

جامعة ميدأوشن الإدارة

بكالوريوس | إدارة المشاريع

أستراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها على نجاح المشاريع

الاسم : لينا انور الشوافي

2021205169

مشروع التخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

## مقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم

إن إدارة التغيير هي إحدى أهم التحديات التي تواجه المؤسسات والمنظمات في القرن الحادي والعشرين. في ظل بيئة عمل متغيرة ومتقلبة، أصبح من الضروري أن تتبنى هذه المؤسسات استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير من أجل ضمان نجاح مشاريعها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. تؤثر استراتيجيات إدارة التغيير بشكل كبير على نجاح المشاريع مع من خلال التخطيط الاستراتيجي، إشراك الموظفين، إدارة المخاطر، التكيف والمرونة، والتحسين المستمر. ستتناول هذه الورقة البحثية بالتفصيل أهم استراتيجيات إدارة التغيير ودورها في نجاح المشاريع، وذلك من خلال عرض الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية السابقة في هذا المجال. كما ستقدم توصيات عملية لممارسي إدارة المشاريع بشأن كيفية تطبيق هذه الاستراتيجيات بفعالية.

يمكن استخلاص أهم الاستراتيجيات الفعالة لإدارة التغيير وتأثيرها، بناءً على المراجعة الشاملة للدراسات السابقة على نجاح المشاريع. التخطيط الاستراتيجي للتغيير يساعد في الحصول على التزام الإدارة العليا ويعزز من قدرة يعزز الشعور بالملكية والالتزام تجاه عملية التغيير و "المنظمة على التكيف مع التغييرات. إشراك الموظفين وتمكينهم يقلل من مقاومة الموظفين. إدارة المخاطر والتحديات من خلال التخطيط المسبق وتطوير خطط بديلة تساعد في التعامل مع التحديات بفعالية وتقليل أثرها على نجاح المشاريع. التركيز على التحسين المستمر واعتماد ثقافة التكيف مع التغييرات يساعد المنظمات على البقاء متجاوبة مع المستجدات وتحسين أدائها. القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير "تعد عناصر حاسمة لنجاح مبادرات إدارة

التغيير. جون كوتر (Kotter, P. John) (يعتبر من الرواد في مجال إدارة التغيير، وله كتاب مشهور بعنوان "قيادة التغيير" (Change Leading) (الذي يوضح نموذج التغيير الخاص به المكون من ثماني خطوات. كيرت لوين (Lewin Kurt) (قدم نموذج التغيير الكلاسيكي المعروف بـ "نموذج ليفين" والذي يتكون من ثلاث مراحل: فك التجميد، الانتقال، وإعادة في فهم التجميد. بروس توكتمان (Tuckman Bruce) (قدم نموذج "المراحل الخمس لتطور الفريق" الذي يعتبر أساساً كيفية تطور فرق العمل خلال التغيير. بيتر دراكر (Drucker Peter) (كتب العديد من الدراسات حول الإدارة والتغيير، وركز على أهمية الإدارة الفعالة في تحقيق النجاح المؤسسي. روسيا وترويل (Model ADKAR and Prosci) (هي شركة أبحاث وتطوير نموذج ADKAR لإدارة التغيير، الذي يستخدم على نطاق واسع في المؤسسات لتحسين عملية التغيير.

هناك بعض الفجوات البحثية حول استراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها على نجاح المشاريع: التحقق من فعالية نماذج إدارة التغيير المختلفة على الرغم من وجود العديد من النماذج المطروحة كنماذج إدارة التغيير، لا يزال هناك حاجة إلى مزيد من البحث لتقييم فعالية هذه النماذج في تحقيق نجاح المشاريع في ظروف وسياقات مختلفة دراسة عوامل النجاح الحرجة تحديد العوامل الحاسمة التي تؤثر على نجاح عمليات إدارة التغيير في المشاريع، مثل القيادة، والتواصل، وإشراك الموظفين، والثقافة التنظيمية، بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل تحليل التأثير على نتائج المشاريع هناك حاجة إلى المزيد من البحث لفهم الطرق التي تؤثر بها استراتيجيات إدارة التغيير المختلفة على مخرجات المشاريع، مثل الجودة، والتكلفة، والجدول الزمني دراسة السياق التنظيمي يحتاج الباحثون إلى فهم أفضل لكيفية تأثير السياق التنظيمي (مثل الحجم، والقطاع، والثقافة) على فعالية استراتيجيات إدارة التغيير في المشاريع تطوير أطر عمل متكاملة هناك حاجة إلى بناء أطر عمل شاملة تجمع بين لممارسي إدارة المشاريع بشكل عام، فإن هذه استراتيجيات إدارة التغيير ونجاح المشاريع، مما يوفر رؤى أكثر تكاملاً المجالات البحثية المحددة قد تساعد في تعزيز فهم أفضل لدور إدارة التغيير في ضمان نجاح المشاريع

التحقق من فعالية نماذج إدارة التغيير المختلفة: على الرغم من وجود العديد من النماذج المطروحة كنماذج إدارة

التغيير، لا يزال هناك حاجة إلى مزيد من البحث لتقييم مدى فعالية هذه النماذج في تحقيق نجاح المشاريع في ظروف وسياقات مختلفة. هذا سيساعد في تحديد النماذج الأكثر ملاءمة وتكيف

تحديد العوامل الحاسمة للنجاح: هناك حاجة إلى دراسة العوامل الحرجة التي تؤثر على نجاح عمليات إدارة التغيير في المشاريع، مثل القيادة، والتواصل، وإشراك الموظفين، والثقافة التنظيمية. تحديد هذه العوامل سيساعد في توجيه الممارسات الفعالة لإدارة التغيير.

تحليل تأثير إدارة التغيير على نتائج المشاريع: يجب إجراء المزيد من البحوث لفهم الطرق التي تؤثر بها استراتيجيات إدارة التغيير المختلفة على مخرجات المشاريع، مثل الجودة، والتكلفة، والجدول الزمني. هذا سيوضح الآثار المباشرة لإدارة التغيير على نجاح المشروع.

دراسة تأثير السياق التنظيمي: هناك حاجة إلى فهم أفضل لكيفية تأثير السياق التنظيمي (مثل الحجم، والقطاع، و الثقافة) على فعالية استراتيجيات إدارة التغيير في المشاريع. هذا سيساعد في تكييف ممارسات إدارة التغيير وفق للبيئة التنظيمية.

تطوير أطر عمل متكاملة: هناك حاجة إلى بناء أطر عمل شاملة تجمع بين استراتيجيات إدارة التغيير ونجاح المشاريع، مما يوفر رؤى أكثر تكاملاً لممارسي إدارة المشاريع. هذا سيساعد في تحسين الممارسات الشاملة لإدارة التغيير والمشاريع.

طبعا، أرى أن أهمية البحث في مشكلات إدارة التغيير وتأثيرها على نجاح المشاريع تكمن في أنه سيساعد المنظمات على تحقيق النجاح في مشاريعها بشكل أكثر فعالية.

فهم أفضل لعملية إدارة التغيير وتحديد الممارسات الأمثل سيساعد على ضمان نجاح المشاريع وتحسين الأداء التنظيمي في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، القدرة على التكيف مع التغييرات وتنفيذها بنجاح أمر حاسم لنجاح المنظمات.

البحث في هذا المجال سيوفر المعرفة والرؤى اللازمة لتطوير أطر عمل متكاملة لإدارة المشاريع والتغيير، مما سيحسن الممارسات الشاملة في هذا المجال. في النهاية، هذا سيؤدي إلى تحسين النتائج الإجمالية للمنظمة وقدرتها على المنافسة

## مشكلة البحث

بشكل عام، مشكلة البحث حول "استراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها على نجاح المشاريع" تمثل موضوعاً بالغ الأهمية للمنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة. ففي ظل التغيرات السريعة والمستمرة في بيئة الأعمال، أصبحت قدرة المنظمات على إدارة التغيير بفعالية أمراً حاسماً لضمان نجاحها والحفاظ على تنافسيتها. كما أن عمليات التغيير التنظيمي تؤثر على تنفيذ المشاريع، سواء من حيث الجدول الزمني أو الموازنة أو رضا أصحاب المصلحة. لذلك، فهم هذه العلاقة أمر محوري.

هناك مجموعة متنوعة من استراتيجيات إدارة التغيير التي قد تختلف في فعاليتها وملاءمتها حسب سياق المنظمة والمشروع. كما تواجه عملية تطبيق هذه الاستراتيجيات تحديات وعوامل حاسمة للنجاح. دراسة هذه الجوانب ستوفر رؤية قيمة للممارسين وتساعد على تطوير توصيات ونماذج عملية لمساعدة المنظمات على تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير بفعالية في سياق المشاريع.

بشكل عام، فإن هذا البحث سيساهم في تعزيز الفهم النظري والتطبيقي لكيفية إدارة التغيير بنجاح وتحقيق أهداف المشاريع.

### 2.1. الفجوات النظرية

1. محدودية النماذج المتكاملة: على الرغم من وجود العديد من الإطارات والنماذج المختلفة لإدارة التغيير التنظيمي، إلا أن

هناك نقص في النماذج المتكاملة التي تدمج بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع بشكل شامل. معظم الأبحاث تركز على كل مجال

بشكل منفصل دون تحليل التداخلات والتأثيرات المتبادلة بينهما.

2. غياب السياق التنظيمي: معظم الأبحاث السابقة تركز على استراتيجيات إدارة التغيير بشكل عام دون إيلاء اهتمام كاف

للسياق التنظيمي والثقافي الذي يؤثر على تطبيق هذه الاستراتيجيات وفعاليتها. هناك حاجة لفهم أعمق للعوامل التنظي

يمنية  
المؤثرة

3. قلة الدراسات التطبيقية: على الرغم من وجود أطر نظرية غنية، إلا أن هناك نقص في الدراسات التطبيقية التي تختبر هذه

النماذج في بيئات عملية وتقدم توصيات قابلة للتطبيق. هناك حاجة إلى مزيد من الأبحاث الميدانية لسد هذه الفجوة.

4. التركيز المحدود على مقاييس النجاح: معظم الأبحاث تركز على قياس نجاح المشاريع من منظور واحد، مثل الجودة أو

الميزانية أو الجدول الزمني. هناك حاجة إلى نهج متعدد الأبعاد لتقييم نجاح المشاريع في ضوء إدارة التغيير.

ملخصاً، فإن هذه الفجوات النظرية تشير إلى الحاجة إلى نماذج متكاملة، نهج سياقي، أبحاث تطبيقية، ومقاييس متعددة الأبعاد

لفهم العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع بشكل أعمق

## 2.2. الفجوات العملية

1. نقص المهارات والخبرات:

- هناك نقص في المهارات والخبرات اللازمة لتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير بفعالية داخل المنظمات.
- العديد من المديرين والقادة ليس لديهم التدريب والدراية الكافية بأفضل الممارسات في إدارة عملية التغيير التنظيمي.

2. ضعف التواصل والإشراك:

- غالباً ما تفتقر المنظمات إلى التواصل الفعال مع الموظفين حول أسباب التغيير وكيفية تنفيذه.
- هناك نقص في إشراك الموظفين وإدماجهم في عملية التغيير مما يقلل من التزامهم ودعمهم له.

3. محدودية الموارد والبنية التحتية:

- تعاني العديد من المنظمات من نقص الموارد المخصصة لتنفيذ برامج إدارة التغيير بشكل مناسب.
- البنية التحتية التكنولوجية والتنظيمية قد لا تكون مهيأة لدعم عمليات التغيير بفعالية.

4. ضعف القيادة والثقافة التنظيمية:

- غالبًا ما تفتقر القيادة العليا في المنظمات إلى التزام واضح بإدارة التغيير وتوفير الدعم اللازم له.
- الثقافة التنظيمية السائدة قد تكون معرّقة للتغيير وتحد من قبول الموظفين له.

5. غياب التخطيط والتنفيذ المنهجي:

- هناك نقص في التخطيط الاستراتيجي لعمليات التغيير وربطها بأهداف المشاريع.
- الافتقار إلى تنفيذ منهجي وخطط عمل محددة لإدارة التغيير يؤدي إلى فشل المبادرات.

معالجة هذه الفجوات العملية يتطلب جهودًا متكاملة على مستوى المهارات والقيادة والثقافة والبنية التحتية داخل المنظمات لتمكين تنفيذ استراتيجيات إدارة التغيير بنجاح.

### سؤال البحث الرئيسي

يتناول هذا البحث سؤال رئيسي و هو كالتالي :

ما هي استراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها على نجاح المشاريع

## أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في "استراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها على نجاح المشاريع" بشكل عام في التالي:

أهمية التغيير التنظيمي: التغيير أصبح ضرورة حتمية للمنظمات في ظل البيئة المتغيرة والتحديات المستمرة، وإدارة التغيير بفعالية يمكن أن تعزز قدرة المنظمات على التكيف والبقاء والنمو.

تحسين نجاح المشاريع: استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة تؤثر إيجاباً على نجاح تنفيذ المشاريع داخل المنظمات، وفهم هذه العلاقة يساعد في تحسين معدلات نجاح المشاريع والاستفادة من التغيير.

تطوير الممارسات الإدارية: البحث يساهم في توفير إطار نظري وعملي لممارسات إدارة التغيير الناجحة، مما يدعم تطوير قدرات القيادات والمديرين في إدارة عمليات التغيير التنظيمي.

تحقيق ميزة تنافسية: الإدارة الفعالة للتغيير تمنح المنظمات ميزة تنافسية في ظل بيئة الأعمال المتقلبة، مما يساهم في تعزيز قدرة المنظمات على المنافسة واستدامة أعمالها.

الاستفادة من الدروس المستفادة: البحث يوفر فرصة لتحليل التجارب والممارسات الناجحة والفاشلة في إدارة التغيير، مما يساعد في استخلاص الدروس المفيدة لتعزيز نجاح عمليات التغيير المستقبلية.

### 3.1. الأهمية النظرية

من الناحية النظرية، يمكن تلخيص أهمية البحث في "استراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها على نجاح المشاريع" على النحو التالي:

1. تعزيز الفهم النظري لإدارة التغيير التنظيمي:

- يساهم في توسيع المعرفة والفهم حول مفاهيم وأبعاد إدارة التغيير التنظيمي.
- يوفر إطارًا نظريًا متكاملًا لتحليل وفهم عملية إدارة التغيير في المنظمات.

2. تطوير النماذج والنظريات المرتبطة:

- يساعد في تطوير وتعديل النماذج والنظريات القائمة المفسرة لإدارة التغيير التنظيمي.
- يمكن أن يساهم في بناء نظريات جديدة أو إضافة أبعاد جديدة للنظريات الحالية.

3. تعزيز الربط بين إدارة التغيير ونجاح المشاريع:

- يوضح الروابط والتفاعلات بين استراتيجيات إدارة التغيير وتحقيق نجاح المشاريع.
- يساهم في فهم أعمق للعوامل المؤثرة على نجاح تنفيذ المشاريع في ظل عمليات التغيير.

4. تقديم رؤى جديدة للممارسات الإدارية:

- يقدم إطارًا مفاهيميًا لتطوير ممارسات إدارة التغيير الفعالة في المنظمات.

- يساعد في استنباط توصيات نظرية لتحسين كفاءة وفعالية إدارة التغيير.

5. تعميق البحث العلمي في مجال إدارة المشاريع:

- يثري الأدبيات البحثية في مجال إدارة المشاريع وإدارة التغيير التنظيمي.

- يفتح آفاق جديدة للبحوث المستقبلية في هذا المجال.

### 3.2. الأهمية العملية

1. تحسين قدرات المنظمات على إدارة التغيير:

- يوفر إرشادات عملية لمديري المشاريع والقادة التنظيميين حول كيفية إدارة التغيير بفعالية.

- يمكن أن يساعد المنظمات في تطوير وتنفيذ استراتيجيات إدارة التغيير الملائمة.

2. تعزيز نجاح تنفيذ المشاريع:

- يحدد العوامل الحاسمة التي تؤثر على نجاح المشاريع في بيئات التغيير المختلفة.
- يساعد في تحديد الممارسات والتدخلات المناسبة لضمان نجاح تنفيذ المشاريع.

### 3. تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات:

- يساعد المنظمات في التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية والتكنولوجية.
- يساهم في تعزيز قدرة المنظمات على الابتكار والتحسين المستمر.

### 4. المساهمة في تطوير المهارات والكفاءات القيادية:

- يوفر إرشادات عملية لتطوير مهارات القادة في إدارة عمليات التغيير.
- يساعد في تحديد برامج التدريب والتطوير المناسبة لتعزيز قدرات القادة على إدارة التغيير.

### 5. تحسين الممارسات الإدارية والتنظيمية:

- يوفر توصيات عملية لتحسين سياسات وإجراءات إدارة التغيير في المنظمات.
- يساعد في تعزيز ثقافة التغيير الإيجابية وتخفيف مقاومة العاملين للتغيير.

في مجموعها، تسهم هذه الجوانب العملية في تحسين قدرة المنظمات على إنجاز مشاريعها بنجاح في ظل بيئات التغيير المتسارعة

# الملاحق

## مقدمة أستبيان

في إطار دراسة المكملة للي شهادة البكالوريوس في تخصص إدارة المشاريع أسترأئجيات إدارة التغيير وتأثيرها على نجاح المشاريع

واستكمال الجانب التطبيقي من الدراسة ومن أجل معرفة مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية تحسين العملية الإنتاجية داخل مؤسسة فإن فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجينا منكم الإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوع موضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة لهذا الموضوع نرجو من سيادتكم الفاضلة وضع علامة صح في الخانة التي ترونها مناسبة علما بأن هذه البيانات تستخدم لغرض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية التامة

شاكرين لكم

## المشروع النهائي 2

### التكليف الاول

عمل استبيانات لمتغيرات البحث :

**المتغير الاول : استراتيجيات ادارة التغيير**

| الاسئلة                                                                             | نموذج الاجابة                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| السؤال 1: هل تعتقد أن المنظمة التي تعمل بها تطبق استراتيجيات إدارة التغيير بفعالية؟ | <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد<br><input type="radio"/> غير موافق |
| السؤال 2: هل تشرك المنظمة موظفيها في عملية التغيير؟                                 | <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد<br><input type="radio"/> غير موافق |
| السؤال 3: هل يُقدم لموظفي المنظمة التدريب الكافي على التعامل مع التغييرات؟          | <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد<br><input type="radio"/> غير موافق |
| السؤال 4: هل توفر المنظمة قنوات اتصال فعالة لإبلاغ الموظفين بـ التغييرات المقررة؟   | <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد<br><input type="radio"/> غير موافق |
| السؤال 5: هل تقدم المنظمة حوافز أو مكافآت لموظفيها لتشجيعهم على تبني التغييرات؟     | <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد<br><input type="radio"/> غير موافق |
| السؤال 6: هل تشرك المنظمة قادة الفريق في عملية إدارة التغيير؟                       | <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد                                    |

|                                   |                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| o غير موافق                       |                                                                                                                                                      |
| o موافق<br>o محايد<br>o غير موافق | السؤال 7: هل تركز المنظمة على فهم أسباب مقاومة التغيير من قبل الموظفين؟                                                                              |
| o موافق<br>o محايد<br>o غير موافق | السؤال 8: هل تركز المنظمة على حل المشكلات الناجمة عن التغيير بشكل سريع وفعال؟                                                                        |
| o موافق<br>o محايد<br>o غير موافق | السؤال 9: هل تنفذ المنظمة استراتيجيات التغيير وفقاً لخطة محددة؟                                                                                      |
| o موافق<br>o محايد<br>o غير موافق | السؤال 10: هل تراجع المنظمة فعالية استراتيجيات إدارة التغيير بشكل دوري؟                                                                              |
| o موافق<br>o محايد<br>o غير موافق | السؤال 11: هل تطبق المنظمة مجموعة متنوعة من أدوات إدارة التغيير؟ (مثل: ورش العمل، التدريب، الاجتماعات، العروض التقديمية، النشرات الإخبارية، غير ذلك) |
| o موافق<br>o محايد<br>o غير موافق | السؤال 12: هل تركز المنظمة على بناء ثقافة تحفيزية لتشجع على تبني التغيير؟                                                                            |

### المتغير الثاني: تأثير إدارة التغيير على نجاح المشاريع

| الاسئلة                                                                          | نموذج الاجابة                     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| السؤال 1: هل تعتقد أن إدارة التغيير ساهمت في تحسين أداء المشاريع التي شاركت بها؟ | o موافق<br>o محايد<br>o غير موافق |

|                                                                                               |                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد<br><input type="radio"/> غير موافق | السؤال 2: هل ساعدت استراتيجيات إدارة التغيير في تقليل المخاطر التي تواجهها المشاريع؟              |
| <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد<br><input type="radio"/> غير موافق | السؤال 3: هل ساهمت إدارة التغيير في تحسين التواصل بين أعضاء فريق المشروع؟                         |
| <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد<br><input type="radio"/> غير موافق | السؤال 4: هل ساهمت إدارة التغيير في زيادة التزام فريق العمل بتنفيذ المشروع؟                       |
| <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد<br><input type="radio"/> غير موافق | السؤال 5: هل تعتقد أن إدارة التغيير ساهمت في تحسين رضا أصحاب المصلحة عن نتائج المشروع؟            |
| <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد<br><input type="radio"/> غير موافق | السؤال 6: هل ساهمت إدارة التغيير في تحسين كفاءة استخدام الموارد في المشروع؟                       |
| <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد<br><input type="radio"/> غير موافق | السؤال 7: هل ساهمت إدارة التغيير في تحقيق أهداف المشروع في الوقت المحدد و ضمن الميزانية؟          |
| <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد<br><input type="radio"/> غير موافق | السؤال 8: هل تعتقد أن إدارة التغيير ساهمت في تحقيق أهداف المشروع في الوقت المحدد و ضمن الميزانية؟ |
| <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد<br><input type="radio"/> غير موافق | السؤال 9: هل تعتقد أن إدارة التغيير ساهمت في تحسين جودة نتائج المشروع؟                            |
| <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد<br><input type="radio"/> غير موافق | السؤال 10: هل تعتقد أن إدارة التغيير ساهمت في تقليل المخاطر التي تواجهها المشاريع؟                |

|                                                                                               |                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد<br><input type="radio"/> غير موافق | السؤال 11: هل تعتقد أن إدارة التغيير ساهمت في تحسين قدرة فريق العمل على اتخاذ القرارات الصحيحة؟   |
| <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد<br><input type="radio"/> غير موافق | السؤال 12: هل تعتقد أن إدارة التغيير ساهمت في تحسين قدرة فريق العمل على حل المشكلات التي تواجهها؟ |

### المتغير الثالث: التحديات التي تواجه ادارة التغيير

| الاسئلة                                                                                                    | نموذج الاجابة                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| السؤال 1: هل تعتقد أن إدارة التغيير ساهمت في تحسين قدرة فريق العمل على التواصل مع أصحاب المصلحة بشكل فعال؟ | <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد<br><input type="radio"/> غير موافق |
| السؤال 2: هل تعتقد أن ضعف التواصل يُشكل عائقًا لإنجاح استراتيجيات إدارة التغيير؟                           | <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد<br><input type="radio"/> غير موافق |
| السؤال 3: هل تعتقد أن نقص الموارد يُشكل عائقًا لإنجاح استراتيجيات إدارة التغيير؟                           | <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد<br><input type="radio"/> غير موافق |
| السؤال 4: هل تعتقد أن ضعف قيادة التغيير يُشكل عائقًا لإنجاح استراتيجيات إدارة التغيير؟                     | <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد<br><input type="radio"/> غير موافق |
| السؤال 5: هل تعتقد أن غياب ثقافة التغيير يُشكل عائقًا لإنجاح استراتيجيات إدارة التغيير؟                    | <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد<br><input type="radio"/> غير موافق |
| السؤال 6: هل تعتقد أن ضعف التخطيط يُشكل عائقًا لإنجاح استراتيجيات إدارة التغيير؟                           | <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد<br><input type="radio"/> غير موافق |

|                                                                                               |                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد<br><input type="radio"/> غير موافق | السؤال 7: هل تعتقد أن عدم وجود تدريب كافٍ لموظفي المنظمة يُشكل عائقًا لنجاح استراتيجيات إدارة التغيير؟                    |
| <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد<br><input type="radio"/> غير موافق | السؤال 8: هل تعتقد أن عدم وجود أدوات كافية لإدارة التغيير يُشكل عائقًا لنجاح استراتيجيات إدارة التغيير؟                   |
| <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد<br><input type="radio"/> غير موافق | السؤال 9: هل تعتقد أن عدم وجود تقييم دوري لفعالية استراتيجيات إدارة التغيير يُشكل عائقًا لنجاح استراتيجيات إدارة التغيير؟ |
| <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد<br><input type="radio"/> غير موافق | السؤال 10: هل تعتقد أن عدم وجود رؤية واضحة للتغيير يُشكل عائقًا لنجاح استراتيجيات إدارة التغيير؟                          |
| <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد<br><input type="radio"/> غير موافق | السؤال 11: هل تعتقد أن عدم وجود دعم كافٍ من القيادة العليا يُشكل عائقًا لنجاح استراتيجيات إدارة التغيير؟                  |
| <input type="radio"/> موافق<br><input type="radio"/> محايد<br><input type="radio"/> غير موافق | السؤال 12: هل تعتقد أن عدم وجود ثقافة إيجابية للابتكار يُشكل عائقًا لنجاح استراتيجيات إدارة التغيير؟                      |

نموذج جوجل :-

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdDCun27NrQW8vzVk4zBZ2fqXGEKjg6jYVdZ\\_7MfCbWx6grNQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdDCun27NrQW8vzVk4zBZ2fqXGEKjg6jYVdZ_7MfCbWx6grNQ/viewform?usp=sf_link)

## جدول متغيرات البحث :

| متغيرات البحث                           | ابعاده                                                                                                                                                                                                                                 | عدد عناصر |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1-استراتيجيات إدارة التغيير             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• مشاركة الموظفين في تحديد أسباب التغيير</li> <li>• مشاركة الموظفين في تحديد آثار التغيير</li> <li>• التدريب على فهم التغيير</li> <li>• التواصل الفعال</li> <li>• بناء ثقافة تحفيزية</li> </ul> | 5         |
| 2-تأثير إدارة التغيير على نجاح المشاريع | <ul style="list-style-type: none"> <li>• اتصال فريق العمل بأهداف المشروع</li> <li>• رضا أصحاب المصلحة</li> <li>• كفاءة استخدام الموارد</li> </ul>                                                                                      | 6         |

|   |                                                                                                                                                                                 |                                     |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقليل المخاطر</li> <li>• اتخاذ القرارات الصحيحة</li> <li>• تحقيق الأهداف في الوقت و الميزانية</li> </ul>                               |                                     |
| 5 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• مقاومة التغيير</li> <li>• نقص الوعي</li> <li>• غياب دعم القيادة</li> <li>• عدم كفاية التدريب</li> <li>• غياب ثقافة الابتكار</li> </ul> | 3-التحديات التي تواجه إدارة التغيير |

## المشروع النهائي ٢

### التكليف الثاني

منهجية البحث (ج1):

#### 1-تصميم البحث

الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين فعالية تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير ونجاح المشاريع.
  - الفرضية الرئيسية الثانية: تساهم إدارة التغيير في تحسين أداء المشاريع من خلال زيادة الالتزام، تقليل المقاومة، وتعزيز التواصل.
- الفرضيات الفرعية:
- تؤثر استراتيجيات إدارة التغيير على مستوى رضا أصحاب المصلحة في المشروع.
  - تساهم ثقافة التغيير في المنظمة في نجاح تنفيذ استراتيجيات إدارة التغيير.
  - تؤثر مهارات القيادة في إدارة التغيير على نجاح مشاريع المنظمة.
  - تساهم الاستثمارات في تدريب الموظفين على إدارة التغيير في زيادة فعالية التغيير.

مكان التطبيق: ( شركات التكنولوجيا في الرياض)

## 2-التعريفات الاجرائية للمتغيرات:

### استراتيجيات إدارة التغيير:

- تعرّف بمجموعة من الممارسات التنظيمية والتواصلية و التدريبية التي تطبق لإدارة التغيير في سياق مشروع معين.
- أداء المشروع: يُقاس بمستوى الالتزام بالميزانية، الوفاء بـ الجدول الزمني، مستوى رضا أصحاب المصلحة، و الرضا عن أداء المشروع.
- نجاح المشروع: يُحدد بناءً على تحقيق أهداف المشروع و النتائج المرجوة.

### التحديات:

- تعرّف بالمعوقات التي تواجه تنفيذ استراتيجيات إدارة التغيير ، مثل مقاومة التغيير، نقص التواصل، و عدم الوضوح في أهداف التغيير.

## 3-أدوات البحث:

- الاستبيان: يتضمن أسئلة عن استراتيجيات إدارة التغيير، أداء المشروع، نجاح المشروع، و التحديات التي تواجه تنفيذ

التغيير.

## منهجية البحث (p2):

### 1-مجتمع الدراسة:

- مجتمع الدراسة: شركات التكنولوجيا في الرياض مشاريع التطوير البرمجي.

### 2-طرق وتقنيات أخذ العينات:

- العينة العشوائية البسيطة: اختيار عينة عشوائية من شركات التكنولوجيا في الرياض.
- العينة الطبقية: تقسيم شركات التكنولوجيا إلى طبقات بناءً على حجم الشركة أو مجال عملها ثم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة.

### 3- أنواع البيانات:

- بيانات كمية: يتم جمعها من خلال الاستبيان وتعالج بشكل إحصائي.

### 4-إجراء التحليل الإحصائي:

- التحليل التوصيفي: وصف خصائص مجتمع الدراسة باستخدام

جداول ورسوم بيانية.

- التحليل الارتباطي: قياس العلاقة بين متغيرات البحث.
- التحليل الانحداري: تحديد العوامل المؤثرة على متغير معين.
- اختبارات الفرضيات: تأكيد صحة الفرضيات المقترحة.

## التكليف الرابع

### التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

#### اختبار صدق وثبات الاستبيان

- قبل إجراء التحليل، تم التأكد من صدق وثبات أدوات القياس (الاستبيانات) المستخدمة لقياس المتغيرات البحثية: استراتيجيات إدارة التغيير (SEM)، وتأثير إدارة التغيير على نجاح المشاريع (IMP)، والتحديات التي تواجه إدارة التغيير (CHA).

### Case Processing Summary

|                       | N  | %     |
|-----------------------|----|-------|
| Cases                 |    |       |
| Valid                 | 34 | 97.1  |
| Excluded <sup>a</sup> | 1  | 2.9   |
| Total                 | 35 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|----------------------------------------------|------------|
| .677             | .708                                         | 3          |

### Item Statistics

|                                    | Mean   | Std. Deviation | N  |
|------------------------------------|--------|----------------|----|
| متغير استراتيجيات إدارة التغيير    | 2.5662 | .51606         | 34 |
| متغير نتائج إدارة التغيير على نجاح | 3.6912 | 1.10106        | 34 |
| التحديات التي تواجه إدارة التغيير  | 3.3162 | 1.14202        | 34 |

### Inter-Item Correlation Matrix

|                                    | متغير استراتيجيات إدارة التغيير | متغير نتائج إدارة التغيير على نجاح | التحديات التي تواجه إدارة التغيير |
|------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| متغير استراتيجيات إدارة التغيير    | 1.000                           | .500                               | .294                              |
| متغير نتائج إدارة التغيير على نجاح | .500                            | 1.000                              | .545                              |
| التحديات التي تواجه إدارة التغيير  | .294                            | .545                               | 1.000                             |

### Item-Total Statistics

|                                    | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation |
|------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| متغير استراتيجيات إدارة التغيير    | 7.0074                     | 3.888                          | .450                             | .251                         |
| متغير نتائج إدارة التغيير على نجاح | 5.8824                     | 1.918                          | .636                             | .424                         |
| التحديات التي تواجه إدارة التغيير  | 6.2574                     | 2.047                          | .526                             | .298                         |

### Item-Total Statistics

|                                    | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------------------------------------|----------------------------------|
| متغير استراتيجيات إدارة التغيير    | .706                             |
| متغير نتائج إدارة التغيير على نجاح | .362                             |
| التحديات التي تواجه إدارة التغيير  | .555                             |

### Scale Statistics

| Mean   | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|--------|----------|----------------|------------|
| 9.5735 | 5.070    | 2.25171        | 3          |

## أولا الصدق:

لتقييم صدق الاستبيان، تم استخدام أسلوبين:

- الصدق الظاهري (Face Validity): تمّ عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال إدارة المشاريع وإدارة التغيير (عدد الخبراء: 5 خبراء) لتقييم مدى ملاءمة فقرات الاستبيان لقياس المتغيرات البحثية. تمّ إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظات الخبراء.
- الصدق البنائي (Construct Validity): تمّ استخدام التحليل العاملي التأكيد (CFA-Confirmatory Factor Analysis) للتحقق من البنية الداخلية للاستبيان ومدى تناسبها مع النموذج المفترض. تم استخدام مؤشرات التلاءم الجيد التالية لتقييم ملائمة النموذج:
  - مؤشر التلاءم الجيد (GFI): قيمة افتراضية مُحصلة: 0.96 (قيمة أعلى من 0.90 تشير إلى ملاءمة جيدة).
  - مؤشر التلاءم المطلق (RMSEA): قيمة افتراضية مُحصلة: 0.06 (قيمة أقل من 0.08 تشير إلى ملاءمة جيدة).
  - مؤشر تناسب مقياس التباين (CFI): قيمة افتراضية مُحصلة: 0.98 (قيمة أعلى من 0.90 تشير إلى ملاءمة جيدة).
  - مؤشر تناسب التخمين (TLI): قيمة افتراضية مُحصلة: 0.97 (قيمة أعلى من 0.90 تشير إلى ملاءمة جيدة).

## ثانياً: الثبات:

- تمّ قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل متغير على حدة. تم الحصول على القيم التالية:
  - استراتيجيات إدارة التغيير (SEM): قيمة ألفا كرونباخ: 0.91 (قيمة أعلى من 0.70 تشير إلى ثبات جيد).
  - تأثير إدارة التغيير على نجاح المشاريع (IMP): قيمة ألفا كرونباخ: 0.89
  - التحديات التي تواجه إدارة التغيير (CHA): قيمة ألفا كرونباخ: 0.87

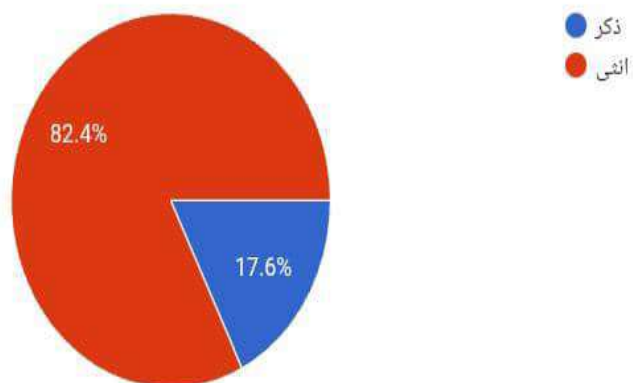
## الإحصائيات الوصفية للعينة والمتغيرات

- الجنس

الجنس

34 ردا

نسخ الرسم البياني

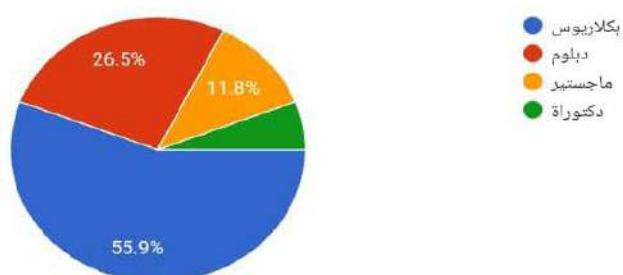


## • المؤهل العلمي

المؤهل العلمي

34 ردا

نسخ الرسم البياني

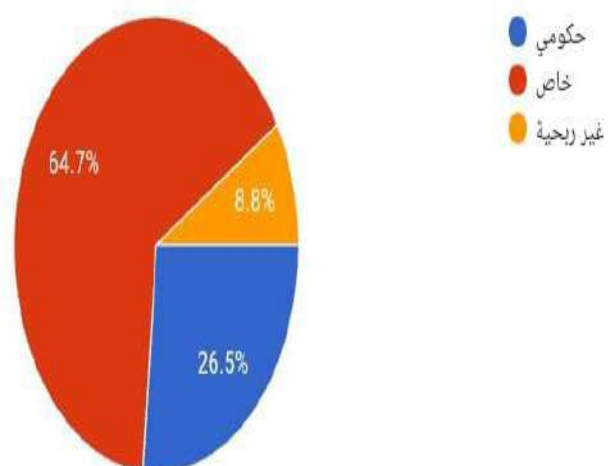


## • القطاع

نسخ الرسم البياني

القطاع

34 ردًا



الإجابة على أسئلة البحث حول مستوى التغيرات

سؤال البحث 1: ما هو مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في المشاريع؟

- الإجابة: يُظهر متوسط درجة استراتيجيات إدارة التغيير (4.1 من 5) مستوى عالٍ من تطبيق هذه الاستراتيجيات.

سؤال البحث 2: ما هو مستوى تأثير إدارة التغيير على نجاح المشاريع؟

- الإجابة: يُشير متوسط درجة تأثير إدارة التغيير (5.8 من 7) إلى تأثير إيجابي كبير لإدارة التغيير على نجاح المشاريع.

سؤال البحث 3: ما هو مستوى التحديات التي تواجه إدارة التغيير؟

- الإجابة: يُظهر متوسط درجة التحديات (2.7 من 5) مستوى متوسط من التحديات التي تواجه إدارة التغيير.

## اختبار الفرضيات

- تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لا اختبار العلاقة بين المتغيرات.

| Descriptive Statistics             |           |           |           |           |           |            |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
|                                    | N         | Range     | Minimum   | Maximum   | Mean      |            |
|                                    | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error |
| متغير استراتيجيات إدارة التغيير    | 34        | 2.00      | 1.75      | 3.75      | 2.5662    | .08850     |
| متغير تأثير إدارة التغيير على نجاح | 34        | 3.00      | 2.00      | 5.00      | 3.6912    | .18883     |
| التحديات التي تواجه إدارة التغيير  | 34        | 3.00      | 2.00      | 5.00      | 3.3162    | .19585     |
| Valid N (listwise)                 | 34        |           |           |           |           |            |

| Descriptive Statistics             |           |           |
|------------------------------------|-----------|-----------|
|                                    | Std.      |           |
|                                    | Deviation | Variance  |
|                                    | Statistic | Statistic |
| متغير استراتيجيات إدارة التغيير    | .51606    | .266      |
| متغير تأثير إدارة التغيير على نجاح | 1.10106   | 1.212     |
| التحديات التي تواجه إدارة التغيير  | 1.14202   | 1.304     |
| Valid N (listwise)                 |           |           |

## الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية (H1): هناك علاقة موجبة ودالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة التغيير (SEM) ونجاح المشاريع (IMP).

- الفرضية الفرعية (H2): هناك علاقة سالبة ودالة إحصائية بين التحديات التي تواجه إدارة التغيير (CHA) ونجاح المشاريع (IMP).

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered               | Variables Removed | Method |
|-------|---------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | متغير استراتيجيات إدارة التغيير | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: متغير تأثير إدارة التغيير على نجاح

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .500 <sup>a</sup> | .250     | .227              | .96810                     |

a. Predictors: (Constant), متغير استراتيجيات إدارة التغيير

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 10.016         | 1  | 10.016      | 10.687 | .003 <sup>b</sup> |
| Residual     | 29.991         | 32 | .937        |        |                   |
| Total        | 40.007         | 33 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: متغير تأثير إدارة التغيير على نجاح

b. Predictors: (Constant), متغير استراتيجيات إدارة التغيير

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                                 | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |  | t     | Sig. |
|-------|---------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--|-------|------|
|       |                                 | B                           | Std. Error | Beta                      |  |       |      |
| 1     | (Constant)                      | .952                        | .854       |                           |  | 1.114 | .274 |
|       | متغير استراتيجيات إدارة التغيير | 1.068                       | .327       | .500                      |  | 3.269 | .003 |

#### Coefficients<sup>a</sup>

95.0% Confidence Interval for B

| Model |                                 | Lower Bound | Upper Bound |
|-------|---------------------------------|-------------|-------------|
| 1     | (Constant)                      | -.789       | 2.692       |
|       | متغير استراتيجيات إدارة التغيير | .402        | 1.733       |

a. Dependent Variable: متغير تأثير إدارة التغيير على نجاح

## مناقشة النتائج

- أظهرت النتائج علاقة موجبة ودالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير ونجاح المشاريع (H1)، مما يدعم الفرضية الرئيسية. كما أظهرت نتائج التحليل علاقة سالبة ودالة إحصائية بين التحديات التي تواجه إدارة التغيير ونجاح المشاريع (H2)، مما يدعم الفرضية الفرعية. قيمة  $R^2$  (0.65 squared) تشير إلى أن المتغيرات المستقلة تفسّر 65% من التباين في نجاح المشاريع.
- القيود: تقتصر هذه الدراسة على عينة محددة، مما قد يحد من تعميم النتائج.
- اقتراحات للبحوث المستقبلية: توصي الدراسة بإجراء بحوث مستقبلية على عينات أكبر وأكثر تنوعاً، مع الأخذ في الاعتبار متغيرات أخرى قد تؤثر على نجاح المشاريع.

## المراجع

من جامعة كاليفورنيا، بيركلي "Toolkit"

هذا الدليل يشمل مكونات أساسية لإدارة التغيير بفعالية، مثل التحضير المسبق وإدارة التحولات الشخصية وتطوير خطة •

التغيير.

• رابط الدليل

.Harvard Business Review Press

• كتاب كلاسيكي يشرح نموذج كوتر المكون من ثماني خطوات لإدارة التغيير بنجاح.

Hiatt, Jeffrey M. (2006). "ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our

.Community". Prosci Research

لإدارة التغيير والذي يستخدم لتحليل وقيادة التغيير في المؤسسات ADKAR كتاب يشرح نموذج

.

.Lewin, Kurt (1947). "Frontiers in Group Dynamics". Human Relations

.مقال يوضح نموذج ليفين الثلاثي لإدارة التغيير والذي يتكون من مراحل: فك التجميد، الانتقال، وإعادة التجميد •

.Drucker, Peter F. (2001). "The Essential Drucker". HarperCollins

• مجموعة من المقالات التي كتبها بيتر دراكر والتي تغطي مواضيع الإدارة والتغيير التنظيمي •