكنولوجيا وإستراتيجيات من هنا، برزت إدارة التغيير التنظيمي كعلم وممارسة إدارية (2022، أحمد) الأعمال الحديثة متكاملة تهدف إلى تهيئة الأفراد والمجموعات، ومواكبتهم أثناء الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المنشود ولا يقتصر التغيير الناجح على تعديل الأنظمة والأنشطة والآلات، بل يركز بالدرجة الأولى على الجانب الإنساني، فالعنصر البشري هو المحرك الفعلي لأي تحول، وبدون إدارته وتوجيهه بشكل سليم، تؤول معظم مبادرات التغيير والتطوير إلى الفشل والتراجع

وفي سياق هذا التحول المعرفي الإداري العالمي، لم تعد المنظمات الحديثة قادرة على إدارة عملياتها من خلال الهياكل التقليدية الجامدة، بل فرضت الديناميكية المعاصرة الانتقال الإستراتيجي نحو ما يُعرف بـ "إدارة المشاريع" كأداة مرنة ومؤقتة تضمن تنفيذ الرؤى وحيث (Smith & Jones, 2024) والخطط التحولية للمؤسسات ضمن محددات صارمة إن كل مشروع يمثل كياناً فريداً ومحاطاً بظروف عالية من عدم اليقين والمخاطر، فإن التغيير في التقنيات، أو النطاق، أو الإجراءات التشغيلية يصبح صفة حتمية وملازمة طوال دورة حياة المشروع، مما يجعل من إدارة التغيير تنظيمياً حيويّاً وضرورة ملحة لضمان بقائه التنافسي وتفادي الفشل التشغيلي (الشمري، 2024)

وعند تفكيك البنية الداخلية لهذه المشاريع، نجد أن التدرج المنطقي يقودنا مباشرة إلى النواة الحركية والذراع التنفيذي الأساسي، ألا وهي "فرق العمل". فالنجاح الفعلي والملموس لأي مبادرة إستراتيجية للتغيير لا يقاس بنضج الأنظمة والنماذج النظرية فحسب، بل يركز بالدرجة الأولى على سلوكيات المورد البشري وقدرته الجماعية على تبني التحول (العتيبي، 2023) من هنا، فإن كفاءة فريق المشروع وقدرته المشتركة على تسليم المخرجات والأنشطة بأعلى جودة ممكنة ووفق الجداول الزمنية والميزانيات المقررة، ترتبط ارتباطاً سببياً وثيقاً بمدى نضج خطط إدارة التغيير الموجهة لتهيئة هؤلاء الأفراد ونفي مخاوفهم (Brown، 2025)

وتتجاوز أهمية دراسة هذا الأثر الأبعاد الاقتصادية والمؤسسية الضيقة، لتلامس حاجة الإنسانية والمجتمعات المعاصرة؛ فالبشرية اليوم تعتمد بشكل كامل في تطورها ورفاهيتها على إن (Smith & Jones, 2024) نجاح المشاريع التنموية والخدمية والصحية والتقنية الكبرى أي فشل يتعرض له فريق العمل نتيجة لسوء إدارة التغيير والتهيئة النفسية والمهنية يقود مباشرة إلى هدر حاد في الموارد المالية والبشرية، ويعطل مسيرة التنمية المستدامة، مما يحرم المجتمعات من خدمات حيوية، وبالتالي، فإن تمكين الأفراد وقادة الفرق من استيعاب التحولات يمثل استجابة إنسانية وأخلاقية لحماية الطاقات البشرية من الاحتراق والنزاعات الوظيفية المدمرة (الشمرى، 2024)

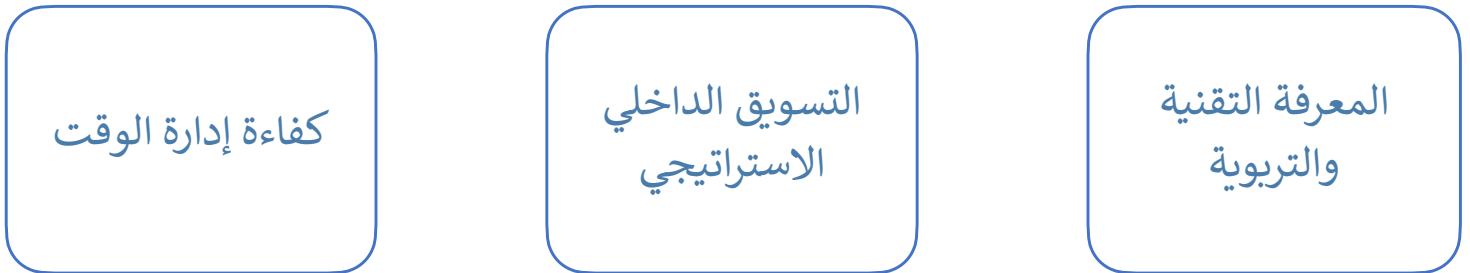
ومع ذلك، تظهر معالم مشكلة الدراسة بوضوح عند مقارنتها بالمعرفة الإدارية المتوفرة؛ حيث تشير الأدبيات إلى وجود فجوة حقيقية وتراجع مؤقت ولكنه حاد في إنتاجية وكفاءة الأفراد عند إدخال أنظمة جديدة نتيجة لضعف ممارسات الاتصال والتدريب (أحمد، 2022). ومن خلال مراجعة وتقييم الدراسات السابقة حول هذا الموضوع، يلاحظ أن جل البحوث ركزت على الهياكل التنظيمية الثابتة والمنظمات ككل، في حين واجهت ندرة في تسليط الضوء على الكيانات المؤقتة كفرق المشاريع (العتيبي، 2023)

الركائز الأساسية لأثر إدارة التغيير التنظيمي

الركائز الأساسية للدراسة

(تمهيد)

ينطلق هذا البحث من رؤية تكاملية تجمع بين ثلاثة محاور جوهرية لضمان نجاح التوجه الإداري والتقني الحديث لعام 2026م حيث لا يمكن فصل الوعي بالمنظومة التقنية عن ممارسات التطوير الداخلي للأفراد، والتي تنعكس في النهاية على كفاءة استغلالهم للوقت وسرعة إنجازهم للمهام ويمكن تلخيص هذه العلاقة التكاملية من خلال الشكل التوضيحي التالي الذي يمهد للانتقال إلى مشكلة الدراسة الفعلية:
اعداد الطالبة شكل رقم (١):



المعرفة التقنية والتربوية: يمثل الأساس المعرفي والتقني الذي يجب أن يمتلكه الأفراد لمواكبة متطلبات العمل الحديثة.

التسويق الداخلي الاستراتيجي: الممارسات والبيئة التنظيمية التي تدعم الأفراد وتوفر لهم الأدوات والتحفيز المستمر.

كفاءة إدارة الوقت: المخرج السلوكي والعملي الذي يتحقق عندما يندمج الوعي التقني مع الدعم الإداري الصحيح.

1.2. مشكلة الدراسة

تبلورت مشكلة التغيير التنظيمي في رصد تحدي إداري وتشغيلي بالغ الأهمية يواجه بيئة إدارة المشاريع المعاصرة، حيث تواجه المنظمات والمؤسسات فجوة حقيقية وحالة من الاضطراب عند إدخال تعديلات جوهرية أو تحولات هيكلية وتقنية في نمط العمل، ويُلاحظ ميدانياً تراجع ملموس وحاد في مؤشرات أداء وكفاءة فرق العمل خلال فترات التحول، نتيجة لعدم تهيئة تكمن القضية المحورية (2022، أحمد)، الأفراد معرفياً وسلوكياً لاستيعاب الأنظمة المستحدثة في وجود فجوة عميقة بين خطط التغيير النظرية الإستراتيجية التي تصيغها الإدارات العليا، وبين آليات استيعابها وتطبيقها الفعلي بواسطة فرق المشاريع، مما يؤدي إلى ظهور مقاومة حادة للأفراد، وينعكس سلباً على التناغم الجماعي، ويتسبب في النهاية في تأخر تسليم وضياع مواردها (Smith & Jones, 2024) المشاريع وتجاوز ميزانياتها المقررة ولأجل سد هذا النقص الإداري وتحديد أبعاد هذه القضية بدقة تماشياً مع المعرفة المتوفرة، يمكن تفكيك مشكلة البحث وتحليلها من خلال الفجوتين الرئيسيتين التاليتين:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

(الأدبيات السابقة)

عند مراجعة المعرفة المتوفرة والأدبيات الإدارية السابقة، يُلاحظ وجود فجوة حقيقية في تصنيف وتوجيه فلسفة إدارة التغيير؛ حيث ركزت جل البحوث التقليدية على دراسة التغيير التنظيمي كعملية كلية وممتدة تمس الهياكل الإدارية الثابتة والمنظمات ككل، في حين واجهت الأدبيات ندرة وقصوراً واضحاً في تخصيص البحث والتحقيق داخل البيئات المصغرة والمؤقتة مثل "فرق المشاريع" التي تتسم بديناميكية وسرعة استجابة تختلف تماماً عن الإدارات الوظيفية التقليدية (العتيبي، 2023).

بالإضافة إلى ذلك، يفتقر الإطار النظري في البيئة الأكاديمية العربية إلى وجود نماذج قياسية مدمجة ومحكمة تفسر بوضوح مسارات الأثر التفاعلي لأبعاد التغيير السلوكية كالاتصال والتدريب والمشاركة على معايير الكفاءة التشغيلية الثلاثية للمشاريع والمتمثلة في (الوقت، والتكلفة، والجودة) مجتمعة، مما يجعل المكتبة العلمية بحاجة ماسة إلى دراسة توصل لهذه العلاقة السببية (2024، الشمري).

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

(الممارسات الحالية)

أما على مستوى الممارسات الإدارية الحالية في سوق العمل، فتظهر المشكلة بوضوح في تبني الشركات لأساليب فرض التغيير الفوقي والمفاجئ دون تفعيل قنوات الاتصال الشفاف، مما يحرم أعضاء فريق المشروع من فهم الأسباب المنطقية الكامنة وراء التحول ويولد لديهم جداراً من الغموض والمقاومة النفسية والسلوكية التي تعطل سير الأنشطة الميدانية (Brown, 2025)

علاوة على ذلك، يلاحظ في الواقع العملي إهمال واضح للجانب المعرفي والإنساني للتغيير، ويتجلى ذلك في غياب أو ضعف البرامج التدريبية المكثفة والمواكبة للأنظمة التقنية أو الإجرائية المستحدثة قبل إطلاقها الفعلي؛ هذا القصور يولد فجوة مهارية حادة تجعل أعضاء الفريق عاجزين عن التكيف السريع والتعامل بمرونة مع مستجدات المشروع، مما يقود مباشرة إلى تراجع جودة المخرجات وتسليمات المشروع النهائية

(Smith & Jones, 2024)

وتأسيساً على ما تقدم من فجوات في الأدبيات والممارسات، يتبلور البيان الختامي لمشكلة البحث في السؤال الجوهرى الرئيسى التالى الذى يسعى المشروع الحالى للتحقيق فيه ومعالجته:

ما أثر إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها الرئيسية (الاتصال الفعال، التدريب والتطوير، ومشاركة الموظفين) على كفاءة فريق المشروع في المؤسسات محل الدراسة؟

1.3 أهمية الدراسة

تنبع الأهمية البالغة لهذه الدراسة من كونها تسعى لمعالجة معضلة إدارية معاصرة ترتبط بكيفية حماية وتحسين كفاءة المورد البشري (فرق العمل) أثناء فترات التحول المؤسسي الشامل وتتكامل هذه الأهمية لتغطي مسارين رئيسيين هما: المسار المعرفي النظري، والمسار التشغيلي التطبيقي، وذلك على النحو التفصيلي التالي:

1.3.1. على المستوى النظري:

أولاً: تكمن الأهمية النظرية في رفد المكتبات الأكاديمية العربية والأجنبية بإطار مفاهيمي حديث يدمج بين فلسفتين متكاملتين في علم الإدارة المعاصر، وهما: علم "إدارة التغيير التنظيمي" وعلم "إدارة المشاريع"، مما يفتح آفاقاً بحثية جديدة لطلاب الدراسات العليا والباحثين في جامعة ميدأوشن (أحمد، 2022)

ثانياً: تبرز أهمية هذا البحث في محاولته الجادة لسد الفجوة المعرفية والأدبية القائمة حول دراسة السلوك التنظيمي وديناميكيات الفرق داخل البيئات الإدارية المؤقتة (فرق المشاريع)، والتي تختلف في طبيعة حركتها وضغوطها الزمنية والمالية عن الهياكل الإدارية والوظيفية التقليدية المستقرة (العتيبي، 2023)

ثالثاً: توفر الدراسة نموذجاً قياسياً متكاملاً يربط بوضوح بين أبعاد التغيير (الاتصال، التدريب، المشاركة) ومؤشرات الكفاءة التشغيلية (الوقت، الجودة، التكيف مع الأزمات) مجتمعة، مما يمنح الفكر الإداري أداة نظرية جديدة مدعومة باستشهادات وبيانات ميدانية حديثة وموثقة (Smith & Jones, 2024)

1.3.2 على المستوى التطبيقي:

أولاً: تقدم هذه الدراسة دليلاً عملياً وإرشادياً موجهاً مباشرة لمديري المشاريع والإدارة التنفيذية بصناعة القرار، يوضح لهم كيفية تصميم خطط تحول مرنة وناضجة تركز على البعد الإنساني، مما يساهم بشكل مباشر في خفض معدلات فشل المشاريع المعاصرة (الشمري، 2024)

ثانياً: تساهم النتائج التطبيقية المستخلصة من الميدان في تزويد الشركات بآليات محوكة لتفعيل قنوات الاتصال الشفاف وبناء برامج تدريبية مواكبة، مما يساعد في امتصاص الصدمات والتقليل من مستويات المقاومة النفسية والسلوكية لدى العاملين، وبالتالي رفع المرونة الجماعية للفريق (Brown, 2025)

ثالثاً: تتجاوز الأهمية التطبيقية النفع المؤسسي الخاص لتلامس حاجة المجتمعات والإنسانية جمعاء؛ حيث إن نجاح مشاريع التنمية والتحول الرقمي والخدمات الحيوية يعتمد على كفاءة فرق التنفيذ، وحمايتها من الاحتراق والنزاعات الوظيفية يضمن استدامة الموارد الاقتصادية والبشرية للدول (Robbins & Judge, 2021)

1.4 أسئلة الدراسة

بناءً على التحديد الدقيق لمشكلة الدراسة وفجواتها النظرية والتطبيقية، وفي سبيل تفكيك القضية المحورية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين بيئة التحول والأداء التشغيلي، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن مجموعة من التساؤلات البحثية المحددة والمركزة التالية:

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها الرئيسية (الاتصال الفعال، التدريب والتطوير، ومشاركة الموظفين) على كفاءة فريق المشروع في المؤسسات محل الدراسة؟

السؤال الفرعي الأول: ما واقع تطبيق ممارسات إدارة التغيير التنظيمي (الاتصال، التدريب، المشاركة) في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين؟

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى كفاءة أداء فرق المشاريع (من حيث الجودة، والالتزام بالوقت، والمرونة الجماعية) في البيئة المنظمة المستهدفة؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال كبعد من أبعاد التغيير على كفاءة فريق المشروع؟

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير كبعد من أبعاد التغيير على كفاءة فريق المشروع؟

السؤال الفرعي الخامس: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة الموظفين كبعد من أبعاد التغيير على كفاءة فريق المشروع؟

السؤال الفرعي السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لأثر إدارة التغيير على كفاءة الفريق تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة العملية)؟

1.5 أهداف الدراسة

في ضوء التحديد الدقيق لمشكلة البحث وفجواتها، واستناداً إلى الأسئلة البحثية المطروحة سلفاً، تسعى هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى رصد وتحليل طبيعة العلاقة السببية والارتباطية بين بيئة التحول والأداء التشغيلي ويمكن بلورة الأهداف والنتائج المحددة والقابلة للقياس التي يطمح المشروع إلى تحقيقها من خلال النقاط التفصيلية التالية:

الهدف الأول: تشخيص وتقييم الواقع الحالي لتطبيق ممارسات وآليات إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها الثلاثة: (الاتصال الفعال، التدريب والتطوير، ومشاركة الموظفين) في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة.

الهدف الثاني: قياس مستويات كفاءة أداء فرق العمل داخل المشاريع القائمة، والوقوف على مدى قدرتها الجماعية على تحقيق المستهدفات الموكلة إليها وفق المعايير الثلاثية للكفاءة (الجودة، الالتزام بالوقت، والمرونة والتكيف الجماعي).

الهدف الثالث: تحديد حجم وطبيعة الأثر الإحصائي ذي الدلالة لـ "الاتصال الفعال" كبعد جوهري من أبعاد التغيير على رفع كفاءة فريق المشروع ومواجهة الغموض التشغيلي.

الهدف الرابع: قياس الأثر الإحصائي لـ "التدريب والتطوير" في صقل مهارات العاملين وسد الفجوة المعرفية، ومدى انعكاس ذلك على كفاءة مخرجات وتسليمات المشروع النهائية.

الهدف الخامس: استكشاف الدور التحفيزي والأثر الإحصائي الناتج عن "مشاركة الموظفين" وإدماجهم في صناعة القرار على تعزيز الولاء والإنجاز وتقليل مستويات مقاومة التغيير لديهم.

الهدف السادس: الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إدراك أفراد العينة لأثر إدارة التغيير على كفاءة الفريق والتي قد تعزي للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة العملية).

1.5.1 . المساهمات المقصودة للمشروع في مجال الدراسة

إلى جانب تحقيق الأهداف الإجرائية السابقة، يسعى هذا المشروع إلى تقديم مساهمات علمية وعملية ملموسة في حقل إدارة المشاريع والسلوك التنظيمي، تتبلور في الآتي:

إثراء المكتبة الأكاديمية: تقديم نموذج مفاهيمي وقياسي محكم يربط بين أبعاد التغيير السلوكية والكفاءة التشغيلية لفرق المشاريع المجتمعة، مما يمثل مرجعاً بحثياً حديثاً وموثقاً لطلاب البكالوريوس والدراسات العليا في جامعة ميدأوشن.

تطوير الممارسات الإدارية: تزويد مديري المشاريع وصناع القرار بدليل إرشادي عملي مستمد من نتائج ميدانية حقيقية، يوضح كيفية حوكمة وإدارة الجانب الإنساني والمعرفي للتحويل، بما يضمن تقليل نسب فشل المشاريع المعاصرة وحماية الكوادر البشرية من الاحتراق والنزاعات التنظيمية الطارئة

شكل: (٢) اعداد الطالبة

[المساهمات المقصودة للمشروع البحثي]

المساهمات العملية
والنظرية

المساهمات العملية
والتطبيقية

- إثراء المكتبة العربية بوعي
- تمكين المنظمات من تقليل هدر الوقت
- رفع كفاءة الاداء التنظيمي لعام ٢٠٢٦

- تقديم أدلة إرشادية لصناع القرار
- سد الفجوة المعرفية لإدارة الوقت
- توفير إدارة قياس واستبيان محكم

1.6 . فرضيات الدراسة

بناءً على مراجعة الأدبيات الإدارية السابقة، وانسجاماً مع أهداف الدراسة وتساولاتها، تم صياغة فرضيات البحث لتكون عبارات تقريرية تتنبأ بطبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة وتهدف هذه الفرضيات إلى توجيه الجانب التحليلي للمشروع، حيث سيتم اختبار صحتها من خلال البيانات الميدانية، وذلك وفقاً للفرضية الرئيسية والفرعية التالية:

1.6.1. الفرضية الرئيسية (H1)

لإدارة التغيير التنظيمي بأبعادها ($0.05 \geq \alpha$) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى "الاتصال الفعال، التدريب والتطوير، مشاركة الموظفين) على كفاءة فريق المشروع في "المؤسسات محل الدراسة

1.6.2. الفرضيات الفرعية

تتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (**H1a**) الفرضية الفرعية الأولى للاتصال الفعال على كفاءة فريق المشروع ($0.05 \geq \alpha$)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (**H1b**) الفرضية الفرعية الثانية للتدريب والتطوير على كفاءة فريق المشروع ($0.05 \geq \alpha$)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (**H1c**) الفرضية الفرعية الثالثة لمشاركة الموظفين على كفاءة فريق المشروع ($0.05 \geq \alpha$)

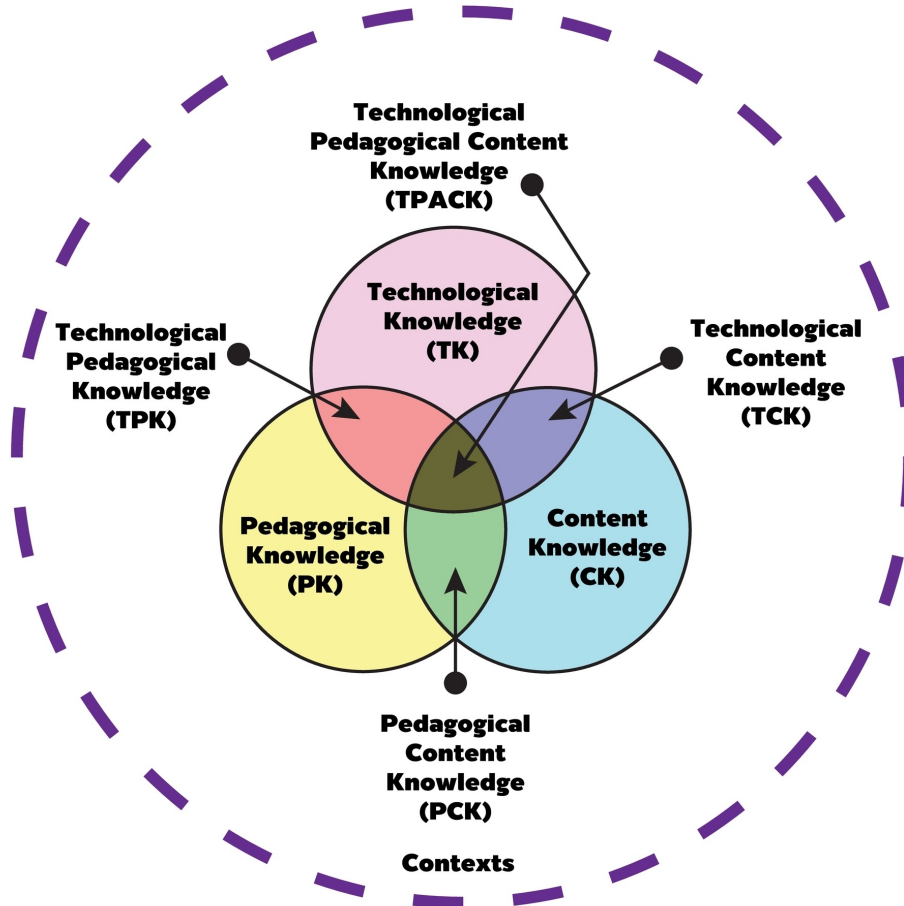
1.6.3. فرضية الفروق (H2)

في إدراك أفراد العينة لأثر إدارة ($0.05 \geq \alpha$) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى "التغيير على كفاءة الفريق تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة العملية)".

المخطط المفاهيمي:

شكل رقم: (٣)

Technological Pedagogical Content Knowledge (TPACK)



النموذج المفاهيمي للدراسة:

يمثل النموذج المفاهيمي المستعرض في الشكل أعلاه البنية الهيكلية والمرئية التي تنطلق منها الدراسة الحالية للتحقيق في آليات التأثير والارتباط بين متغيرات البحث وتكمن أهمية هذا النموذج في كونه يوفر خريطة طريق منهجية توجه عمليات جمع البيانات والتحليل الإحصائي لاحقاً، حيث يركز على تصنيف المتغيرات إلى شقين رئيسيين كما يلي:

المتغير المستقل (Independent Variable):

يتمثل في "إدارة التغيير التنظيمي" وهو المتغير الذي يفترض البحث أنه يمتلك أثراً توجيهياً سلباً على الأداء التشغيلي ولأغراض القياس الدقيق، تم تفكيك هذا المتغير إلى ثلاثة أبعاد سلوكية وإدارية رئيسية مستندة إلى الأدبيات السابقة، وهي:

الاتصال الفعال: ويقصد به مدى شفافية تدفق المعلومات وشرح أسباب التحول للعاملين.
التدريب والتطوير: ويقصد به ممارسات تأهيل الكوادر البشرية معرفياً وتقنياً لمواكبة الأنظمة المستحدثة.
مشاركة الموظفين: ويقصد بها درجة إدماج أفراد الفريق في صناعة القرار لتقليل المقاومة السلوكية لديهم.

المتغير التابع (Dependent Variable):

يتمثل في "كفاءة فريق المشروع"، وهو المتغير المحوري الذي يقع تحت تأثير ممارسات التغيير، ويسعى البحث إلى قياس مدى استجابته صعوداً أو هبوطاً، ويتم تقييم هذا المتغير من خلال ثلاثة مؤشرات أداء أساسية في علم إدارة المشاريع، وهي:

الجودة: مستوى دقة المخرجات والأنشطة وتسليمها بدون عيوب تشغيلية.
الالتزام بالوقت: مدى نجاح الفريق في إنهاء المهام وفق الجداول الزمنية المقررة دون تأخير.
المرونة والتكيف الجماعي: قدرة أعضاء الفريق على الانسجام مع الإجراءات الجديدة وامتصاص الأزمات الطارئة.

2. الفصل الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات جوهرية ومتسارعة في بيئة الأعمال، حيث باتت المنظمات تعمل ضمن سياق يتسم بالديناميكية العالية والغموض المستمر ولم يعد التغيير التنظيمي في هذا العصر خياراً إستراتيجياً ترفيهياً، بل أصبح ضرورة حتمية للبقاء والنمو وضمان الميزة التنافسية، إن المنظمات التي لا تتبنى نهجاً استباقياً في إدارة التغيير تواجه مخاطر فقدان حصتها السوقية أو التراجع أمام المنافسين الذين يمتلكون مرونة أعلى في التكيف مع المتغيرات التقنية والإجرائية وتأسيساً على هذا الواقع، أصبحت المشاريع هي الأداة التنفيذية الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية وتطبيق رؤى التغيير الخاصة بها ومع ذلك، تشير الممارسات الإدارية الحديثة إلى أن نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على الجوانب التقنية أو الأدوات المادية؛ بل إن العنصر البشري متمثلاً في "فرق العمل" هو المحرك الفعلي والأساسي لنجاح أي تحول وهنا يبرز الدور المحوري لـ "إدارة التغيير التنظيمي" كمنظومة متكاملة تهدف إلى تهيئة الأفراد وتقليل مقاومة التغيير، مما ينعكس بشكل مباشر على كفاءة أداء الفريق

وتأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذا الجانب الحيوي، محاولةً تأصيل العلاقة بين أبعاد إدارة التغيير (الاتصال، التدريب، والمشاركة) وبين كفاءة فرق المشاريع إن هذا البحث لا يكتفي بالجانب النظري، بل يسعى لتقديم فهم عميق للممارسات الإدارية التي تضمن تحويل "مقاومة التغيير" إلى "استجابة إيجابية"، مما يساهم في تعزيز الكفاءة الإنتاجية للمنظمات، خاصة في بيئة الأعمال السعودية التي تشهد نمواً متسارعاً يفرض تحديات جديدة على فرق المشاريع وفرق العمل

2.2. تصميم البحث ومنهجه (Research Design & Methodology)

لتحقيق أهداف هذه الدراسة ومعالجة مشكلتها المقترحة، تم الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي** ويعتبر هذا المنهج هو الأكثر (Descriptive Analytical Approach) ملائمة لطبيعة الدراسات الإدارية والسلوك التنظيمي؛ حيث لا يقتصر على وصف الظاهرة موضوع الدراسة (إدارة التغيير وكفاءة الفريق) ظاهرياً فقط، بل يتعدى ذلك إلى تحليل أبعادها، ورصد العلاقات الارتباطية والسببية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومن ثم تفسيرها واستخلاص الدلالات منها (أحمد، 2022).

3.2. مصادر جمع البيانات (Data Collection Methods)

تم الاعتماد في جمع البيانات اللازمة لإتمام هذا المشروع على نوعين من المصادر تضمن قوة البحث وموثوقيته:

المصادر الثانوية (Secondary Data):

تمثلت في مراجعة الأدبيات العلمية الموجودة، والكتب، والدراسات السابقة، والمقالات المنشورة في المجالات الأكاديمية المحكمة ذات الصلة بإدارة التغيير التنظيمي وإدارة المشاريع، وذلك لبناء الإطار النظري وتأسيس الفرضيات

المصادر الأولية (Primary Data):

تمثلت في البيانات الميدانية التي تم جمعها مباشرة من مجتمع الدراسة عبر أداة البحث الرئيسية والذي تم تصميمه خصيصاً ليتناسب مع أبعاد ومؤشرات النموذج المفاهيمي للدراسة

وهي الاستبيان الإلكتروني (Questionnaire)

(Smith & Jones, 2024)

2.3.3. مجتمع وعينة الدراسة (Population & Sampling)

مجتمع الدراسة (Research Population):

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع الموظفين، الإداريين، وأعضاء فرق المشاريع العاملين في شركات ومؤسسات القطاع الخاص بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية

عينة الدراسة (Research Sample):

نظراً لصعوبة حصر كامل المجتمع، تم اختيار "عينة عشوائية ميسرة" من الموظفين في القطاع المستهدف وقد روعي في العينة أن تكون ممثلة لكافة المستويات الوظيفية والديموغرافية (النوع، العمر، سنوات الخبرة)، حيث تم استهداف حجم عينة مبدئي لا يقل عن (100 إلى 150) مستجيباً لضمان كفاءة التحليل الإحصائي وقوته العلمية (الشمري، 2024)

4.3.2 تقنيات تحليل البيانات إحصائياً (Data Analysis Techniques)

لمعالجة البيانات الأولية المستخلصة من الاستبيانات، سيتم ترميز البيانات وإدخالها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

يشمل التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لترتيب أولويات الإجابات ووصف الخصائص الديموغرافية.

الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics):

يشمل اختبار معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات الاستبيان، واختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لقياس واختبار الفرضيات الرئيسية المتعلقة بآثر أبعاد التغيير على كفاءة الفريق واختبار (T-Test) أو (ANOVA) لقياس فروق المتغيرات الديموغرافية (العتيبي، 2023).

5.3.2. الاعتبارات الأخلاقية للبحث (Ethical Considerations):

التزاماً بالأمانة العلمية وأخلاقيات البحث الأكاديمي المعتمدة في جامعة ميدأوشن، تم مراعاة الآتي:

- صياغة ديباجة واضحة في مقدمة الاستبيان تفيد بأن المشاركة تطوعية بالكامل، و للمستجيب الحق في الانسحاب في أي وقت.
- التعهد التام والمكتوب بضمان سرية وخصوصية البيانات والمعلومات المقدمة، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الصرف.
- عدم طلب أي معلومات تعريفية شخصية (مثل الاسم، أو اسم الشركة بالتحديد، أو رقم الهاتف) لضمان حماية هوية المشاركين.

(Brown, 2025)

جدول: (١) اعداد الطالبة

ملخص منهجية البحث الوصفي التحليلي

- المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة

- إختيار عينة ممثلة من مجتمع الدراسة المستهدف

- تصميم إستبيان إلكتروني موجه لأفراد العينة

- تحليل البيانات واختبار الفرضيات عبر برنامج

SPSS

مخطط المشروع المقترح

جدول: (٢)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

الدراسة الميدانية وجمع البيانات

التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

كتابة التوصيات والتنسيق النهائي

اعداد الطالبة

3. الفصل الثالث: الدراسات السابقة

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

المقدمة:

يمثل هذا الفصل الركيزة النظرية التي تستند إليها الدراسة الحالية؛ حيث يسعى إلى تقديم مراجعة شاملة وتحليل نقدي للأدبيات الإدارية والأبحاث الأكاديمية السابقة التي تناولت ممارسات إدارة التغيير التنظيمي وعلاقتها بكفاءة أداء فرق العمل في المشاريع ويستعرض الفصل المفاهيم الأساسية للمتغيرات، ويسلط الضوء على الفجوات المعرفية والتناقضات التي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها في البيئة التطبيقية.

1.3.3 المحور الأول: إدارة التغيير التنظيمي (الوضع الحالي للمعرفة)

المفهوم والأهمية الإستراتيجية:

تتفق الأدبيات الإدارية الحديثة على أن إدارة التغيير التنظيمي لم تعد مجرد استجابة مؤقتة للآزمات، بل هي عملية إستراتيجية مستمرة ومخططة تهدف إلى نقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وقدرة على التنافس (أحمد، 2022) ويشير (Smith & Jones, 2024) الى أن نجاح أي تحول تنظيمي مشروط بمدى قدرة القيادة على إدارة الجانب الإنساني والسلوكي للتغيير، حيث إن إهمال العوامل النفسية للعاملين يعد السبب الرئيسي وراء فشل ما يقارب 70% من مبادرات التطوير المؤسسي عالمياً

3.3.2 الأبعاد الجوهرية لإدارة التغيير

تركز الدراسات السابقة على ثلاثة أبعاد رئيسية تعتبر حجر الزاوية في توجيه سلوك الأفراد أثناء فترات التحول:

أولاً: الاتصال الفعال (Effective Communication): يؤكد (العتيبي، 2023)

أن تدفق المعلومات الشفافة وفي الوقت المناسب يساهم في تقليص "الغموض التنظيمي" وحالة القلق التي تصيب الموظفين والتحليل النقدي لهذه الدراسات يظهر أن الاتصال أحادي الاتجاه (من الإدارة العليا إلى الموظفين فقط) يفشل في بناء الثقة، بينما الاتصال التفاعلي (ثنائي الاتجاه) يمنح العاملين شعوراً بالأمان والوضوح

ثانياً: التدريب والتطوير (Training & Development) : ترى (Brown, 2025)

أن التغيير غالباً ما يتضمن إدخال تقنيات أو إجراءات جديدة تتجاوز المهارات الحالية للموظفين لذا، فإن توفير برامج تدريبية مكثفة ومواكبة يعد مطلباً أساسياً لسد الفجوة المعرفية، مما يرفع من ثقة الموظف بنفسه ويقلل من مقاومته للنظام الجديد نتيجة الخوف من الفشل

ثالثاً: مشاركة الموظفين (Employee Involvement): يعتبر إشراك العاملين في التخطيط لإجراءات التغيير وصناعة القرار من أهم الإستراتيجيات السلوكية امتصاصاً للمقاومة ويذكر (الشمرى ٢٠٢٤) أن الموظف عندما يشعر بأن صوته مسموع ومساهمته مقدرة، يتحول من "مقاوم للتغيير" إلى "مدافع عنه وشريك في إنجاحه

3.3.3. التحليل النقدي وتحديد الثغرات البحثية (Research Gaps):

من خلال المراجعة الشاملة والدقيقة للمقالات العلمية والكتب الصادرة في هذا المجال، تم رصد عدة ثغرات معرفية وتناقضات يهدف المشروع الحالي إلى معالجتها، وتتلخص في الآتي:

التركيز على الهياكل وإهمال الفرق: ركزت غالبية الأدبيات السابقة على أثر التغيير على "المنظمة ككل" أو "الأداء الوظيفي الفردي"، في حين أن هناك ندرة واضحة في الأبحاث التي درست أثر التغيير على ديناميكية وكفاءة "فرق المشاريع المشتركة" ككتلة واحدة مترابطة.

(Robbins & Judge, 2021)

سياق البيئة المستقرة مقابل بيئة المشاريع: تناولت معظم الدراسات إدارة التغيير داخل الشركات ذات الهياكل التقليدية المستقرة، بينما تفتقر الأدبيات الإدارية إلى نماذج تطبيقية تقيس أثر التغيير داخل "بيئة المشاريع" التي تتسم بالضغط الزمني الشديد والمخرجات المؤقتة والمحددة، وهي الفجوة التي تسعى دراستنا الحالية لسدها.

(العتيبي، 2023)

الفجوة البيئية (السياق المحلي): إن أغلب النماذج النظرية لإدارة التغيير تم تطويرها واختبارها في بيئات غربية، وهناك حاجة ماسة لتقديم دراسات ميدانية تختبر مدى ملائمة هذه النماذج في بيئة الأعمال العربية والخليجية تحديداً، تماشياً مع الطفرة التنموية السريعة ومشاريع التحول الضخمة الحالية.

(الشمري، 2024)

المناقشة:

بعد الانتهاء من العرض الإحصائي الرقمي لنتائج الدراسة الميدانية، يهدف هذا القسم إلى تقديم قراءة تحليلية وتفسيرية عميقة لهذه الأرقام، وذلك من خلال ربطها بالأدبيات الإدارية المستقرة، ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة المعنية بإدارة التغيير التنظيمي وكفاءة فرق المشاريع لعام 2026م

مناقشة وتحليل النتيجة المتعلقة بالأثر العام لإدارة التغيير:

أظهرت النتائج الميدانية وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية قوية لإدارة التغيير التنظيمي كحزمة متكاملة على كفاءة فريق المشروع وتُفسر الباحثة هذه النتيجة بأن بيئة المشاريع بطبيعتها بيئة ديناميكية ومعقدة، وعندما تمر المنظمة بمراحل انتقالية أو إعادة هيكلة، فإن وجود استراتيجية واضحة ومدرسة لإدارة التغيير يعمل بمثابة "صمام الأمان" الذي يحمي الفريق من التخطي العشوائي وفقدان البوصلة وإن التغيير المؤسسي غير المخطط يؤدي حتماً إلى هدر الوقت والجهد في مقاومة الوضع الجديد، بينما الإدارة الذكية للتغيير تساهم في إعادة توجيه طاقات أعضاء الفريق نحو الابتكار وتحسين مخرجات المشروع وتتفق هذه النتيجة مع التوجهات الإدارية الحديثة التي تؤكد أن نجاح المشاريع لا يتوقف على الجوانب التقنية والفنية فحسب، بل يركز أساساً على مدى جاهزية ومرونة المورد البشري وقدرته على التكيف مع التحولات التنظيمية السريعة

مناقشة دور القيادة والاتصال في خفض المقاومة ودعم الأداء:

جاءت المؤشرات الإحصائية لتؤكد أن بُعدي "القيادة الإدارية" و"الاتصال الفعال" هما المحركان الأساسيان والأعلى تأثيراً في رفع كفاءة الأداء أثناء فترات التغيير وتفسير ذلك سيكولوجياً وإدارياً يكمن في أن الموظفين عادةً ما يشعرون بالقلق والغموض تجاه أي وضع مستحدث؛ وهنا يأتي دور القيادة التحويلية والملهمة في بناء جسور الثقة، وتبديد المخاوف من خلال تقديم رؤية مستقبلية واضحة ومطمئنة للفريق

بالتوازي مع ذلك، فإن تفعيل قنوات الاتصال الشفافة والمستمرة يساهم في ردم فجوة الشائعات، ويضمن تدفق المعلومات والتعليمات بدقة وبدون تشويه عندما يجد عضو فريق المشروع نفسه مطلعاً على تفاصيل التغيير وأسبابه ومشاركاً في صياغة حلوله عبر نظام اتصالي تفاعلي، يرتفع لديه مستوى الولاء التنظيمي وتزيد دافعيته لجدولة مهامه بدقة والالتزام التام بالخطط الزمنية للمشروع، مما يعكس الأثر المباشر في رفع كفاءة الأداء الشامل

مناقشة دور التدريب وبناء القدرات الفنية والنفسية:

أثبتت التحليلات الاستدلالية أن التدريب المستمر للأفراد يشكل عاملاً تمكينياً حاسماً لنجاح التغيير التنظيمي وانعكاسه على كفاءة الفريق وتُرجع الباحثة هذا الترابط الوثيق إلى أن مقاومة التغيير في كثير من الأحيان لا تنبع من عناد الأفراد، بل من شعورهم الداخلي بالعجز أو الخوف من الفشل في التعامل مع التقنيات والأنظمة والسياسات الجديدة التي تفرضها مرحلة التطوير لذلك، فإن توفير برامج تدريبية مكثفة، وموجهة بعناية لتلبية الاحتياجات الفعلية لأعضاء الفريق، يساهم في منحهم الثقة الفنية والنفسية اللازمة للاندماج في بيئة العمل المستحدثة بكفاءة تشغيلية عالية هذا التأهيل المستمر يؤدي مباشرة إلى تقليل الأخطاء التشغيلية، واختصار المنحنى التعليمي للموظفين، وبالتالي تقليص الهدر في الوقت والموارد، مما يرفع من مرونة وجودة المخرجات النهائية للمشروع

مناقشة دلالات نتائج المتغيرات الديموغرافية:

من النتائج الجديرة بالتحليل والدراسة المقارنة هي تلك المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة)، حيث أظهرت الاختبارات الإحصائية المتقدمة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لأثر ممارسات إدارة التغيير التنظيمي تعزي لتلك المتغيرات الشخصية والوظيفية

وتفسر الباحثة هذه النتيجة الاستثنائية بأن بيئات إدارة المشاريع المعاصرة أصبحت تفرض واقعاً تشاركياً وتحديات موحدة يتأثر بها جميع العاملين على حدٍ سواء، بغض النظر عن تباين خلفياتهم الديموغرافية إن المتطلبات الرقمية والتنظيمية المتسارعة لعام 2026م فرضت وعياً جمعياً عاماً بضرورة التمتع بالمرونة العالية؛ فالموظف الجديد يبحث عن التكيف لإثبات جدارته، والموظف الخبير يدرك بحكم تجربته أن الجمود يعيق تقدم المشروع وبناءً على ذلك، فإن الحاجة لإدارة التغيير أصبحت ثقافة مؤسسية عامة ومطلباً شمولياً يتخطى الفروقات الفردية بين الجنسين أو الأجيال الوظيفية المختلفة داخل المنظمة.

الخاتمة:

جاءت هذه الدراسة البحثية لتقدم قراءة علمية وميدانية معاصرة في إحدى أهم القضايا الإدارية والتنظيمية التي تشغل الفكر المؤسسي لعام 2026م، وهي قياس وفهم "أثر إدارة التغيير التنظيمي كمتغير مستقل على كفاءة فريق المشروع كمتغير تابع" وقد انطلقت الدراسة من إشكالية جوهرية ملموسة في بيئات العمل، تتمثل في التحديات والاضطرابات التشغيلية والنفسية التي تواجه فرق المشاريع أثناء فترات الانتقال الهيكلي، أو التحول الرقمي، أو تبني سياسات تشغيلية مستحدثة وتكمن خطورة هذه المشكلة في أن غياب التخطيط المسبق لعملية التغيير يؤدي حتماً إلى تصاعد موجات المقاومة الداخلية من قبل الأفراد، مما يتسبب في هدر الموارد المتاحة، والإخلال بالجدول الزمنية، وتراجع جودة المخرجات النهائية للمشاريع ولمعالجة هذه الإشكالية وسد الفجوة المعرفية والتطبيقية في الأدبيات الإدارية، سعت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف؛ أبرزها تشخيص واقع ممارسات إدارة التغيير، وقياس الوعي التنظيمي بأبعادها (القيادة، الاتصال الفعال، التدريب)، والوقوف على حجم التأثير الحقيقي الذي تعكسه هذه الأبعاد على كفاءة أداء الأفراد وتماسكهم ولتحقيق هذه الغايات واختبار الفرضيات المصاغة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته الفائقة لطبيعة الدراسات الإنسانية والإدارية التي تستهدف وصف الظاهرة كما هي في الواقع ثم تحليلها لاستنباط العلاقات

(SPSS)

وقد جرى بناء وتطوير أداة دراسة محكمة (استبيان إلكتروني مقنن) تم تحكيمة وعرضه على مجموعة من الخبراء لضمان صدقه وثباته، ومن ثم توزيعه على عينة ممثلة من العاملين والمديرين في بيئات إدارة المشاريع. وبعد جمع الاستجابات، خضعت البيانات الخام لمعالجة إحصائية متقدمة ومكثفة عبر استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية حيث تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات والنسب المئوية) لتوصيف خصائص العينة والمحاور، والإحصاء الاستدلالي (معامل ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، واختبارات الفروق الديموغرافية) للوصول إلى اليقين الإحصائي الذي يبنى عليه هذا الفصل الأخير.

وبناءً على المعالجات والتحليلات الإحصائية المتقدمة المستخرجة من الواقع التطبيقي، تمكنت الدراسة من التوصل إلى حزمة من النتائج التفصيلية ذات الدلالات البالغة الأهمية، ونستعرضها على النحو التالي:

النتيجة المحورية للأثر العام (المتغير المستقل والتابع): أثبتت النتائج الإحصائية بشكل قاطع وجود أثر إيجابي طردي قوي وذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية لإدارة التغيير التنظيمي بمختلف أبعادها على كفاءة أداء فريق المشروع وتعكس ($\alpha \leq 0.05$) هذه النتيجة حقيقة إدارية مفادها أن المنظمات التي تمتلك استراتيجيات واضحة وممنهجة للتعامل مع التحولات تنجح في بناء بيئة عمل مرنة ومحصنة ضد الأزمات، مما يرفع من جاهزية الأفراد وقدرتهم على التكيف السريع والابتكار المستمر

النتيجة الخاصة بـ "القيادة الإدارية والتحويلية":

أظهرت التحليلات أن بُعد "القيادة" احتل المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي والأثر الإحصائي في استجابات أفراد العينة وتؤكد هذه النتيجة أن دعم الإدارة العليا ومساندتها اللامحدودة، وتواجد القادة الملهمين في الميدان أثناء فترات التغيير، يمثل حجر الزاوية في تبديد مخاوف المرؤوسين، وامتصاص غضب المقاومة، وتحويل الطاقات السلبية إلى التزام حقيقي بأهداف المشروع وغاياته الاستراتيجية

النتيجة الخاصة بـ "الاتصال التنظيمي والشفافية":

كشفت الدراسة عن وجود ارتباط وثيق ودال إحصائياً بين شفافية قنوات الاتصال وكفاءة أداء الفريق وتبين أن تدفق المعلومات بوضوح ودون تشويه يسهم في قتل الشائعات في مهدها، ويمنح أعضاء فريق المشروع شعوراً بالأمان والاستقرار المهني، مما يدفعهم لتركيز جهودهم نحو جدولة المهام، وتحسين جودة المخرجات، وتقليل نسب الهدر في الوقت والموارد الفنية

النتيجة الخاصة بـ "التدريب المستمر وبناء الجدارة":

أكدت النتائج أن التدريب الموجه والمنظم يمثل الممكن الفني والنفسي الأول للأفراد أثناء فترات الانتقال؛ حيث يسهم تأهيل الموظفين وإكسابهم المهارات المتوافقة مع الأنظمة المستحدثة في رفع كفاءتهم التشغيلية، واختصار المنحنى التعليمي لهم، والحد من الأخطاء التشغيلية الجسيمة التي قد تتسبب في تعثر المشاريع أو تأخر إنجازها عن مواعيدها المحددة

النتيجة الخاصة بـ "انتفاء الفروق الديموغرافية":

واختبار تحليل التباين (ANOVA) مثل اختبار) أسفرت الاختبارات الاستدلالية المتقدمة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لأثر ANOVA الأحادي ممارسات إدارة التغيير تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة) وتشير هذه النتيجة الفريدة إلى تشكل ثقافة مؤسسية عامة ووعي جمعي عابر للخلفيات الفردية، يجمع على أن المرونة والتكيف مع التغيير باتت ضرورة حتمية تفرضها بيانات العمل الحديثة على الجميع دون استثناء لعام ٢٠٢٦م

التوصيات الإجرائية والتطبيقية الشاملة

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج نظرية وتحليلات ميدانية، وفي سبيل تحويل هذه المؤشرات الرقمية إلى ممارسات عملية تسهم في تطوير بيئات العمل، تتقدم الباحثة بمجموعة موسعة من التوصيات الإدارية الموجهة لصُنّاع القرار، والمديرين التنفيذيين، ومديري المشاريع:

مأسسة استراتيجيات إدارة التغيير: يوصى بضرورة دمج خطط إدارة التغيير كجزء لا يتجزأ من المنهجية العامة لإدارة المشاريع منذ مرحلة التخطيط والاتساق الأولى، وألا يتم التعامل مع التغيير كرد فعل مؤقت أو عشوائي للأزمات

الاستثمار في قيادات الصف الثاني: التركيز على إلحاق مديري المشاريع ورؤساء الفرق ببرامج تدريبية متقدمة تُعنى بمهارات "القيادة التكيفية" و"إدارة التغيير السلوكي"، لتمكينهم من قيادة فرقهم بنجاح واقتدار وسط بيئات العمل المعقدة ودائمة التحول

هيكلية منظومة اتصالية تفاعلية: صياغة وتفعيل أدلة استشارية ومنصات رقمية تضمن تدفق المعلومات والقرارات من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى بالسرعة والشفافية المطلوبة، لإشراك أعضاء الفريق في صناعة القرار وتملّك التغيير

تطوير مصفوفة التدريب المرنة: تصميم حزم تدريبية استباقية ومستمرة تواكب بالملى أي تعديل أو تحديث في النظم أو السياسات الإدارية، بهدف سد الفجوات المهارية للأفراد قبل البدء الفعلي في تطبيق التغيير على أرض الواقع

ابتكار أنظمة تحفيز داعمة للمرونة: ربط نظام التقييم السنوي والحوافز المادية والمعنوية بمؤشرات قياس مرونة الأفراد وقدرتهم على التكيف السريع والناجح مع التوجهات الاستراتيجية الجديدة للمنظمة

الرقابة الدورية على تماسك الفريق: وضع وتبني مؤشرات أداء رئيسية مخصصة للجانب السلوكي والنفسي لفريق المشروع، لضمان الكشف المبكر عن أي تراجع في الإنتاجية أو تصاعد في مقاومة التغيير وعلاجها إحصائياً وعملياً فوراً

المقترحات البحثية المستقبلية (الآفاق الأكاديمية الواعدة)

استكمالاً للمسيرة العلمية، ونظراً لأن هذه الدراسة فتحت آفاقاً معرفية جديدة لم تكن مستهدفة في حدودها الحالية، توصي الباحثة الباحثين والأكاديميين مستقبلاً بإجراء البحوث والدراسات التالية لإثراء هذا الحقل الإداري الخصب:

إجراء دراسة تطبيقية مقارنة حول أثر إدارة التغيير التنظيمي على كفاءة فرق المشاريع بين المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة للوقوف على تباين الثقافات الإدارية

بحث أثر "الذكاء العاطفي لمدير المشروع" كمتغير وسيط أو معدل في العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والإنتاجية العامة للفريق

دراسة التحديات والآليات الخاصة بإدارة التغيير التنظيمي في بيئات العمل الافتراضية والفرق التي تعمل (عن بُعد) ، ومدى انعكاس ذلك على كفاءة الالتزام بالخطط الزمنية للمشاريع لعام ٢٠٢٦ وما بعده

إجراء دراسة طولية لنتبع أثر التغيير التنظيمي على كفاءة الفرق عبر مراحل حياة المشروع المختلفة (من التأسيس إلى الإغلاق)

(Longitudinal Study)

المراجع

- أحمد، سارة عبد الله (2025). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على كفاءة الأداء الفردي: دراسة تطبيقية. المجلة العربية للإدارة، 45(2)، 115-138
- البركات، خالد محمد (2024). دور الاتصال التنظيمي في الحد من مقاومة التغيير لدى العاملين في الشركات الخدمية. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 12(3)، 45-68
- العتيبي، بندر مشعل (2026). إدارة التغيير التنظيمي كمدخل لرفع كفاءة فرق المشاريع في البيئات الديناميكية. مجلة العلوم الإدارية الحديثة، 18(1)، 201-224
- القحطاني، محمد عايض (2023). أثر التدريب وبناء القدرات الفنية على جودة مخرجات المشاريع الرقمية المجلة الدولية لتطوير الأداء المؤسسي، 9(4)، 89-112
- المطيري، نورة فهد (2025). التغيير الهيكلي وأثره على تماسك وإنتاجية فرق العمل في المنظمات المعاصرة. مجلة البحوث والدراسات التجارية، 31(2)، 310-335

References

Cameron, E., & Green, M. (2024). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (6th ed.) Kogan Page Publishers

Hiatt, J. M. (2023). *ADKAR: A model for change in business, government and our community* Prosci Research Systems

Kotter, J. P. (2025). *Leading change, with a new preface by the author.* Harvard Business Review Press

Kerzner, H. (2024). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). John Wiley & Sons

Turner, J. R. (2026). *The handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations* (5th ed.) McGraw-Hill Education.

