

عنوان البحث

تأثير تطبيق إدارة التغيير على نجاح المشاريع

إعداد الطالب / أشرف حنون

إشراف / د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي

2024

الشكر والتقدير

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، وبعد:

لشكر الله - عز وجل - الذي أنار لي الدرب، وفتح لي أبواب العلم وأمدني بالصبر والإرادة لإتمام هذه البحث العلمي، فله الحمد والشكر حمداً طيباً مباركاً يليق بجلاله، ومن باب قول المصطفى صل الله عليه وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس " .

فإن الوفاء يقتضي أن يُرد الفضل لأهله، لذلك أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى من كان له الفضل بعد الله

في إخراج هذا البحث العلمي، الأستاذة الدكتور ه أسماء أبو عنزة لتفضلها بالإشراف على هذا البحث والذي وجدت فيها أستاذة فاضلة معطاءة، بذلت الجهد، وقدمت التوجيه السليم والرأي السديد، الذي ساعدني في تخطي الكثير من الصعاب فجزاها الله عني خير الجزاء وأمدّها الله بدوام الصحة والعافية.

فهرس المحتويات

5	فهرس الجداول
6	فهرس الأشكال
7	الفصل الاول
8	المقدمة
9	التعريفات
13	مشكلة الدراسة
13	أهداف الدراسة
14	أهمية الدراسة
7	○ أهمية الدراسة العلمية
7	○ أهمية الدراسة العملية
14	تساؤولات الدراسة
15	فروض الدراسة
15	○ الفرضية الاولى
15	○ الفرضية الثانية
15	○ الفرضية الثالثة
15	○ الفرضية الرابعة
15	○ الفرضية الخامسة
15	○ الفرضية السادسة
16	النظرية العلمية المتبعة لاعداد البحث

17 _____ الفصل الثاني

10 _____ المقدمة

10 _____ المتغير المستقل والمتغير التابع

20 _____ الدراسات السابقة

21 _____ المنطلقات النظرية للدراسة

30 _____ الاطار النظري للدراسة

32 _____ الفصل الثالث

33 _____ المنهجية وطرق البحث

33 _____ مجتمعات الدراسة

33 _____ عينة الدراسة

33 _____ نوع البحث

33 _____ الاستراتيجيات المتبعة في البحث

33 _____ طرق جمع البيانات

34 _____ أدوات الدراسة

35 _____ حدود الدراسة

37 _____ الفصل الرابع

38 _____ مقدمة

38 _____ تحليل البيانات

68 _____ نتائج الدراسة ومقارنتها مع الدراسات السابقة

72 _____ التوصيات

73 _____ المراجع

74 _____ المراجع العربية

75 _____ المراجع الإنجليزية

79 _____ الملاحق

80 _____ الاستبيان ○

98 _____ الملخص العربي ○

99 _____ الملخص الانجليزي ○

فهرس الجداول

جدول 1 48

جدول 2 51

جدول 3 55

جدول 4 59

جدول 5 60

فهرس الأشكال:

الشكل 1 27

الشكل 2 29

الشكل 3 31

الشكل 4 40

الشكل 5 63

الشكل 6 65

الشكل 7 69

الشكل 8 70

الشكل 9 71

الفصل الأول

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 الإستراتيجي: 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 فاعلية، 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 والفتنة 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 وفقًا 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 وفقًا لمعايير قبول المشروع ضمن المعايير المتفق عليها. إدارة المشروع لها نواتج نهائية مقيدة بفترة زمنية محدودة وميزانية محدودة. (5)

المشاريع: تسعى 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 أهدافه. (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 إدارة التغييرات وتحليل الأعمال التي تعتمد على أربع 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 التغييرات 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)

المتغير المستقل: المتغير المتحكم في باقي المتغيرات التي يتضمنها البحث من دون أحداث اي تأثير عليه ويمكن قياسه كميا ونوعيا كما يعارف بأنه بديل مميز من نوعه حيث يدخل على المتغير الاخر لرصد كيفية تأثير المتغيرات منه من دون أحداث اي تغيير في طبيعته .

المتغير التابع: المتغير الذي يقع تحت تأثير المتغيري المستقل ويتم اقراره كاساس لايضاح المتغير المستقل وسمي بالتابع لانه يتبع المستقل وفقا لما يفرضه عليه وقد يتعدد التابع لكل متغير مستقل واحد.

الابتكار التنظيمي : عملية الانتقال إلى حالة تنظيمية مستقبلية أفضل من الحاضر من أجل زيادة فعالية المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تم تعريف هدف الابتكار التنظيمي بأنه إيجاد طرق لتحسين الموارد والقدرات والكفاءات التي سيتم استخدامها لتحقيق الأهداف التنظيمية.

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 و معالجة 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 ؟

أهداف الدراسة

الهدف هو التحقيق في العلاقة بين إدارة التغيير وأداء المشروع. تسعى الدراسة إلى تحديد كيفية تأثير ممارسات إدارة التغيير على أداء المشروع، ومن المتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في مجموعة المعرفة الحالية حول إدارة التغيير وأداء المشروع. يمكن أن تساعد نتائج الدراسة المنظمات على فهم أهمية إدارة التغيير الفعالة في تحقيق نتائج ناجحة للمشروع. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يوفر البحث رؤى حول أفضل الممارسات لتطبيق إدارة التغيير في المشاريع والتغلب على التحديات الشائعة 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.

أهمية الدراسة

- أهمية الدراسة العلمية

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

- أهمية الدراسة العملية

تقدم هذه الدراسة طرق واستراتيجيات ونماذج تزيد من كفاءة إدارة التغيير , من خلال استخدام النتائج وتطبيقها لتحقيق الهدف المرجو منها للحصول على أفضل نتيجة , كما تساعد على إعطاء الخطوات اللازمة لوضع خطة متكاملة يسهل العمل بها مقللة من الأخطاء قدر الإمكان وزيادة فرص نجاح هذه المشاريع.

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 إدارة التغيير ؟
6. ما هي الخطوات التي تمر بها إدارة التغيير وما هي أبرز مراحلها ؟
7. أهمية إشراك 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 نسبة 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 اهدافه بفعاليه عالية الا باستخدام مناهج المشاريع مثل (Kotter's - ADKAR - Lewin's)

الفرضية الثالثة : قلة الخبرة والدعم من مدير المشاريع وفريقه يقلل من فعاليه ادارة التغيير ويساهم في فشل الاستراتيجيات و تقليل 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 المصلحه 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.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

الغرض من هذا القسم هو تحديد النظريات والنماذج الرئيسية المطبقة في تحليل تأثير تطبيق إدارة التغير في نجاح المشاريع وتحديد الأوقات والأماكن والموضوعات ومستويات التجميع التي يتم تطبيقها فيها في أغلب الأحيان. إن العمل الشامل لمثل هذه الخريطة للنظرية من شأنه أن يظهر أين تتنافس النظريات مع بعضها البعض، وأين لا يتم النظر فيها يجب اختبار النظريات بشكل صريح جنباً إلى جنب مع الدراسات المثبتة علمياً؛ يتم رفض النظرية "الأقل دعماً"، في حين تستمر النظرية "الأكثر دعماً" في التحسين والاختبار بشكل أكبر. يتم تنظيم النظريات بشكل خاص حسب موضوع تحليلها.

ويتم تنظيم الموضوعات النظرية عادةً حسب تأثيرها الإيجابي أولاً. يتم إدراج المحددات عادةً ضمن الحدود الموضوعية الواسعة للمجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية. مجال متنامٍ للنظرية والتحليل هو التفاعل بين الإنسان وتغيراته.

إن النظرية العلمية المطروحة على المستوى العالمي تظل غامضة بسبب الافتقار إلى البيانات الشاملة لاستكشافها.

مستويات الخصوصية في النظرية. تتخذ النظريات شكل التركيز على متغير أو ظاهرة معينة باعتبارها ذات أهمية مركزية في مشكلة قيد الدراسة، دون طرح فرضيات ذات خصوصية أكبر. وعلاوة على ذلك، ترتبط النظريات بدراسات الحالة، التي تستكشف تعقيدات الحالات ولكنها تتوقف عن تعميمها. بشكل عام، يمكن أن نجد نظرية تعتمد على مجموعة من الافتراضات الفلسفية وأن يتم التعبير عنها في إطار يوفر حدود الموضوع قيد الدراسة. تحدد النظرية عمومًا المتغيرات أو العوامل الرئيسية قيد الدراسة وتقدم فرضيات حول العلاقات أو الديناميكيات التي تربط بينها. تتطوي النظريات عادة على البحث عن علاقات سببية. غالبًا ما يتم التعبير عن ذلك من خلال تقسيم المتغيرات إلى متغيرات تابعة ومستقلة؛ ويمكن أيضًا التعبير عنها من خلال افتراض ديناميكيات متفاعلة متبادلة.

النظريات حسب الحجم. يتضمن إطار نظرية معينة الحدود الموضوعية والحدود المكانية والزمانية ذات الصلة. يتم تعريف النظريات أيضًا من حيث مستواها التجميعي: عادةً كنظريات دقيقة أو كلية.

النظريات حسب الموضوع والمتغيرات الرئيسية. أمثلة على ساحات التحليل النظري: التفاوت الاجتماعي والاقتصادي، والحوكمة، والتغيير الاقتصادي، والمؤسسات الاجتماعية والسياسية، والرفاهية أو جودة الحياة، والتغيير التطوري.

الفصل الثانى

الدراسات السابقة

المقدمة

إن إدارة التغيير هي نشاط يمكن الأعضاء من المشاركة في التغيير دون عناء وفي نفس الوقت يقيم صدمتهم ومقاومتهم لعملية التغيير. ويقال إن التغيير هو قانون الطبيعة ويختلف عن المؤلف. ومع ذلك، فإن البشر يفضلون المؤلف والمريح، وهذا الجمود يمنعهم من تغيير عاداتهم الحالية. العوامل التي تمنع التغيير التنظيمي هي في الأساس جمود التنظيم، والثقافة التقليدية، واستراتيجيات الاستجابة التقريبية الناجحة التي تم تعلمها في الماضي، وتكلفة قيادة التحول، والمقاومة الواعية / اللاواعية من قبل المنظمات. بشكل عام، يبدأ التغيير عندما تسود العوامل التي تسهل التغيير على العوامل التي تمنع التغيير.

ركزت الأبحاث الحديثة حول إدارة التغيير على المنهجيات لإدارة مقاومة الأفراد الذين يعوقون الابتكار التنظيمي وتعزيز السلوك المبتكر بشكل فعال. نبدأ من بحث لوين، وهو الدراسة الأولية لإدارة التغيير، وهو يدرس التغييرات في الأنماط السلوكية للأفراد (التغييرات لتحسين قدرة الأفراد على التكيف مع المنظمة داخل المنظمة). بعبارة أخرى، تم إجراء أبحاث تركز على أساليب الإدارة لتقليل المقاومة الفردية، واستمرت مثل هذه الاتجاهات البحثية حتى وقت قريب. تُعرف إدارة التغيير، والتي تُعرف عادةً في أبحاث إدارة التغيير الحديثة، بأنها تغيير سلوك وإدراك الأعضاء عمدًا حتى يتمكنوا من تحقيق الأداء المستهدف من خلال منع أو القضاء على مقاومة الأعضاء للتغيير.

إدارة المشاريع وإدارة التغيير عبارة عن تخصصات تكملية تعمل معًا لضمان تنفيذ المشاريع بنجاح واحتضان التغيير الذي يأتي مع المشروع ودمجه في المنظمة، وتتطلب إدارة المشاريع الفعالة إدارة تغيير فعالة، والعكس صحيح (Kirsi Aaltola 2017) .

التغيير جزء لا مفر منه من أي مشروع، ويمكن أن تكون إدارة التغيير مهمة صعبة، خاصة إذا لم يتم التخطيط لها وتنفيذها بشكل جيد، وغالبًا ما يعتمد نجاح المشروع على مدى جودة إدارة التغيير (Chin2019)

المتغير المستقل

فالمتغير المستقل: ذلك المتغير المتحكم في باقي المتغيرات التي يتضمنها البحث العلمي, من دون إحداث أي تأثير عليه. كما يمكن قياسه كمياً ونوعياً.

ويعرف المتغير المستقل بأنه بديل مميز في نوعه, يدخل على المتغير الآخر؛ لرصد كيفية تأثير المتغيرات معه دون إحداث أي تغيير في طبيعته.

أنواع المتغيرات المستقلة

للمتغير المستقل أنواع خاصة إذا تيقنا من كون هذا المتغير سبب لا نتيجة ومنها:

- المتغير التوضيحي: (يقوم على تفسير واقعة).
- متغير التوقع: (يستخدم في توقع مقدار المتغير الآخر).
- متغير الطرف الأيمن: (يتواجد على الجهة اليمنى من معادلة الانحدار).

المتغير التابع

المتغير التابع: هو ذلك المتغير الذي يقع تحت تأثير المتغير المستقل, ويتم إقراره كأساس لإيضاح المتغير المستقل.

وسمي بالمتغير التابع لأنه يتبع المتغير المستقل وفقاً لما يفرضه عليه, وقد يتعدد المتغير التابع لكل متغير مستقل واحد.

أنواع المتغيرات التابعة

- متغير الاستجابة أي يتأثر بالتغير الحادث في المتغير الآخر
- متغير النتيجة: (ما يراد قياسه من نتيجة)
- متغير الطرف الأيسر: (حيث يتواجد على الجهة اليسرى من معادلة الانحدار).

الدراسات السابقة

1. **Effective Change Management and Its Role in Project Success -Arthur**
(10) Mansourian-Dr. Harry Moore MBE is the Head of Europe (2017)-
2. **إدارة التغيير في المشاريع وتأثيرها على نجاحها اعداد/ د. نمديلي اسماء قسم ادارة الاعمال**
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة معهد العلوم الجزائر. 2022-2021 (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
/Esam 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 Cerri**
(16) 2023-

المنطلقات النظرية للدراسة

1. الدراسة الاولى (10) :

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

ايضا الى العناصر الاساسية لإدارة التغيير الفعالة وما يتعين على المنظمات من تركيز على ابرز 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 وركزت في تحسين العوائد الاعلى على الاستثمار في المشاريع والقدرة على التكيفات المعززة وتعزيز الابتكار بالاضافه الى ادارة افضل للمخاطر والتساؤلات الممكنة لهذه الدراسة.

2. الدراسة الثانية (11):

تطرقت الدراسة الى عدة اقسام من ابرزها المفاهيم الاساسية لادارة التغيير , قامت الدراسة على التحليل والمقارنة بين ادارة التغيير والتطوير والمتغيرات الدافعة للتغيير وتحدياتها.

كما طرحت ابرز عناصر وجوانب التغيير والمتطلبات الضرورية لاحداث 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 ابرز المواضيع هي مرحلة التخطيط لاحداث التغيير تركزت في (تشخيص الاحتياج الى التغيير ,دراسة الوضع الراهن, التنبؤ بالتغييرات , تحليل مجال القوى) بالاضافه الى مرحلة الرقابه واسباب فشل التغيير واختتمت الدراسة بجدول بيانيه واشكال مرجعيه للتاكيد على اثبات الدراسات المطروحه.

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 الى 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 ادارة 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 أن 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 يتوجب 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 لفرعها لاتخاذ القرارات التي تعزز الإدارة الناجحة للمشروع وكفاءته.

يجب على صانعي السياسات والقادة وضع استراتيجية استراتيجية 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 هامة، 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 لادارة 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 استراتيجية المستقبل

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

6. الدراسة السادسة (15) :

تصاعد 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 خمسة 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 وتأخير إعادة تصميم سير العمل والعمليات ووقت التوقف عن العمل. وعلاوة على ذلك، فإن أعراض مقاومة التغيير، من إعادة تدريب الأشخاص 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 يقر 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 عامله 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 المستخدمه في ادارة التغيير

1. نموذج كونتر 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 ادكار** يركز هذا النموذج على استجابة الفرد للتغيير، ويرمز اختصاره إلى الوعي والرغبة والمعرفة والقدرة والتعزيز. يساعد النموذج الأفراد على فهم الحاجة إلى التغيير، وتطوير الرغبة في التغيير، واكتساب المعرفة والقدرة على التغيير، ويوفر التعزيز لضمان استدامة التغيير (، بدون تاريخ Prosci) انظر الشكل (1) (17)

النموذج مكون من خمسة احرف 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

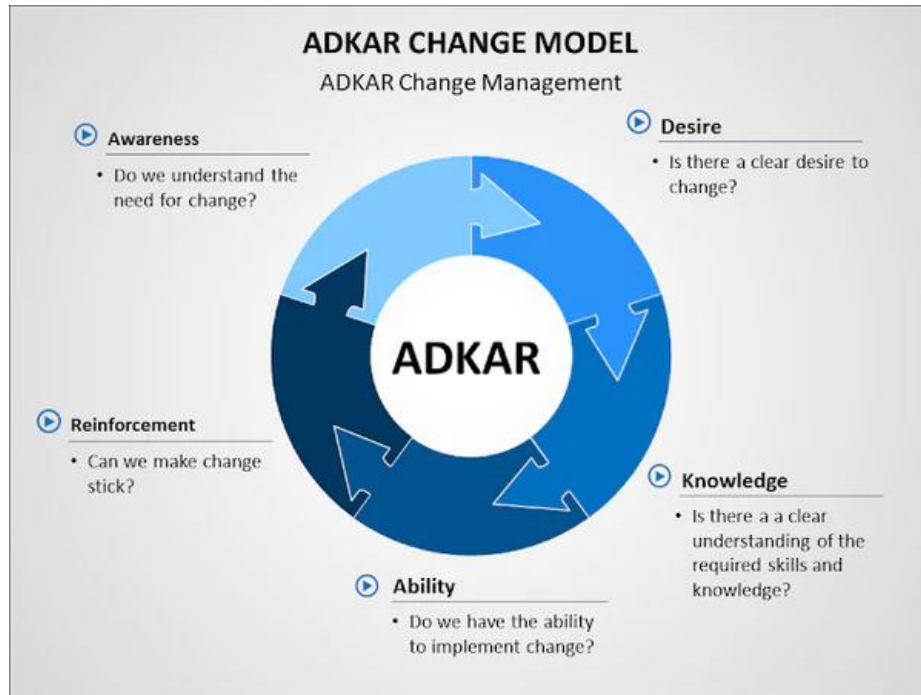
تعلم كيفية التغيير من خلال التدريب والتعليم على العمليات والأدوات والسلوكيات والمهارات الجديدة.

d. القدرة

تنمية المهارات اللازمة لتنفيذ التغييرات الجديدة.

e. التعزيز

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



الشكل (1)

3. نموذج إدارة التغيير **لوين**: يعتمد هذا النموذج على نظرية لوين التي تقول بأن التغيير يحدث في ثلاث مراحل: إلغاء التجميد ، والتغيير ، وإعادة التجميد. ويتضمن النموذج تحديد الحالة الحالية، وتحديد الحالة المرغوبة، ثم تنفيذ التغيير. وبمجرد تنفيذ التغيير، يتم تجميد المنظمة مرة أخرى في الحالة الجديدة (لوين، 1947) انظر الشكل (2)

a. إلغاء التجميد:

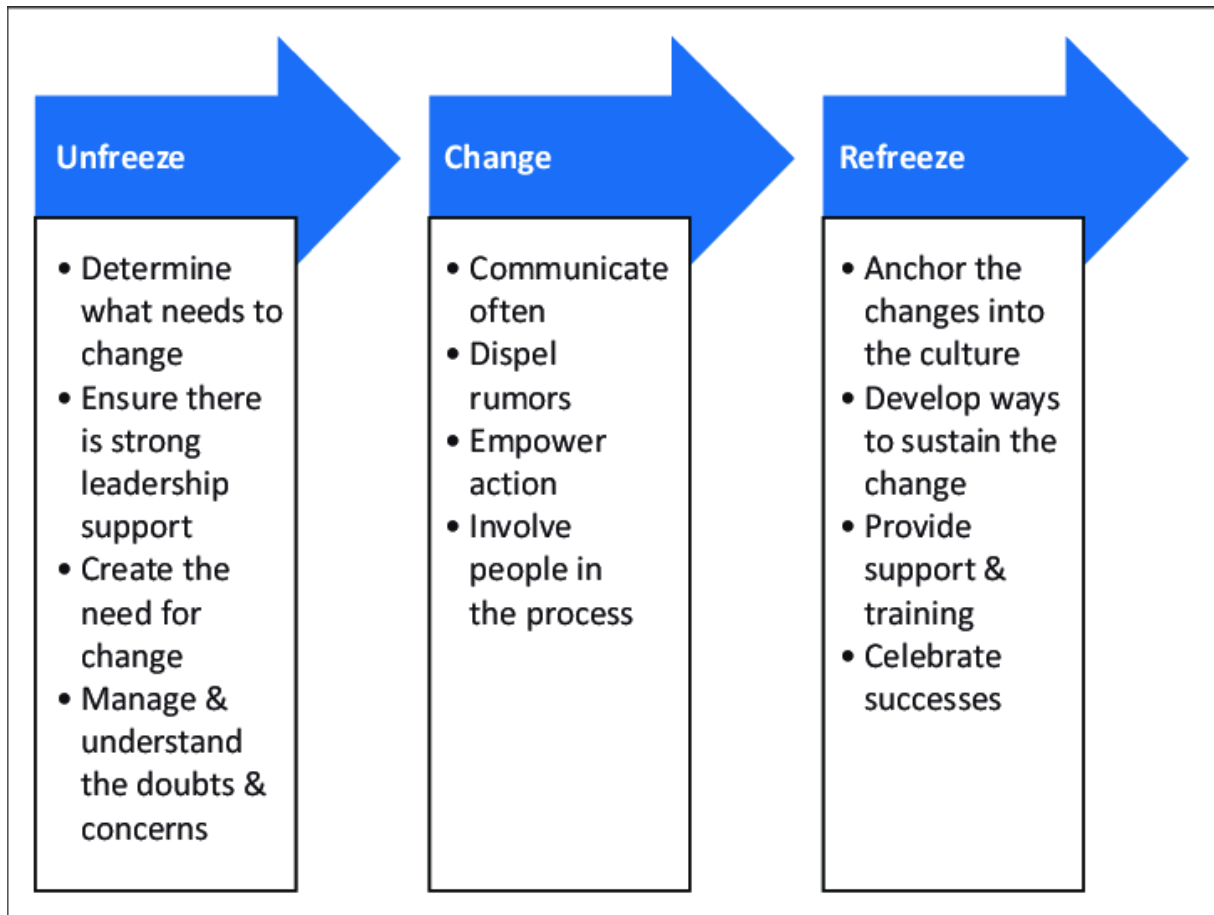
- الاعتراف بالحاجة إلى التغيير.
- تحديد ما يجب تغييره.
- قم بتوصيل الحاجة والفوائد للتغيير.
- ضمان الدعم القوي.
- معالجة المخاوف والمقاومة المحتملة.

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



الشكل 2 (18)

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

الاطار النظري للدراسة

• المواد والطرق :

تم جمع مادة هذه الورقة من خلال الطريقة النوعية، حيث تم جمع البيانات من مقالات مختارة في مجلات علمية، وتم الحصول على البيانات من مقالات مختلفة ذات صلة بموضوع الاهتمام. تم الحصول على المقالات من خلال البحث المنهجي في قواعد البيانات الأكاديمية المختلفة مثل Google scholar و Research gate و Web of Science، وتم إجراء البحث باستخدام كلمات رئيسية محددة تتعلق بسؤال البحث، كما تم الحصول عليها من مصادر موثوقة أخرى مثل الكتب.

• ملخص الدراسات السابقة:

- وجدت دراسة أجراها شافي وسانتاناميري (2022) أن إدارة التغيير والتدريب لهما تأثير إيجابي كبير على إنتاجية الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في ماليزيا. وعلى وجه التحديد، وجدت الدراسة أن تنفيذ ممارسات إدارة التغيير وبرامج التدريب الفعالة يمكن أن يؤدي إلى تحسين تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي والإنتاجية الإجمالية. وتسلط الدراسة الضوء على أهمية إدارة التغيير وبرامج التدريب.
- وجدت دراسة أجراها جيانج وآخرون (2017) أن إدارة التغيير تعد عامل نجاح حاسم في إدارة المشاريع، وأن ممارسات إدارة التغيير الفعالة يمكن أن تساعد المنظمات على تحقيق نتائج أفضل للمشروع. حددت الدراسة أن مديري المشاريع بحاجة إلى فهم شامل لعملية إدارة التغيير، وأنهم بحاجة إلى أن يكونوا قادرين على إدارة التغيير بشكل فعال لتقليل تأثيره على أداء المشروع.
- وجد الدكتور ريفينيو سي جالاجات الابن (2018) أن إدارة التغيير هي عامل حاسم في تحقيق أهداف الشركة وأغراضها، وأن إدارة التغيير الفعالة يمكن أن تساعد المنظمات على التكيف مع التغييرات في بيئتها وتحقيق النمو المستدام. كما حددت الورقة البحثية العديد من العوامل التي تساهم في إدارة التغيير الفعالة، بما في ذلك القيادة والتواصل ومشاركة الموظفين.
- وجدت دراسة أجراها نورليا ونورول ونورمازيلا (2017) أن إدارة التغيير لها تأثير إيجابي كبير على أداء المشروع في أنظمة المعلومات في ماليزيا. وعلى وجه التحديد، وجدت الدراسة أن ممارسات إدارة التغيير مثل الاتصال وإدارة أصحاب المصلحة وإدارة المخاطر لها تأثير إيجابي كبير على أداء المشروع.

بناءً على مراجعة الأدبيات التي أجريت، تلعب إدارة التغيير دورًا حاسمًا في نجاح أي مشروع. تسلط الورقة الضوء على أهمية إدارة التغيير بشكل فعال لضمان تنفيذه بطريقة تعظم الفوائد للمنظمة (Salmela, H., & Abrahamsson, P. 2017).

تقدم مراجعة الأدبيات دليلاً على التأثير الذي يمكن أن تحدثه إدارة التغيير على نجاح المشروع. على سبيل المثال، تناقش كيف يمكن لإدارة التغيير الفعالة أن تساعد في تقليل مقاومة التغيير، وضمان مشاركة

أصحاب المصلحة، وتحسين نتائج المشروع. وتدعم هذه النتائج مجموعة من الدراسات والتقارير، والتي توضح أهمية إدارة التغيير بشكل فعال (Salmela, H., & Abrahamsson, P. 2017).

إن التأثيرات المترتبة على استخدام إدارة التغيير في المنظمات عديدة ويمكن أن يكون لها تأثيرات إيجابية وسلبية. (كوتر، 2012)

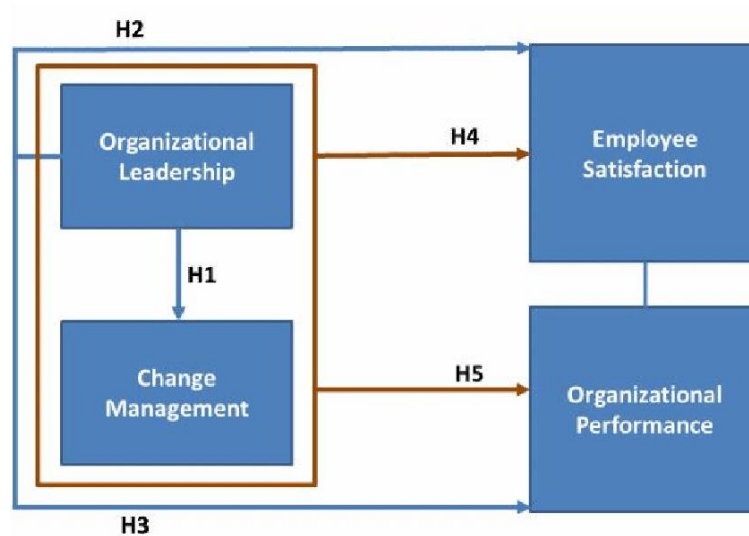
1- التأثيرات الإيجابية

- الميزة التنافسية
- زيادة الكفاءة
- تقليل المقاومة

2- التأثيرات السلبية

- مقاومة التغيير
- فقدان المواهب
- تعطيل العمليات

الإطار المفاهيمي للدراسة كما هو موضح في النموذج المفاهيمي الشكل 3، تعتبر الفرضية 1 القيادة التنظيمية متغيرًا مستقلًا وإدارة التغيير متغيرًا تابعًا. تعتبر الفرضية 2 القيادة التنظيمية متغيرًا مستقلًا ورضا الموظفين متغيرًا تابعًا. تعتبر الفرضية 3 القيادة التنظيمية متغيرًا مستقلًا والأداء التنظيمي متغيرًا تابعًا. في الفرضية 4، تعتبر القيادة التنظيمية وإدارة التغيير متغيرين مستقلين ورضا الموظفين متغيرًا تابعًا. وفي الفرضية 5، تعتبر القيادة التنظيمية وإدارة التغيير متغيرين مستقلين والأداء التنظيمي متغيرًا تابعًا.



الشكل 3

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة

يقوم هذا الفصل الذي يتضمن التحقق من ثبات أداة الدراسة الاستبانه وكذلك الاحصائيات المختلفة منها من اجل تحليل بيانات الدراسة والخروج بنتائج الدراسة والقيام بوضع التوصيات والمقترحات الخاصة بالدراسة لتعميم الاستفادة منها فيما بعد في مختلف المؤسسات

المنهجية وطرق البحث

■ منهج الدراسة

- تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة حيث يتيح المنهج الوصفي التحليلي للباحث وصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة وفهمها بشكل دقيق ثم يعمل على حل المشكلات والتساؤلات التي تتدرج تحت مجال البحث العلمي ويقوم الباحث بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من مصادر مختلفة ويقوم بتحليلها وتفسيرها بطريقة دقيقة ومنهجية ثم يقوم بتطبيق ادوات التحليل المناسبة للبيانات المجمعة بهدف اعطاء تفسير ونتائج مناسبة حول تلك الظاهرة .

■ مجتمع وعينة الدراسة

- يتكون مجتمع الدراسة من جميع طلاب الجامعات في التعليم العالي وتم سحب عينة عشوائية منهم بلغت (133) طالب

■ نوع البحث

- ايضاحي

■ الاستراتيجيات المتبعة في البحث

- تحليل الحالات المعتمد
- 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 شفهية 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 المنبأ للظواهر والحواد بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والتنبيؤ 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 واهجافها وطريقة عملها ومخرجاتها وأدراة المخاطر ونسبة نجاحها
- **عوامل النجاح والافاق :** دراسة جميع العوامل المؤثرة في نجاح او افاق المشاريع في الشركات والمؤسسات مثل تطبيق الاستراتيجيات والتخطيط الفعال والادراة 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 لادراك مدى تأثيرها بشكل جيد
- **المتغيرات الخارجية :** اخذ هذه التأثيرات بعين الاعتبار مثل السياسات الحكومية والظروف الاقتصادية وتغيرات سوق العمل و جميع المثرات الاخرى التي تؤثر سلبا على تطبيق ادراة التغيير للمشروعات ونجاح الشركات والمؤسسات
- **التحديات والعقبات :** جمع العقبات التي تواجه تطبيق الاستراتيجيات وتحديد ما مثل مقاومة التغيير ونقص الكفاءة والجودة وضعف الادراة 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

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

في عالمنا المعاصر سريع التغير، لم تعد الممارسات والتقاليد الراسخة قابلة للتطبيق. وبدلاً من ذلك، تحل التطورات الجديدة الجذرية والمعقدة التي تعززها تكنولوجيا المعلومات (جريفز، 2010؛ باي، 2005؛ جونسون وآخرون، 2005) والضغط التنافسية العالمية (جونسون-كرامر وآخرون، 2007؛ جرانت وآخرون، 2002) محل أنماط العمل التقليدية. ومن أجل الحفاظ على ميزة تنافسية، يجب على المنظمة أن تتغير. وتعتمد فعاليتها في دفع التغيير إلى الأمام كلياً على أسلوب الإدارة (باي وآخرون، 2011)، وثقافة ونهج القوى العاملة في انسجام.

لقد أصبح التغيير جزءاً لا مفر منه من عالم الأعمال اليوم، والقدرة على إدارته بفعالية مفيدة للغاية للمنظمات. ويؤكد هيجز وروланд (2000) على حقيقة مفادها أن أكثر من 70% من مشاريع التغيير تفشل. ومع ذلك، تواجه غالبية الشركات العديد من التحديات الناشئة عن بيئة الأعمال المعقدة والتنافسية للغاية التي تعمل فيها. وفي الوقت الحاضر، ينظر الخبراء باستمرار إلى التغيير باعتباره حاجة لخلق ميزة تنافسية. وهذا له تأثير على كيفية تنظيم الشركات (روبرتو وليفيسك، 2005).

كما تعرضت مؤسسات التعليم العالي في أوروبا، باعتبارها قطاعاً مهماً في كل اقتصاد، لضغوط كبيرة من حيث الطلب والموارد. ويرجع هذا في المقام الأول إلى:

- إطلاق أدوات أكثر صرامة لقياس الأداء (على سبيل المثال إدارة الجودة الشاملة)
- التنوع الأكبر للطلاب بسبب التنقل الواسع النطاق ومصادر التمويل التي تتلقاها هذه المؤسسات (By et al., 2008; Newton, 2003).

إن فهم هذه التحديات من شأنه أن يدفع العديد من مؤسسات التعليم العالي الأوروبية إلى تبني "النزعة الإدارية"، التي تجسد استغلال ممارسات الأعمال في التعليم. ومن المحتمل أن تؤدي هذه الممارسة إلى تدمير الأداء وتحويل تركيز المؤسسات من المحاضرات والبحوث إلى اللعب الإداري (تشاهارباغي، 2007؛ بيرت وشييمان، 2005). ولذلك، فمن الأهمية بمكان على نحو متزايد تقييم تطبيق أساليب وأدوات إدارة التغيير التي تواجه احتياجات وعمليات العمل في المؤسسات التعليمية ذات الطبيعة المختلفة (سواء كانت عامة أو خاصة)

تحليل البيانات

تزرخ أدبيات الإدارة بأمثلة توضح أهمية التغيير وإدارة التغيير في تحسين عمليات العمل، وقد حظيت إدارة التغيير بالاهتمام كموضوع بحثي (بيرنز، 2009). ومع ذلك، فمن الواضح أن توفير الخبرة والقدرة على التغيير غير كاف (بيردويل وآخرون، 2004).

وعلى وجه الخصوص، تعرضت المبادئ الأساسية للمدارس المختلفة للإدارة ومفاهيمها للتغيير لانتقادات باعتبارها قديمة وغير ذات صلة بالتطور المعاصر لعالم الأعمال والتعليم العالي (كوتر،

1998؛ جيرمير وآخرون، 1994؛ كراتز وزاجاك، 2001؛ كابلان ونورتون، 2006؛ لي وبارك، 2006).

وبدلاً من ذلك، يقترح بعض العلماء أن التحولات في السياسة الاستراتيجية للشركات تجلب مواجهة إدارية كبيرة مع التخطيط الاستراتيجي المستقبلي في محاولة لتعزيز العمليات القائمة (وولدريدج وفلويد، 1989؛ بوسويل وآخرون، 2006). وفي ضوء ذلك، فمن المعتقد أنه على الرغم من التأثيرات الإيجابية للتغيير التنظيمي وإدارة التغيير في شكلهما الاستراتيجي، فقد يؤدي ذلك أيضاً إلى عدم تناسق الأهداف الاستراتيجية، إذا كان الموظفون موجهين نحو الأهداف فقط وبالتالي لا يدعمون الأهداف المدروسة مسبقاً بشكل كامل (بارني، 1998؛ بوسويل وبودرو، 2001؛ بيرنز، 2004)

وفي هذا الصدد، فإن الغرض من هذه الورقة وإطارها التحليلي هو توضيح تطور تصورات التغيير من خلال وضعها في مناقشة نقدية وفحص عملية التغيير في التعليم العالي. وتركز بشكل أساسي على خمسة مجالات رئيسية لإدارة التغيير:

- الأفكار الأساسية لإدارة التغيير
- إدارة التغيير وتأثير المدير
- إدارة التغيير في التعليم العالي
- مشاكل الناس
- العلاقة والاختلافات بين الاستراتيجية الاستراتيجية والتشغيلية.

إلى جانب النظرية وتصور الباحثين، تقدم المقالة دراسة حالة عملية من التعليم العالي البلغاري، وهذا يوضح آثار إدارة التغيير وتوقعاتها في البلاد.

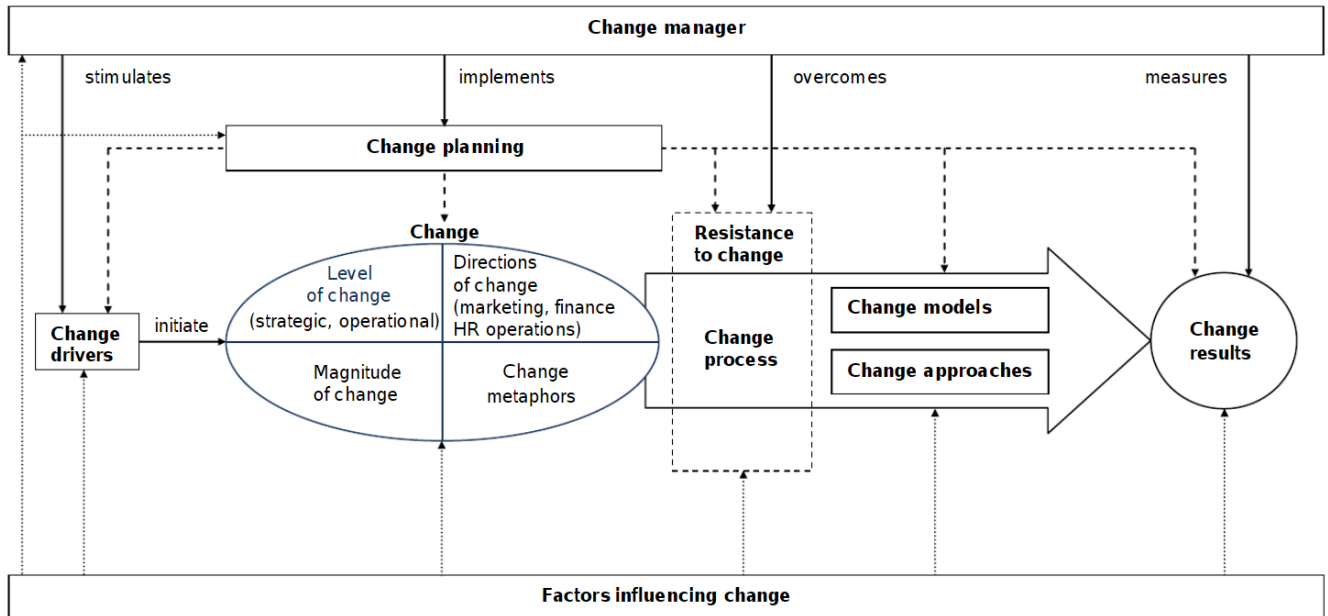
1-التعليم العالي البلغاري وتطوره المعاصر

مع انضمام بلغاريا إلى الاتحاد الأوروبي، أصبح اقتصادها رسمياً جزءاً من السوق العالمية. والتحديات الرئيسية التي يواجهها المجتمع البلغاري هي العولمة والحاجة إلى وضع ناجح في السياق الاقتصادي الدولي الجديد. تقتصر هذه العمليات مستوى عالٍ من القدرة التنافسية المرتبطة بقدرة الدول على تحقيق إنتاجية عالية بناءً على نهج مبتكر للتعليم والموارد البشرية ورأس المال والأصول المادية. وعلى وجه الخصوص، فإن هذه التحديات قد تحققت في مجال التعليم في المقام الأول بسبب إدخال معايير تعليمية أوروبية جديدة، وتنوع أكبر في البرامج والتخصصات، وقلة التركيز على الموارد الأكاديمية في مناطق مختلفة، وتنوع أكبر في الطلاب المحليين والدوليين. ولا يزال هناك تعديل، على الرغم من أن معظم مؤسسات التعليم العالي تبنت إجراءات تغيير كبيرة لتلبية الاحتياجات المتزايدة باستمرار للطلاب. فالطلاب يبحثون عن قدر أكبر من المرونة، والتنقل (داخلياً وخارجياً) والتفاعل. كما أدت بعض العوامل الأخرى، مثل اشتداد المنافسة، وتناقص عدد الطلاب، وممارسات التدريس والتكنولوجيات الجديدة، إلى الاعتراف بالحاجة إلى التغيير. ومن ناحية أخرى، ليس سراً أن بعض الكليات بالكاد تملأ أعدادها وهي على وشك البقاء، في حين أن بعضها الآخر مثقل بالطلاب. وقد بدأت بعض الجامعات الخاصة في

الإصلاح من خلال البدء في استقبال عام في السنة الأولى لجميع التخصصات التي توازن من خلالها الطلب على تلك التي تثير اهتمامًا متزايدًا. ومن وجهة نظر واحدة، يؤدي الاستقبال العام إلى نتائج سلبية مرتبطة بسوء فهم الطلاب لمعنى التعليم. قد يفترض الطلاب بسهولة أن دراسة التعليم العالي أمر مهم كقاعدة عامة - بغض النظر عن التخصص الذي سيختارونه. هناك مشكلة واضحة أخرى وهي أن حصة الحكومة كبيرة جدًا وتتجاوز احتياجات السوق بشكل كبير، وهو ما يشكل دافعًا مهمًا آخر للتغيير. بعد سقوط الاشتراكية، تم سحق عدد من الفروع المهمة للصناعة الوطنية. وعلى الرغم من ذلك، لا تزال معظم الجامعات الحكومية تحتفظ بكليات ضخمة بها العديد من الأقسام، والتي قد تدرب الطلاب المؤهلين جيدًا، ولكن بدون أي فرص كافية لسوق العمل البلغارية.

ومع ذلك، فإن التغييرات الحالية التي حدثت في التعليم العالي في بلغاريا لا تنتج النتائج المتوقعة. ويمكن أن يُعزى هذا في المقام الأول إلى الافتقار إلى المنطق وراء عملية بدء التغيير. وفي هذا الصدد، يجب استبدال الصعوبات التي يواجهها التعليم العالي البلغاري بالممارسات الراسخة بالفعل في القطاع الخاص. وعلى وجه الخصوص، لا يمكن تنفيذ استعداد التعليم العالي لاحتضان التغيير وتنفيذه بنجاح إلا من خلال اتخاذ القرارات المناسبة وأفضل الممارسات من جانب رجال الأعمال (By et al., 2008). يجب على مديري التغيير في التعليم العالي البلغاري تعزيز التعاون والرفاهية والفرص الجديدة لجعل السياسات التعليمية الداخلية أكثر مرونة وفائدة لكل من الطلاب والموظفين الأكاديميين.

Figure 1
Conceptual model of change management



الشكل (4)

في الوقت الحاضر، يعد التغيير أمرًا شائعًا في عالم الأعمال في مختلف أنحاء العالم. وعلى وجه الخصوص، يكمن جوهر إدارة التغيير في التغيير (الاستراتيجي أو التشغيلي) في مجالات مختلفة - التسويق، والتمويل، والموارد البشرية، والعمليات. يتم تحفيز التغيير من خلال محركات التغيير، ويتم تنفيذه من خلال عملية التغيير، ويؤدي إلى نتائج التغيير. يتم استخدام نماذج وأساليب تغيير متنوعة لوصف عملية التغيير وتسهيلها. يتأثر مسار العمل بالكامل بعوامل داخلية وخارجية مختلفة. يتم إدارته من قبل مدير التغيير الذي ينفذ تخطيط التغيير، ويتغلب على مقاومة التغيير، ويتعامل مع الأشخاص الذين يسببون المشاكل وقيس نتائج التغيير (انظر الشكل 4).

لم يعد من الممكن اعتبار المؤسسات ثابتة. في عالم الأعمال المعاصر، تواجه الشركات ضغوطًا من بيئتها الداخلية والخارجية. وقدرتها على التغيير هي التحدي الذي يواجه ازدهار الشركات في الدراسة سيتم استكشاف المفاهيم الأساسية للتغيير وعملية التغيير بالإضافة إلى التركيز على التطبيق العملي لاستراتيجيات التغيير وأدوار مديري التغيير، والتي سيتم وضعها بشكل أكبر في سياق التعليم العالي البلغاري.

2- التغيير وعملية التغيير

التغيير موضوع يناقش في العديد من العلوم مثل إدارة الأعمال وعلم النفس والاقتصاد والسلوك التنظيمي. والتخمين الأساسي هو أن التغيير يعتبر إيجابيا في تلك الحالات عندما يساهم في تحسين أداء العمل، عندما يساعد الناس على الوصول إلى أهداف من المستحيل تحقيقها بدون التغيير (فايس، 2001).

وفقا لوكلوسكي (2002) يمكن تفسير عملية التغيير كحدث متقطع يختلف عن العمليات اليومية للشركة. ويعتبر آخرون (واك، 1985) التغيير عملية طويلة الأجل تشكل جزءًا من الأنشطة اليومية للشركة. ومع ذلك، يفسر المؤلفان التغيير كنشاط يسعى إلى ترقية نماذج الأداء الحالية من خلال محاولات صعبة للتعامل مع مشكلة ناشئة

ويزعم مؤلفون آخرون (سالورو وبيرنز، 1998) أن التغيير أصبح جزءًا لا مفر منه من عالم الأعمال اليوم، وأن القدرة على إدارته بفعالية مفيدة للغاية للمنظمات. في الوقت الحاضر، ينظر الخبراء باستمرار إلى التغيير باعتباره حاجة لخلق ميزة تنافسية، وهذا يؤثر على كيفية تنظيم الشركات.

يلخص هول (2002) ثلاثة تصنيفات لإدارة التغيير:

- مهمة إدارة التغيير التي تنطوي على إجراء التغيير وردود الفعل عليه
- إدارة التغيير كأداء خبير ينفذه متخصصون مستقلون يعملون لدى المنظمات
- دمج الأساليب والأدوات والمهارات المستخدمة في عملية التغيير

يقدم هاينز (2010) شرحاً أساسياً آخر يصف إدارة التغيير بأنها العملية التي تساعد في إدارة جانب الموظف من التغيير، من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية وضمان النتيجة الفعالة لها في سياق الشركة الداخلي. هذا التعريف معترف به على نطاق واسع من قبل العلماء ورجال الأعمال.

وفقاً لروبنز وديسينزو (2005)، فإن عملية التغيير تشمل تعديلات مختلفة في قيم وأهداف موظفي شركة معينة، والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا لتعزيز التشغيل العام للشركة. في الواقع، تعد إدارة عملية التغيير نشاطاً يومياً نموذجياً للمديرين المعاصرين. الافتراض الأساسي هو أن التغيير شيء إيجابي (باركلي، 2009)، (شيرمرهورن، 2005). وكما يلاحظ بيرنز (2004ب)، فإن التغيير التنظيمي ظاهرة شائعة في الأعمال المعاصرة، والقدرة على الحفاظ على السيطرة عليها تعتبر ميزة تنافسية.

3- التخطيط للتغيير

وفقاً لبرنز (2009)، فإن عملية التغيير تتضمن عدة مراحل تخطيطية. وبصرف النظر عما إذا كان التغيير مدمجاً في استراتيجية الشركة أو أصبح ضرورة بسبب الأنشطة اليومية لشركة معينة، فلا بد من وجود خطة تنفيذ متماسكة لتنفيذ التغيير بكفاءة. ومراحل خطة التنفيذ هذه هي:

1. تجميع مجموعة إدارة التغيير - عادةً الأشخاص (مديري التغيير) الذين بدأوا التغيير والذين سيعتمدون في الغالب على نتائج التغيير

2. هياكل الإدارة - مشاركة أفضل للإدارة العليا وتنسيق أفضل لإدارة التغيير بشكل مناسب

3. تخطيط النشاط - تطوير "مسار" عملية التغيير. بعبارة أخرى، تصميم جدول زمني لتنفيذ برنامج التغيير

تدعم أدبيات إدارة التغيير الأطروحة القائلة بأن الظروف تدفع التخطيط والنهج المتبعة للتغيير. تكشف المراحل المذكورة أعلاه أن المديرين، الذين هم في صميم تخطيط التغيير، يجب أن يتبنوا مناهج مختلفة خلال المراحل المختلفة من أجل ضمان تنفيذ التغيير في الوقت المناسب وبطريقة متماسكة (ديريسكي، 2000)

من ناحية أخرى، يمكن للمديرين أن يكون لهم تأثير سلبي على الشركات التي يعملون بها من خلال خلق التمييز والسلوك غير الأخلاقي، والذي قد يعيق المنظمة. وخاصة مع هياكل الإدارة وتخطيط الأنشطة، قد تواجه بعض الشركات مواقف حيث يكون مجال المناورة لديها مقيداً. لهذا الغرض، يجب أن يكون مديرو الشركة المعينة هم الذين يتخذون القرارات الإيجابية ويدركون الفرص في مرحلة "تجمع مجموعة إدارة التغيير" (دنفى وآخرون، 2007).

كما أوضح كارب (2005)، فإن التغيير التنظيمي المنفذ بشكل جيد يشمل كل من الآثار الجوهرية والخارجية. من ناحية أخرى، تعد قيم الشركة وسلوك الموظفين تغييرات داخلية، في حين تتضمن التغييرات الخارجية الاستراتيجيات والعمليات التشغيلية (تشوا وليبنجار، 2006). خلص تشين وبولراج (2007) إلى أن إدارة التغيير تلعب دوراً حاسماً في الأداء التنظيمي والكفاءة الاستراتيجية (براير

وآخرون، 2007). كما ناقشت بعض الدراسات أنشطة تنفيذ التغيير المتكاملة والنجاح النهائي للعملية (فورد وجريير، 2005).

كما هو موضح بالفعل، التغيير هو عملية تشمل التعديل الشامل للممارسات التنظيمية الداخلية (فيلدمان، 2003). تحدث العملية عادةً بسبب التطور السريع في التكنولوجيا والعولمة والحاجة إلى إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي والعديد من العوامل الأخرى (ستيوارت، 1993). يعتقد سيركين وآخرون (2005) أن إدارة التغيير هي مهمة معقدة، ليس فقط بسبب التأثيرات المختلفة التي قد تنشأ عنها، ولكن أيضاً بسبب النماذج المختلفة التي يمكن استخدامها لبدء التغيير والتحكم فيه.

ركز العلماء انتباههم على الأسباب والمبادئ الأساسية التي بنيت عليها عملية إدارة التغيير (Lievers and Lubberding, 1996; Easterby-Smith, 1997; Argyris and Schön, 1996; Wall, 2007; Armstrong, 2006). ومع ذلك، فقد توصلت معظم الأبحاث إلى استنتاج مشترك مفاده أن العديد من عمليات تنفيذ التغيير قد فشلت، ليس لأن التغيير نفسه لا يعمل، بل لأن التغيير لم يتم استخدامه بشكل صحيح. ووفقاً لهاموند وآخرون (2006)، فإن إدارة عقلية المتلقين للتغيير لها أهمية بالغة. ومع ذلك، يزعم جونسون وآخرون (2005) أن التغيير الإيجابي لا يمكن أن يحدث إلا عندما تتوافق النتيجة المحتملة مع احتياجات المتلقين. وفي هذا الصدد، يجب التعامل مع إدارة التغيير بحذر وتنفيذها بالتأثير الصحيحة، اعتماداً على مشاركة الموظفين ومهارات التنسيق والعمل الجماعي لديهم.

4-محركات التغيير

يمكن أن يبدأ دفع التغيير التنظيمي من خلال العديد من القوى الخارجية مثل: البيئة التنافسية، والظروف الاقتصادية، واللوائح الحكومية، واتجاهات السوق، ونمو السوق، والعديد من القوى الأخرى.

■ اللوائح

تعمل اللوائح الحكومية إما على تقييد التغيير أو تشجيعه من خلال التأثير على تدفقات الموارد في الشركات والأسواق (Wade, Swaminathan, and Saxon, 1998). من ناحية أخرى، قد تشجع اللوائح التغيير من خلال الحد من الدعم المالي العام وبالتالي تكثيف المنافسة (Dobbin and Dowd, 1997). من ناحية أخرى، قد تعمل العناصر التنظيمية على تقييد التغيير من خلال المطالبة بالموثوقية والمسؤولية من الشركات، مما يعزز الروتين الواضح والمساءلة (Edelman and Suchman, 1997).

■ انخفاض الطلب

يعد الطلب على المنتجات والخدمات التي تقدمها شركة معينة أيضاً قوة مؤثرة للتغيير. عادةً ما يكون اللاعبون في السوق في القطاعات المجزأة ذات المنافسة الشديدة مرنين للغاية في تحديد المعايير وتبني الممارسات الناجحة من الشركات الأخرى، مما يؤدي غالباً إلى عدم كفاية الطلب على عروض بعض الشركات. وبالتالي، فإن التغيير يمثل المصدر الأكثر وعداً لإعادة الأخير إلى المسار الصحيح.

■ الموقع بين المنافسين الرئيسيين

من المرجح أن تواجه الشركات التي تقدم منتجات/خدمات مماثلة في نفس المنطقة الجغرافية أو المنطقة تحديات بسبب مستويات المنافسة المرتفعة لأنها تستهدف نفس مجموعات العملاء (Hannan et al., 1997; Baum and Haveman, 1995). ونتيجة لذلك، من المرجح أن تظهر شركة واحدة أو أكثر أداءً ضعيفاً وبالتالي تقوم بإعادة الهيكلة والتغييرات وفقاً للمشهد التنافسي

■ حجم الشركة

وفقاً لـ Baum (1996)، فإن حجم الشركة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين يميل إلى التأثير من حيث الأداء. من الناحية الأساسية، من المرجح أن تُجبر الشركات الأصغر حجماً من قبل اللاعبين الأكبر والأكثر قوة في السوق، مما يجعلها تبحث عن بدائل وتقلص أرباحها. الفائدة الرئيسية للشركات الكبيرة هي أنها تمتلك الموارد والقدرة على الاستفادة من التقنيات الجديدة وتحقيق وفورات الحجم بشكل أسرع من نظيراتها الأصغر حجماً (Aldrich and Auster, 1986).

■ عرض المنتج

يوضح جريف (1996) أن المنتجات والخدمات تختلف من حيث السعر والجودة والنطاق وما إلى ذلك مما يجعلها أكثر جاذبية للعملاء والعكس صحيح. ومن المنطقي أن يكون المنتجون الذين يسوقون منتجات/خدمات أكثر جاذبية من المنافسين المباشرين الذين يقدمون عروضاً مماثلة أكثر نجاحاً (جريفز، 2010). ونتيجة لذلك، يجب على الشركات الأقل نجاحاً البحث عن حلول بديلة وتغييرات في وضعها للحصول على ميزة تنافسية.

ومع ذلك، مع تغير بيئة الشركة وتطورها بمرور الوقت، يجب على الشركة أيضاً الاستجابة لهذا التغيير. في الواقع، لا تقل الدوافع الداخلية للتغيير أهمية. في كثير من الحالات، يؤدي التغيير في البيئة الكلية للشركة إلى الحاجة إلى التغيير داخل الشركة (سكوت، 1995). يمكن أن تكون أهداف التغيير التنظيمي التقليدية: الأشخاص والثقافة والتكنولوجيا والبنية. وعلى وجه الخصوص، يمكن تقسيم هذه القوى إلى ثلاث فئات من القوى الداخلية للتغيير:

- تؤكد استراتيجية الشركة ورؤيتها على الحاجة إلى التغيير
- يشير الأداء الفعلي والعمليات إلى وجود مشاكل داخلية
- الفرص الناشئة التي يمكن أن تفيد الشركة

إن جمع المعلومات يشكل أهمية بالغة بالنسبة لكل هذه الفئات. فالمعلومات تحمل تأثيراً هائلاً لأنها قد تسلط الضوء على ضرورة إعادة تعريف الاستراتيجية أو الفرصة أو عدم وجودها على الإطلاق. ومن ناحية أخرى، يمكن التعامل مع هذه الفرصة بسهولة أكبر من قبل الأشخاص داخل المنظمة، الذين يشاركون بشكل وثيق. وفي نهاية المطاف، قد يكشف التقرير عن عدم وجود مشكلة كبيرة وأنه يجب اتخاذ تدابير بسيطة. ومع ذلك، إذا كان لا بد من تقديم القرار بما يتماشى مع التغيير المقترح، فيجب إجراء تخطيط دقيق للتنفيذ (التخطيط للتغيير). ويتعين على المديرين الجيدين إدراك هذا الأمر وقيادة التغيير المخطط له بكفاءة (شيرمرهورن، 2005).

5- استعارات عملية ادارة التغيير

كما ذكرنا سابقاً، يشتمل المفهوم التقليدي لإدارة التغيير على سلسلة من الإجراءات التي تمت مناقشتها وتخطيطها مسبقاً، والتي يمكن أن تسهل إنشاء نظام عمل جديد ومُحسن (Beckhard and Harris, 1987; Beer and Walton, 1987). وقد تم ربط التغيير التنظيمي كمحدد للتغيير الإيجابي في مجالات مثل الهيكل والاستراتيجية والتكنولوجيا وما إلى ذلك (Carr and Gabriel, 2001). ويُعتقد أن إدارة التغيير تقدم للمديرين التنفيذيين حلاً لتحسين الأداء في العمليات والاتصالات وشروط ثقافة الشركات (Beer, 2001). من ناحية أخرى، تم تخصيص اهتمام محدود للظروف المحيطة بالتغيير (Cameron and Green, 2004). علاوة على ذلك، غالباً ما يتم تجاهل نوع الهيكل التنظيمي ونضج الموظفين جنباً إلى جنب مع وحدة الفريق (Holbeche, 2002; Bartlett and Ghoshal, 1995). ومع ذلك، ينظر بيرنز (2004ب) وفيل (1989) إلى عملية إدارة التغيير من منظور مختلف، حيث لا ينظران إليها باعتبارها إجراءً ثابتاً، بل ينظران إلى الفرق المختلفة وخبرة الشركات، ويقسمان التغيير إلى فئتين متميزتين تسمى استعارة المياه الهادئة واستعارة المياه البيضاء.

يصف الاستعارة الأولى الشركات بأنها سفن ضخمة تمر عبر بحر هادئ. يتمتع الطاقم والقبطان بخبرة طويلة وهم يعرفون إلى أين يتجهون، مما يسهل الرحلة. يأتي التغيير كعاصفة متقطعة تماماً كما كانت رحلة عادية.

في الاستعارة الثانية، يُنظر إلى الشركات على أنها طوافات صغيرة تتفاوض مع المياه الهائجة لنهر به تيارات مياه بيضاء. الأشخاص في مجلس الإدارة غير مألوفين بشخصيات بعضهم البعض وفوق ذلك فهم لا يعرفون النهر، مما يعيق ميلهم إلى الوصول إلى وجهة آمنة من خلال الجهود المنسقة. في إطار هذا الاستعارة، يعد التغيير عملية مستمرة، والتي تعتبر أيضاً نموذجية وطبيعية. من ناحية أخرى، يعتبر استعارة منحدرات المياه البيضاء البيئة الكلية للمنظمة غير ثابتة وديناميكية. من أجل إدارة التغيير، يتعين على الشركة المناورة بسرعة في المياه المتدفقة.

بالنظر إلى استعارة المياه الهادئة، يمكن ملاحظة أن التعامل مع التغيير في هذه الحالة يمكن دمجها في نموذج كورت لوين (1951) المكون من ثلاث مراحل للتغيير. فضل لوين النهج من أعلى إلى أسفل، الذي تقوده الإدارة للتغيير. تم استخدام نهجه من قبل مجموعات اجتماعية ومنظمات مختلفة - ممثلو إدارة العمل والحكومات والأنظمة المدرسية وغيرها. في هذا الصدد، كان لديه ما يكفي من البصيرة ليدرك أن الحاجة إلى التغيير تأتي من العديد من المصادر المختلفة وكان يبحث عن نهج يمكن أن يدمجها جميعاً. علاوة على ذلك، أوضح لوين أنه بغض النظر عن سينفذ التغيير، فإن الأخير لا يمكن أن يكون فعالاً ما لم يشعر الأطراف المعنية بالحاجة إليه. اعتبر أنه من خلال تحقيق التزام جميع الأشخاص المعنيين، يمكن الكشف عن مشاركتهم الكاملة وتفعيلها. في الأساس، اقترح لوين (1951) نموذجاً من ثلاث مراحل للتغيير:

نموذج لوين للتغيير بثلاث مراحل

1-التخلص من الجمود

لكي يكون للتغيير تأثير إيجابي، يجب أن يكون الناس مستعدين لمواجهة، والمضي قدماً فيه والقيام بالأشياء بشكل مختلف. في هذه المرحلة، يتم إعداد الظروف للتغيير ويتم تطوير الحاجة إلى التغيير. وعادة ما يكون ذلك بسبب الضغوط البيئية، والأداء الراكد، والتعرف على المشكلة وغيرها.

تتضمن العملية ثلاثة مهام تنظيمية رئيسية: إقامة علاقة جيدة مع الأشخاص المعنيين للسيطرة على احتياجاتهم وعواطفهم؛ ومساعدتهم على إدراك أن الظروف الحالية ليست فعالة لإقناعهم بالاعتراف بالحاجة إلى التغيير؛ وأخيراً - تقليل مقاومة التغيير التي يمكن من خلالها تسهيل استخدام ممارسات التغيير (سيركين وآخرون، 2005)

2-التغيير

إنها المرحلة التي يتم فيها البدء في التغيير. إنها اللحظة التي يبدأ فيها التغيير من قبل المديرين وفقاً للأهداف التنظيمية. يوضح لوين في الواقع أن غالبية مديري التغيير يندفعون إلى مرحلة التغيير بشكل متهور ويسارعون إلى تغيير الأشياء، مما يخلق درجة معينة من المقاومة. ومن هنا، عندما يحاول المديرون الاستفادة من التغيير قبل أن يشعر الناس به فعلياً، فمن المرجح أن يفشل التغيير.

لتخفيف خطر الفشل الناجم عن تنفيذ التغيير المتسرع، يمكن القيام ببعض الأشياء: تحديد أنماط سلوكية جديدة وأكثر كفاءة يمكنها أن تخدم أهداف الشركة بشكل أفضل؛ اختيار التغييرات في الأشخاص والثقافة والتكنولوجيا والهيكل؛ وأخيراً - وضع التغييرات في مكانها لضمان الأداء السليم (دافت، 2001).

3-إعادة التجميد

إنها المرحلة الأخيرة من التغيير المخطط له حيث يسعى المدير إلى تثبيت التغيير وخلق الظروف اللازمة للفعالية على المدى الطويل. وتشمل إعادة التجميد ربط التغيير بمكافآت الأداء المناسبة والتعزيز الإيجابي. ومن المهم للغاية أيضاً في هذه المرحلة إجراء تقييم للنتائج وإجراء أي تعديلات ضرورية. عندما يتم تنفيذ هذه المرحلة بشكل سيئ - تصبح التغييرات قديمة بسهولة ويتم التخلي عنها (شين، 1996).

ومع ذلك، لا يتفق بعض العلماء مع نموذج لوين المكون من ثلاث مراحل. ويعتبرون هذه المراحل وحدات منفصلة (هندري، 1996؛ باك، 1992). وعلى النقيض من تصور الأخير، حدد كيرت لوين مراحل إزالة التجميد والتغيير وإعادة التجميد باعتبارها مراكز مترابطة، والتي تقدم مساهمة هائلة في التغيير المخطط له في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (سميث، 2001).

6- نماذج التغيير

قام هايز (2010) بفحص ثلاثة نماذج أخرى للتغيير: نموذج التغيير التدريجي؛ ونموذج التوازن المتقطع للتحويل التنظيمي ونموذج التغيير المستمر للتحويل، والملخص في الجدول 1. وكما لاحظنا في الفصل السابق، فإن التغيير التنظيمي هو عملية واسعة النطاق ومتسقة تتضمن تخصيص الموارد بشكل صحيح والتدريب ومواءمة الأهداف، والأهم من ذلك التخطيط. وسوف يلقي القسم التالي الضوء على النماذج الثلاثة الأكثر شهرة للتغيير مع أغراضها والقيود البنوية:

■ نموذج التغيير التدريجي

في هذا النموذج، التغيير هو طريقة تقسم بها الأطراف المشاركة في عملية التغيير المشاكل بوضوح وتتعامل معها بشكل تدريجي - واحدة تلو الأخرى. تشمل التغييرات التدريجية تغييرات وتعديلات طفيفة للأنظمة الحالية، والتي من المتوقع أن تحقق نتائج معقولة (سايمون، 1947؛ شيرمرهورن، 2005). يمكن أن يكون لهذا النموذج تأثير قوي قصير المدى يركز على تحسين العمليات أو الواجبات المحددة. تتضمن التغييرات التدريجية التمكين وتوفير المرونة في مجالات العمل الفردية. ومع ذلك، لا يمكن أن يكون التغيير التدريجي نهجًا واسع النطاق لتغيير الأعمال مع تأثير استراتيجي؛ بل ينطوي بدلاً من ذلك على تدخلات طفيفة في مجالات منفصلة. المجال الرئيسي الذي يستخدم فيه هذا النموذج يشمل: المنتجات / الخدمات المبتكرة، والتحسينات في العمليات الداخلية للشركة، وتعزيز الفرق الفردية داخل الشركة (نيكولز، 1997).

■ نموذج التوازن المتقطع للتحويل التنظيمي

يرى هذا النموذج أن العمليات اليومية النموذجية للشركات تتطور في فترات طويلة من الاستقرار، والتي تسمى فترات التوازن التي تخضع خلالها الشركات لبعض التغييرات الجذرية المفاجئة (توشمان ورومانيلي، 1985). تعمل هذه التغييرات المفاجئة على فصل الأنشطة القائمة وتأسيس نقطة انطلاق لفترات توازن جديدة (جيرسيك، 1991). يسلط ميلر وفريزين (1984) الضوء على أن المنظمة التي تغير بشكل جذري أنماط التسلسل الهرمي واتخاذ القرار لديها تتمتع بنتائج أفضل مقارنة بالمنظمات التي تتغير خطوة بخطوة بمرور الوقت. على الرغم من جوانبها الإيجابية، فإن نموذج التوازن المتقطع قد يخلق اضطرابًا بين استقرار الشركة الداخلي والتغيير الذي يؤسس لتحولات جذرية. يجد التوازن المتقطع تطبيقًا في صناعة الفنادق وقطاع الخدمات المالية (ويلان وآخرون، 1998).

■ نموذج التحويل المستمر للتغيير

يدفع هذا النموذج إلى مفهوم مفاده أن قابلية المنظمة للاستمرار تعتمد إلى حد كبير على قدرتها على التحديث والتغيير باستمرار وفقًا للعوامل الداخلية والخارجية. يبرز التحويل المستمر كممارسة معترف بها لإدارة التغيير لأنه يفترض أن نماذج التغيير لا يمكن أن تكون كافية طوال الوقت. إنه عملي بشكل خاص في الوقت الحاضر حيث تشارك الشركات في منافسة دولية شرسة (مارشاك، 2004). علاوة على ذلك، يؤكد لولر وورلي (2006) أن التغيير المستمر يوفر للشركات المرونة والاستقرار من حيث العمليات.

يأتي التنظيم والنظام في ظل هذا النموذج بأشكال غير منتظمة مختلفة ويحكم السلوك الفردي للموظفين بعض قواعد التنظيم الذاتي (بلاك، 2000؛ كومينجز وورلي، 2005). وعلى العكس من ذلك، هناك

بعض أوجه القصور في نموذج التحول المستمر، وأهمها كيفية قياس تطور التغيير. ومن العيوب المهمة الأخرى ما إذا كان التغيير يحدث كرد فعل للأحداث أو إعادة تخصيص للموارد بسبب قرار إداري غير مبرر و/أو خبرة سابقة خلال نفس الفترة.

وهناك قضية أخرى، أوضحها ستيكلااند (1998)، وهي ما إذا كانت النظريات من العلوم الفيزيائية متوافقة وقابلة للتطبيق بشكل مباشر على العلوم الاجتماعية من حيث عملية التغيير حيث أن أتباع هذا النموذج يأتون من خلفيات مختلفة. يتم تطبيق هذا النموذج في الغالب من قبل الشركات في الصناعات الديناميكية ذات دورات الحياة القصيرة (Rindova and Fombrun, 1999).

جدول 4-1

نماذج التغيير - مقارنة

نماذج التغيير	الأساسيات	المزايا	العيوب	التطبيق العملي
تدريجي	تقسيم المشاكل والتعامل معها واحدة تلو الأخرى	تأثير قوي قصير المدى على عمليات معينة. المرونة في المجالات	لا يمكن أن تكون أداة تغيير استراتيجية شاملة	المنتجات والخدمات المبتكرة. تحسين أداء الفرق الفردية (التعليم العالي)
توازن متقطع	يُعتقد أن الواجبات اليومية تتطور في فترات "التوازن". تشهد كل فترة تغييرات بعيدة المدى	التغييرات الجذرية التي يُعتقد أنها تخلق نظامًا جديدًا، متفوقًا على فترة التوازن السابقة (وبالتالي تتطور الشركة)	قد يسبب عدم الاستقرار الداخلي	صناعة الفنادق وقطاع الخدمات المالية
التحول المستمر	التحديث والتغيير المستمر وفقًا للعوامل الداخلية والخارجية	السلوك الفردي للموظفين يحكمه قواعد تنظيمية ذاتية. الشركات على اطلاع دائم باتجاهات السوق والفرص ويمكنها الاستفادة من المرونة من حيث التشغيل	من الصعب قياس تطور التغيير؛ يمكن القول أن طبيعة التغيير في العمل تتسم بالتفاعلية، والتي قد تكون ناجمة عن قرارات إدارية غير مبررة	الصناعات الديناميكية التي تنتج منتجات / خدمات ذات دورة حياة قصيرة (الأغذية، الملابس العصرية)

7- نماذج التغيير

يوضح بيرنز (2009) ثلاثة مناهج للتغيير، والتي تتميز بتدخلات إدارية مختلفة وسلوكيات قيادية.

■ النهج من الأسفل إلى الأعلى

يشمل هذا النهج الأنشطة المتعلقة بالتغيير في سلوك الإدارة العليا. وبصرف النظر عن مسؤولياتهم الرئيسية، فإنهم بحاجة إلى أن يكونوا مسؤولين عن تشجيع وتمكين مرؤوسيهم للقيام بمهامهم اليومية بسهولة.

يبدأ النهج من الأسفل إلى الأعلى بنموذج واضح ومعروف جيداً، والذي يتوسع تدريجياً حتى يتم إنشاء نظام عمل كامل. في الأساس، يتضمن هذا النهج قيام المرؤوسين باقتراح أفكار ومفاهيم على مديريهم ومن المتوقع أن يحقق هؤلاء أفضل الأفكار (بالوجون وهوب-هايلي، 2004). يركز التغيير من الأسفل إلى الأعلى على الفرد الذي يقدم حلاً فعالاً تأتي من مجتمع الموظفين. وفي ضوء ذلك، يؤدي النهج إلى بناء الفريق من خلال تطوير استراتيجيات الفريق الداخلية عبر وظائف تنظيمية مختلفة والتي تترجم إلى تنفيذ استراتيجية الشركة. تتمثل العيوب الرئيسية في أن اتخاذ القرار مع العديد من الأشخاص يستغرق الكثير من الوقت (Hoag et al.، 2002) وأن الاستراتيجية تحكمها البنية القائمة، وليس العمليات التجارية، والتي قد تكون ذاتية وتبطئ عملية اتخاذ القرارات الحاسمة.

■ نهج التعقيد

وفقاً لبيكتولد (1997)، يجب على المنظمات التي تدعم نهج التعقيد أن تضمن في الوقت نفسه - تفويضاً متساوياً للسلطة، وتركيزاً قوياً للغاية على العملاء وأهدافاً استراتيجية وخطة مبنية على فرضية التعلم المستمر وتحديث المعرفة

في إطار نهج التعقيد، تعتبر الشركات كيانات معقدة وسلوكيات الموظفين ليست غير منظمة وغير مخططة، بل تعتمد على الظروف (مورجان، 1997؛ بلاك، 2000؛ ويتلي، 1992). من الناحية العملية، يعتقد أتباع نظرية التعقيد أن نموذج لوين المكون من ثلاث خطوات للتغيير غير مناسب لأنه يعتبر الشركات تعمل في ظروف ثابتة؛ لا يأخذ في الاعتبار القوة التنظيمية ويمكن استخدامه كطريقة تغيير من أعلى إلى أسفل، بسبب مخطط صنع القرار المركزي (Styhre، 2002؛ Cooke، 1999؛ Collins، 1998؛ Pascale، 1999؛ Darwin et al.، 2002).

يؤسس Sammut-Bonnici و Wensley (2002) فهماً عملياً للاختلافات بين المنظمات المعقدة والمعقدة، موضحين أن الأولى مفصلة للغاية من حيث العمليات الضيقة، في حين أن الأخيرة غنية هيكلياً. وفقاً لـ Lichtenstein (1996) في معظم الحالات يفشل التغيير لأن المديرين يحاولون التعامل مع المشكلة بطريقة منظمة بدلاً من استخدام الإصلاحات الهيكلية (المشاكل المعقدة مقابل المشاكل المعقدة). في النهاية، يدعم نهج التعقيد الأطروحة القائلة بأن المنظمات تتكيف باستمرار وأن التغيير يبدأ بقواعد تنظيمية ذاتية (Metcalf et al.، 2000). ومع ذلك، لا يؤدي نهج التعقيد إلى أي نماذج منظمة

واستقراء. بدلاً من ذلك، هناك عدد قليل من المبادئ التوجيهية، والتي هي ذاتية التعديل، والتي يمكن تنفيذها دون قائد، والتي من ناحية أخرى قد تسبب مشاكل بسبب طبيعتها غير المخطط لها (شو، 1997).

النهج الناشئ للتغيير يتجاهل النهج الناشئ للتغيير التصورات المختلفة للقواعد الموحدة التي يمكن أن تعزز التغيير. بدلاً من ذلك، يركز ما يقترحه على خمسة عناصر تنظيمية أساسية ((By (2005)، (Buchanan et al. (2005). يمكن لهذه العناصر إما أن تعزز أو تخفف من التأثيرات الناتجة عن التغيير.

1. الهيكل التنظيمي

2. الثقافة التنظيمية

3. التعلم التنظيمي

4. القوة والسياسة

5. السلوك الإداري كمحفز ومنسق للأنشطة المتعلقة بعملية التغيير

تشير المبادئ الأساسية لهذا النهج للتغيير إلى أن التغيير هو عملية متعددة الجوانب، ولا يمكن تنفيذها من أعلى إلى أسفل (Stacey، 1996). بدلاً من ذلك، يتجسد التغيير من العمليات والأفعال اليومية لأعضاء شركة معينة. بعبارة أخرى، لا يأخذ النهج الناشئ في الاعتبار الأهداف والاستعدادات المخطط لها بدرجة أقل، ولكنه يستخدم بدلاً من ذلك استراتيجيات ناشئة ويضع أولويات التغيير عند حدوثها (Dawson، 2003). المأزق الرئيسي لهذا النهج هو أنه في بعض الحالات قد تتطلب قيود الوقت التنفيذ المتزامن للعديد من الأنشطة. وهناك قضية أخرى في سياق النهج الناشئ وهي المتطلبات المتطورة أثناء عملية التغيير، حيث قد تكون موضوعاً لموارد مالية إضافية.

8- مديرو التغيير وأدوارهم

إن عملية التغيير تتطلب وجود محفز. ويطلق على الشخص/المجموعة من الأشخاص الذين يتحملون المسؤولية ويبادرون بإدارة عملية التغيير اسم مديري التغيير. وتتلخص مسؤوليات مديري التغيير في خلق بيئة للتغيير من خلال إعداد الموارد البشرية داخل الشركة وتخفيف آثار المقاومة المحتملة وبالتالي ضمان النمو الإيجابي للشركة المعينة (وانبيرج وباناس، 2000).

وبناءً على المهارات والقدرات المحددة للغاية والواسعة النطاق التي تتطلبها وظيفة مدير التغيير، يمكننا أن نستنتج أن اختيار هؤلاء الأفراد يجب أن يتم التخطيط له وتنفيذه بعناية (جيك وبيبيرل، 2003). وسيتم مناقشة أنواع مديري التغيير وأدوارهم بمزيد من التفصيل أدناه.

8.1 مديرو التغيير كجزء لا يتجزأ من التغيير

نظرًا لأن التغيير أصبح أمرًا شائعًا وجزءًا ضروريًا من العمل، فإن مديري التغيير يُعترف بهم باعتبارهم الأفراد الذين يسهلون عملية التغيير. إنهم يمكّنون الفرق والموظفين الأفراد، ويشركونهم في اتخاذ قرارات استراتيجية مختلفة وبالتالي تنسيق جهود التغيير (سادلر، 2001).

يتمثل دور مدير التغيير في التعرف على ديناميكيات التغيير في أي منظمة معينة وتنظيم العملية. يجب أن يشمل تنظيم عملية التغيير من قبل مديري التغيير الترويج للتغيير في جميع أنحاء الشركة. لذلك يجب أن يتمتع مدير التغيير الفعال بالمهارات التالية: الثقة في قدرته؛ الاستعداد للمخاطرة؛ اغتنام الفرص؛ توقع ما هو غير متوقع؛ جعل الأشياء تحدث؛ تعزيز ودعم الابتكار والإبداع بنشاط (هارتلي وآخرون، 1997؛ كالدويل، 2003؛ هوبر وبوتر، 2000).

في الأساس، الهدف النهائي لمدير التغيير هو جعل كل موظف يعمل في الشركة المعينة قادرًا على العمل كمدير تغيير (شيرمر هورن، 2005؛ روبينز وديسينزو، 2005). وبشكل أكثر تحديدًا، تم تلخيص أدوار مدير التغيير في الجدول 2

جدول 2-4

أدوار مدير التغيير

أدوار مدير التغيير	الإجراءات والنتائج المرجوة
التصور	مراجعة الخيارات الجديدة، وتوسيع الاستراتيجيات الحالية، واكتشاف الاحتمالات من خلال التواصل
الابتكار	إعداد النماذج الأولية، وفحص المفاهيم، ومناقشة الفرص مع المروّسين وخبراء الصناعة
الاختبار	التحقيق في الاستخدام والتنفيذ المحتمل
التقييم	الإيجابيات والسلبيات، وتحليل التكلفة والفائدة
الاختيار	تنفيذ الفرص الواعدة أكثر

8.2 مديرو التغيير

يمكن أن يأتي مديرو التغيير من مصادر مختلفة، ولكن مدى نجاحهم لن يعتمد فقط على سماتهم الشخصية، بل والأهم من ذلك على الدعم الذي يتلقونه داخل المنظمة وثقافتها. سيكون مديرو التغيير عادةً:

شخص يعمل خصيصًا كمدير تغيير ربما في قسمه الخاص. ونظرًا لوجود الدور بالفعل داخل المنظمة، فإن هذا يشير إلى أن المنظمة متوافقة ثقافيًا مع التغيير كسمة مستمرة، على الأقل من حيث المبدأ، وبالتالي يجب أن يكون التغيير أكثر سلاسة وسرعة في مثل هذه البيئة. بطبيعة الحال، اعتمادًا على طبيعة العمل والصناعة، قد يختلف تأثير مدير التغيير. علاوة على ذلك، بما أن الفرد ينتمي إلى المنظمة، فيجب أن يكون لديه فهم أكبر بكثير لأهدافه التجارية الخاصة، والقوى المقاومة للتغيير، والسياسات الداخلية، والمرشحين الأقوياء باعتبارهم "المتبنين الأوائل" وما إلى ذلك. هذا موقف قوي.

يتم تعيين شخص ما في الدور الجديد لمدير التغيير، أي حيث أدركت المنظمة الحاجة إلى دور دائم وأنشأت دورًا جديدًا. على الرغم من الاعتراف بالتغيير والموافقة على الحاجة إلى دور دائم، إلا أن هذه لا تزال ثقافة نامية. ثقافة حيث من المحتمل أن تكون الحاجة إلى التغيير مفهومة ولكن حيث قد تظل المقاومة تحديًا. ومع ذلك، تتبنى المنظمة التغيير كجزء من ثقافتها من خلال قبول الحاجة إلى دور مخصص، وكما هو مذكور أعلاه، يجب أن يوفر هذا المنصب عملية تغيير إيجابية وسريعة نسبيًا.

التعيين الداخلي كمدير تغيير طوال مدة برنامج التغيير/المشروع. في الأساس، يُنظر إليهم كمدير مشروع وليس مدير تغيير دائم. عندما يتم التعيين الداخلي على أساس قصير الأجل لتلبية حاجة التغيير، فقد يكون هذا هو الخيار الأقل تفضيلًا. في هذه الحالة، غالبًا ما تؤثر التنافسات الشخصية والغيرة والمنافسة وما إلى ذلك على سهولة إجراء التغيير، وقد يتم أيضًا منح معاملة تفضيلية لمجال عمل الفرد. ومع ذلك، لا يعني هذا أنه في البيئة الثقافية المناسبة لن تكون المنظمات الأخرى التي لها دور معترف به ناجحة بنفس القدر. يعتمد مفتاح كل نجاح على مهارة المدير والديناميكيات الثقافية للمنظمة.

الطرف الثالث – عادة ما يكون مستشارًا أو مدير مشروع/برنامج خارج المنظمة. ربما يكون الخيار الأكثر شيوعًا، وتتمثل فائدة استخدام مستشار خارجي في المقام الأول في أنه غير مثقل بالسياسات الداخلية ويمكنه أن يكون لديه وجهة نظر غير متحيزة للمنظمة وبالتالي سيكون لديه عادةً وجهة نظر أكثر وضوحًا حول تحديد مجالات التغيير. ومن العيوب المحتملة أن الجداول الزمنية قد تكون ممتدة للسماح لهذا المدير بالوقت لبناء العلاقات والتعرف على نموذج العمل. الخلفية الثقافية في هذه الحالة ليست المفتاح الذي بدأ العملية عادةً ولكن من المرجح أن يكون الإدراك الصارخ بأن التغيير مطلوب للحفاظ على ميزة تنافسية أو بسبب التغييرات في ديناميكيات السوق/عروض المنتجات. ومع ذلك، ستكون الثقافة بالتأكيد مؤشرًا للنجاح وستملي وتيرة التغيير والنهج المستقبلية للتغيير.

هناك خيار آخر يتضمن مزيجًا من الخيارات المذكورة أعلاه. قد تستخدم المنظمات أصولًا إضافية حيثما يعتبر ذلك حكيماً، على سبيل المثال، بسبب قيود الوقت، والأسباب التشريعية، والسياسة الداخلية وما إلى ذلك. قد يتم التغلب على القيود الثقافية بسهولة أكبر إذا تم استخدام جهد أكبر أي "القوة الغاشمة"، ولكن يمكن أيضًا استخدام هذا النهج لتعزيز أهمية التغيير المطلوب.

8.3 أدوات مديري التغيير

يوضح تيشي (1982) أن الأنظمة الفنية والسياسية والثقافية يجب إدارتها وتعديلها بشكل استراتيجي لتحقيق أداء تنظيمي ناجح في الأوقات الاقتصادية المضطربة. يشير الباحث إلى وجود ثلاث أدوات رئيسية يمكن لمديري التغيير استخدامها لتنفيذ مهام الأنظمة المذكورة أعلاه، وهي: إدارة الموارد البشرية، والمهمة والاستراتيجية، والهيكل التنظيمي.

- إدارة الموارد البشرية: تتضمن التوظيف، والتوظيف، والتدريب وتقييم أداء الموظفين.
- المهمة والاستراتيجية: تحديد أهداف وغايات واضحة للشركة، ووضع رؤية استراتيجية وخطط لإدارة الأولى.
- الهيكل التنظيمي: تخصيص الموارد الداخلية، وتنسيق الأفراد، وهيكل التقارير، وتوزيع المسؤوليات، وما إلى ذلك.

من خلال الاستخدام الهادف لهذه الأدوات، يمكن لمديري التغيير إدارة الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة، والذين يعملون معًا لتحقيق غرض مفيد للطرفين والذين يسهل التواصل معهم بشأن الأهداف الاستراتيجية (تيشي وبينيس، 2007).

9- مشاكل الفقاعة في شركة ريزيستانس طه تشانج

كما أوضح هوني (2002)، فإن أغلب المشاكل داخل المنظمة تأتي من القوى العاملة. وقد يكون هؤلاء الأشخاص مدراء لديهم آراء متناقضة، أو زملاء غير مسؤولين لا يستطيعون العمل في فريق ويعتمد عليهم الموظفون الآخرون، أو زملاء لا يشاركون الآراء المتعلقة بالتفاصيل في الأماكن التي يكون فيها هذا شرطًا أساسيًا.

بشكل عام، يخلق الأشخاص الذين يسببون المشاكل مشاكل للناس. ويزعم هوني (2002) أنه إذا كان من الممكن اعتبار المشكلة بمثابة الفجوة بين فكرة الفرد الحالية وما يريد تحقيقه. وفي هذا الصدد، يُنظر إلى مشكلة الناس على أنها الفرق بين السلوك الحالي والسلوك الذي يريد المرء تحقيقه. في الأساس، الشخص الذي يسبب المشاكل هو الشخص الذي تنشأ منه المشاكل. وقد تنشأ هذه المشاكل من الممارسات الجديدة التي يتم تنفيذها داخل الشركة، والتي تواجه عادةً حواجز نفسية يدعمها الأشخاص الذين يسببون المشاكل.

وفقًا لجونز وآخرون (2005)، فإن تنفيذ التقنيات الجديدة والابتكارات التكنولوجية، بشكل عام، قد غير بشكل كبير العلاقات بين الناس والمنظمات. وعلى وجه الخصوص، كانت تكنولوجيا المعلومات وأتمتة عمليات العمل من الموضوعات الناشئة مؤخرًا (مورثي وآخرون، 2008). ومع ذلك، يوضح لافيرتي وجريفين (2006) أن مديري التغيير المقتنعين الذين يعتقدون أنهم قادرون على تنفيذ التغييرات التنظيمية بنجاح يزدون من ميل الإدارة الفعالة للتغيير الاستراتيجي في المنظمة. بدلاً من ذلك، يمكن لمديري التغيير الموهوبين أيضًا مواجهة استقبال سلبي متزايد تجاه التقنيات الجديدة اعتمادًا على التركيبة السكانية للموظفين.

يعتقد فو (2009) أن كبار السن يقاومون التغيير وتنفيذ التقنيات الجديدة في الغالب لأنهم قد يواجهون تحديات أكبر من الناحية التشغيلية. بالنسبة للأخير، من المرجح أن تستغرق التدريبات والخبرة العملية وقتاً أطول من الموظفين الأصغر سناً، مما قد يعيق الضبط السريع للتغيير. في ضوء ذلك، يزعم ميهتا وشاه (2005) أنه يجب على الموظفين أن يكونوا على دراية كاملة بفوائد استراتيجية الشركة وأن يشاركوا في صنع القرار. يشير تشو وآخرون (2007) إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي طريقة لتعزيز الاستراتيجية يمكن أن تسهل عملية إدارة التغيير. ومع ذلك، هيت وآخرون. (2007) يسلط الضوء على أن رأس المال البشري وأهمية السلوك يجب أن يكونا في المقام الأول عند تصميم وتنفيذ برنامج إدارة التغيير.

السلوك هو جزء لا يتجزأ من مناقشة الأشخاص الذين يسببون المشاكل. وبالمثل يمكن للزملاء التعرف على مشاكل الأشخاص في سلوك شخص ما يتميز بأنه غير نمطي وغير مرضي. قد تنشأ مشاكل الأشخاص في مواقف متعددة وفي ظل ظروف مختلفة. في بعض الأحيان تظهر مشاكل مؤقتة دون الحاجة إلى التعامل معها فعلياً.

بدلاً من ذلك، يشير المؤلف إلى افتراض نظري آخر، والذي يستنتج فكرة أن السلوك يولد السلوك. في الواقع، من خلال سلوك الفرد، لن يولدوا عمداً سلوكاً آخر في شخص آخر يمثل مشكلة للأول، ولكن من المثير للاهتمام ملاحظة المناسبات المتكررة التي يخلق فيها الأفراد مشاكلهم الشخصية.

عادةً ما يجلب التغيير المقاومة، وسيحدد نوع الثقافة داخل المنظمة إلى حد كبير مدى تجربة المقاومة. عادةً ما تحدث المقاومة بسبب وجود تصور، على سبيل المثال، بأن ممارسات العمل والظروف والأجور للأفراد سوف تتأثر سلباً (فورد وآخرون، 2002).

في الواقع، هناك العديد من الأسباب التي تجعل الناس يقاومون التغيير. ولكن يمكن اعتبار المقاومة أيضاً بمثابة ردود فعل قيمة يمكن لمدير التغيير المطلع الاستفادة منها لتعديل أو تعديل التغيير بما يتناسب بشكل أفضل مع احتياجات وأهداف المنظمة الحالية (كاروث وآخرون، 1985).

هناك بدائل مختلفة لإدارة المقاومة، ملخصة في الجدول 3:

جدول 3-4

بدائل لإدارة المقاومة

طرق إدارة المقاومة	الأدوات	التنفيذ
التدريس والتواصل	المناقشات والعروض التقديمية	تثقيف الناس حول التغيير قبل تنفيذه
المشاركة	المشاركة بين الفرق	السماح للآخرين بالمساهمة بالأفكار والمساعدة في تصميم التغييرات وتنفيذها
التيسير والدعم	T التدريب والاستماع النشط للمشاكل والشكاوى	المساعدة في التغلب على ضغوط الأداء من خلال التدريب المقدم عند الضرورة
التيسير والاتفاق	تقديم الحوافز	يتم تقديم الحوافز لأولئك الذين يقاومون بنشاط أو على استعداد للمقاومة
العلاج السري	تنظيم الأحداث لصالح التغيير المطلوب	التأثير على الآخرين خلسة من خلال تقديم معلومات مختارة حول التغييرات المطلوبة في الأداء والهيكل

باختصار، يمكن تحديد أنه لا يوجد أشخاص يسببون المشاكل وبدلاً من ذلك توجد سلوكيات مشكلة فقط - دائماً ما يكون منظور معين لسلوك الشخص هو الذي يشكل مشكلة. علاوة على ذلك، فإن السلوكيات المشكلة ليست فطرية، فهي مخلوقة وهذه السلوكيات المشكلة ناجمة إما عن الانفتاح أو الانطواء. يجب النظر إلى السلوكيات المشكلة وفقاً للموقف الحالي ويجب التعامل معها وفقاً لما إذا كانت متقطعة أو معتادة.

توجد طرق مختلفة قابلة للتطبيق على المشكلات التي تظهر مرة واحدة على عكس المشكلات الأخرى التي تحدث باستمرار. بشكل عام، الخيارات المتاحة للتعامل مع الأشخاص المشكلين هي:

■ لا تفعل شيئاً

هذا الخيار سلبي وقد ينطوي على مشاكل جوهريّة، والتي قد تؤدي إلى تعميق المشكلة. وقد يؤدي في بعض الأحيان إلى تفاقم المشكلة. ومع ذلك، قد يتبين أن هذا الخيار مفيد في الحالات التي تظهر فيها قوة خارجية لحل المشكلة (بوركيناو وآخرون، 2004)

■ تغيير تصور المشكلة

في بعض الظروف قد يبدو الأمر وكأن تصور المدير هو المشكلة الفعلية. إن تخفيف تصورات الناس هو ما يشكل أحياناً مشاكل (كيركمان وآخرون، 2009)

■ إقناع الشخص الذي يسبب المشكلة بالتغيير

يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم الملاحظات والتوجيه والقبول الإيجابي للآراء السلبية (دونا هو وهاراري، 1998)

■ تعديل الموقف

يركز هذا الخيار في المقام الأول على الظروف التي حدثت فيها المشكلة، وليس على الشخص الذي يسبب المشكلة. وهو يأخذ في الاعتبار حقيقة وجود ظروف متناقضة يتم بموجبها إحداث سلوك المشكلة وتعزيزه (روبرتس وآخرون، 2004).

في المجمل، يمكن أن نستنتج أن مشاكل الأشخاص ضرورية لفهمها والتعامل معها لأنها:

■ تهدر المال والوقت

يقضي الموظفون قدرًا كبيرًا من الوقت في سوء التصرف والمضاربة، مما يعيق الإنتاجية ويشنت انتباه زملائهم؛

■ تولد قدرًا كبيرًا من التوتر

يميل الموظفون إلى تجربة مشاكل الأشخاص، وبالتالي يؤدي ذلك إلى انخفاض الدافع وانخفاض الإنتاجية وتقليل الالتزام؛

■ إضعاف عملية اتخاذ القرار

تؤثر مشاكل الأشخاص بشكل سلبي بشكل عام على عملية اتخاذ القرار. عادةً ما يتم نقل الأشخاص الذين يسببون المشاكل أو ترقيتهم، مما يعيق نمط العمل في الهيكل التنظيمي مع استمراره في استيعاب الأشخاص الذين يسببون المشاكل (بيرنز، 2004أ).

من منظور آخر، يمكن أن تكون مشاكل الأشخاص مفيدة للشركات أيضًا لأنها مناسبات مثيرة للاهتمام بطبيعتها. إنها تحفز وتحد من أنماط السلوك الموجودة، وتخلق هوامش للتعلم، وأخيرًا، تتحقق من مهارات الأشخاص لدى الفرد وتقييمها.

10- التغيير الاستراتيجي والتشغيلي

لقد أدى الاتجاه الناشئ لإعادة هيكلة الصناعات والشركات إلى ظهور عدد كبير من الآراء فيما يتعلق بعملية إدارة التغيير (هيت وآخرون، 1996؛ بار وآخرون، 1992؛ دي تيان وكوبيرج، 2002؛ سيمونز، 1999). وقد ميزت نتائج هذه الآراء بين نوعين رئيسيين من التغيير - الاستراتيجي والتشغيلي. وعادة ما

يتم التعامل مع هذين النوعين بشكل مستقل؛ ومع ذلك، يجب أن يتم تصور كل منهما لخدمة التنفيذ العملي، والذي يتضمن روابط بين الوسائل التشغيلية والتكتيكية لتحقيق أهداف الشركة.

ونظراً للمنافسة المتزايدة في جميع الصناعات في جميع أنحاء العالم، فإن الإجراءات الاستراتيجية تأتي في طليعة المناقشة الإدارية (هارزينج، 2002؛ كوربيت، 2007؛ بروثرز وهينارت، 2007؛ لانجلويس، 2007). والموضوع المهم على الدوام لا يتعلق بصياغة الاستراتيجية، بل بتنفيذها الفعلي. سيوفر هذا الفصل إطاراً عاماً لفهم الاختلافات الرئيسية بين التغيير التشغيلي والاستراتيجي، والرابط بينهما ومناقشة خصائص كليهما بشكل نقدي

10.1 التغيير الاستراتيجي

وفقاً لهوفر وشيندل (1978)، تتضمن عملية التغيير الاستراتيجي تغيير استراتيجية شركة معينة تتكون من المزايا التنافسية والنطاق والأهداف. في الأساس، يُنظر إلى التغيير الاستراتيجي على أنه تغيير في مهمة المنظمة وأهدافها والخطة الاستراتيجية المستخدمة للوصول إلى الأهداف.

يلاحظ فرانكن وآخرون (2009) أن عملية اتخاذ الإجراءات الاستراتيجية تشمل مجموعة واسعة من برامج التغيير التي من شأنها تسهيل تنفيذ الاستراتيجية. كما أنها تتضمن جمع وإدارة ومراقبة جميع العمليات اللازمة لتقديم عملية التغيير بشكل صحيح.

بدلاً من ذلك، يزعم راجاجوبالان وسبييتزر (1997) أن التغيير الاستراتيجي يمثل الفجوة بين حالة وجودة الشركة مقارنة ببيئتها الكلية خلال فترة زمنية معينة. وبناءً على هذه الافتراضات، يمكننا أن نستنتج أن التغيير الاستراتيجي يتسم بتأثيرات القوى الداخلية والخارجية للشركات (برات ورافائيلي، 2001). وبعبارة بسيطة، يمكن أن يحدث التغيير الاستراتيجي في الحالات التي يتفاقم فيها التوازن بين البيئتين الداخلية والخارجية للشركة. وبالتالي، فإن الشركات ستتخذ إجراءات التغيير الاستراتيجي استجابةً للتغيرات البيئية الكلية.

ومع ذلك، يزعم جينسبيرج (1988) أن التغيرات في البيئة الكلية لمنظمة معينة يمكن أن تكون موضوع تصور مدير معين لصنع القرار. وبالتالي، يمكن أن يكون سبب بدء التغيير الاستراتيجي هو وجهة نظر المدير المشتتة حول تغيرات البيئة الخارجية. وأخيراً، يمكن أن يحدث التغيير الاستراتيجي ويتم تفسيره من خلال تصورات المديرين / صناع القرار الفردية.

وأخيراً، يُعتقد أن تنفيذ الاستراتيجية الفعالة مهمة شاقة لتحقيقها (بير ونوهريا، 2000؛ بروخ وآخرون، 2005). مع فشل أكثر من 70% من الشركات في إتمام العملية، يقترح بعض المؤلفين أن التغيير الاستراتيجي الناجح يفشل عادةً بسبب:

- المطالبات المستمرة من أصحاب المصلحة لتحقيق أرباح أعلى والتغييرات الاستراتيجية المستمرة
- تعقيد الشركات، والذي يؤثر أثناء برنامج التغيير الاستراتيجي على الموردين والشركاء والموظفين وهيكل الشركة.

- ضعف تعاون العديد من المديرين المتوسطين في بداية وبدء تنفيذ الاستراتيجية
- صعوبة جمع وتخصيص جميع الموارد اللازمة لتنفيذ عملية التغيير الاستراتيجي.

المشكلة هي كيفية إدارة التوازن بين أداء الشركة المستقر والحاجة إلى الصيانة الفعالة لبرنامج التغيير الاستراتيجي. ومع ذلك، بسبب الضغط المستمر لتحقيق نتائج إيجابية وأعلى من أصحاب المصلحة، لا يستطيع المديرون التركيز على أولويات الشركة الرئيسية.

10.2 التغيير التشغيلي

كما أوضح جوها وآخرون (1997)، فإن التغيير التشغيلي يعزز أداء القوى العاملة ويسهل خلق القيمة الفعلية للمنظمات. بالإضافة إلى ذلك، لا يتخذ التغيير التشغيلي نهجاً سلبياً للتغيير مثل إغلاق الأقسام وتسريح الموظفين. في الواقع، يقدم التغيير التشغيلي نهجاً بديلاً واستباقياً لتحسين أداء الشركات ذات الأحجام والطبيعة المختلفة. بشكل أساسي، بغض النظر عن حجم الشركة، يسعى التغيير التشغيلي إلى الاستفادة من العمليات المتكاملة داخل الشركة وتوحيدها لتكون قادرة على تقديم قيمة أفضل بتكلفة أقل. الافتراض الأساسي هنا هو أن الموظفين هم أهم أصول الشركات وبالتالي يجب استثمار قدر كبير من الوقت في التدريب والتوجيه المناسبين لتكون قادرة على تحقيق الالتزام المطلوب.

بشكل عام، يمكن تحقيق ذلك من خلال:

- إدارة الجودة الشاملة (مان، 2008)
- أربع طبقات من التغيير التشغيلي (شيرمان، 2009)

بادئ ذي بدء، استكشف مان (2008) مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي لخص أن التركيز السائد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة هو الرضا العام لقاعدة العملاء، ضمن بيئة إدارية تستفيد من تحسين العمليات المستمر. في الأساس، يركز إطار إدارة الجودة الشاملة على التحسينات التشغيلية الضرورية بدقة وتماسك. في الواقع، يمكن أن يساعد تطوير نموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة الشركات على تحقيق تحسينات في عمليات العمل والعمل الجماعي ورضا العملاء والأهداف التي تم التهرب منها من التخطيط الاستراتيجي. في هذا الصدد، تؤكد إدارة الجودة الشاملة على العمليات التجارية المستمرة بإجراءات تشغيلية محددة، والتي يمكن تحقيقها من خلال بعض العوامل من بينها:

- التركيز على الفريق
- تحسين عمليات العمل
- المقارنة المعيارية

من ناحية أخرى، هناك أربعة مبادئ رئيسية يُعتقد أنها توجه التغيير التشغيلي، والتي تم تحليلها في الجدول 4 (شيرمان، 2009). وهذه هي: التوحيد القياسي، والتكامل، والمركزية، والتحسين.

جدول 4-4

أربعة مبادئ توجه التغيير التشغيلي

عنوان الطبقة	التطبيق
1. التوحيد	يتم شرحه كأداة قوية لتقليل التكاليف وتقديم تجربة أفضل للعملاء. يجب تنفيذ التوحيد فقط في تلك العمليات / المجالات حيث يوجد تناقض يزيد من التكاليف.
2. التكامل	يعد دمج وتوحيد الأهداف بالإضافة إلى التقارير المناسبة أمرًا ضروريًا لنجاح عملية التغيير التشغيلي.
3. المركزية	يتم وصف المركزية بأنها تعزيز عملية اتخاذ القرار ونقطة انطلاق لتحقيق اقتصاديات الحجم. يمكن لنظام الإدارة والتحكم المركزي الراسخ أن يجعل الوحدات التنظيمية تعمل بشكل مستقل ولكن تحت سيطرة المكتب الرئيسي.
4. التحسين	بعد الانتهاء بنجاح من العملية السابقة - التوحيد والتكامل والمركزية، يمكن للمنظمات أن تسعى جاهدة لتعزيز القيمة وتحسين الإجراءات التشغيلية. تميل الشركات عادةً إلى نشر أدوات تحسين العمليات المختلفة مثل Six Sigma في هذه المرحلة.

كما ذكرنا من قبل، تواجه الشركات ذات الأحجام والطبيعة المختلفة تحديات زيادة الربحية وأداء السوق. وعلاوة على ذلك، تواصل قوى السوق ممارسة الضغط وبالتالي - تقليل الوقت المستغرق لتحديد خصائص التغيير واتخاذ الإجراءات اللازمة لإيجاد التوازن بين الخطة الاستراتيجية والتشغيلية.

وفقًا لـ Barata (2004)، فإن الشركات في الوقت الحاضر في حاجة مستمرة إلى خطة عمل منظمة لتظل قادرة على المنافسة. في العديد من الصناعات، تستخدم المنظمات بشكل متزايد ما يسمى بـ EMP (التخطيط الرئيسي للمؤسسة). يشار إليها باسم عملية تقييم الأنظمة التشغيلية والاستراتيجية الحالية لتلبية المتطلبات التشغيلية المستقبلية. بشكل عام، تخلق عملية EMP إطارًا مفيدًا لتعزيز وظائف سلسلة القيمة من خلال أربع مراحل رئيسية: 1. التخطيط المسبق؛ 2. التطوير الأولي؛ 3. التطوير التفصيلي، 4. تنفيذ الخطة. بالإضافة إلى ذلك، يناقش المؤلف التغييرات التشغيلية والاستراتيجية الفعالة باعتبارها مركبًا من تحسين الأداء التنظيمي، وتحسين تدفق العمليات، وتحسين رضا العملاء، وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية.

في النهاية، يزعم تيريز (1990) أن التقدم التكنولوجي مثل تخطيط موارد المؤسسات (ERP) وتخطيط متطلبات المواد (MRP) يخلق ميزة تنافسية كبيرة. في الواقع، ما يمكن ملاحظته من منظور إدارة التغيير هو أن مديري التغيير الأكفاء لا يستفيدون فقط من الجانب الفني للعمليات. عند التسلل إلى مناهج جديدة مثل JIT (في الوقت المناسب)، فإن الأخير يأخذ في الاعتبار كل من الجوانب التكنولوجية وغير الفنية لعملية التغيير. في الأساس، يستكشف المؤلف ملاءمة المنظور الاستراتيجي والتشغيلي لإدارة التغيير من خلال تقديم تسعة اتجاهات لإدارة التغيير، والتي تمت مناقشتها في الجدول 5.

جدول 4-5

اتجاهات إدارة التغيير

الاتجاهات إدارة التغيير	الإجراءات
التعرف على الفرق بين التغيير الاستراتيجي والتغيير التشغيلي	يجب أن يتم تنفيذ التغيير من الورق إلى العمل
توضيح الفوائد	إبلاغ التغيير قبل وقت كافٍ
التمكين	المشاركة في العملية
توفير المكافآت	تخصيص المكافآت لإكمال التغيير بنجاح
مواءمة الأهداف	إنشاء أهداف مفيدة للطرفين
خلق الهدوء	إقناع الموظفين بأن التغيير لن يكون جذرياً
تجنب القلق الزائد	تمكين الأشخاص المناسبين
التخطيط	تصميم خطة تنفيذ هادفة
رد الفعل	إعداد خطة للتغييرات الإضافية

يتضمن الاتجاه الأول إدراك الفرق بين النهج الاستراتيجي والنهج التشغيلي للتغيير. يميل المديرون إلى التركيز بشكل مكثف على العوامل التكنولوجية التي تعوق بيئة العمليات المهمة التي سيحدث فيها التغيير. وبالتالي، عندما يتعين نقل التغيير من الورق إلى العمل، لا يوجد تصور تقريباً لما إذا كان يمكن تطبيقه. بعد ذلك، في الاتجاه الثاني، يتعين على المديرين إظهار فوائد عملية التغيير حيث من المرجح أن يناقش الموظفون التغيير المتوقع قبل وقت طويل من حدوثه بالفعل. الحل الأكثر فعالية للمديرين هو التعامل مع هذه القضية بشكل استباقي من خلال إعلامهم بفوائد التغيير لقسم العمليات. بعد ذلك، من أجل ضمان نتائج إيجابية، يتعين على المديرين تمكين المرؤوسين من الالتزام بعملية التغيير. الطريقة العملية الأكثر فعالية لتحقيق التزام الموظفين هي جعل المرؤوسين مشاركين في العمل وتزويدهم بالمكافآت، سواء المعنوية و/أو المالية عند الانتهاء بنجاح من عملية التغيير.

بمجرد أن يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية التغيير، يجب توحيد جميع أهداف المديرين للتأكد من أنها موجهة نحو المنفعة المتبادلة. إن القضية المهمة هنا هي إقناع الموظفين بأن التغيير لن يغير العمليات القائمة بشكل جذري، لأن هذا قد يؤدي إلى المقاومة والشكاوى. بجانب ذلك، يجب على المديرين تجنب الإفراط في المشاركة. من أجل أن يكون التغيير ناجحاً، يجب على المديرين تمكين العدد المناسب من الأشخاص وإلا فلن يتمكنوا من فرض السيطرة المناسبة على العملية.

أخيراً، بعد إعداد الموظفين وإشراك الأشخاص المناسبين في عملية التغيير، يجب على مديري التغيير تصميم خطة تنفيذ وتحديثها بشكل متكرر وفقاً للمواقف التي قد تحدث. أخيراً وليس آخراً، يجب على الشركات أن تتذكر أن المزيد من التغييرات ستحدث بعد اكتمال عملية التغيير. تميل العديد من الشركات إلى عدم الاستجابة لموقف ما بعد التغيير. لتجنب هذا، قد تختار الرجوع إلى المبادئ الموضحة في خطة التنفيذ. تنطبق بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة أيضاً على ظروف ما بعد التغيير، وأبرزها تلك المرتبطة بالسيطرة الأفضل والسيطرة على العمليات الناشئة.

11. إدارة الجودة الشاملة وتحديات التعليم العالي

حتى الآن تم تحليل المبادئ الأساسية للتغيير وإدارة التغيير ومناقشتها بشكل نقدي. كما تم شرحه في الفصول السابقة من الورقة، فإن التغيير في الشركات ومؤسسات التعليم العالي يتطلب نفس الموارد تقريباً وله نفس التأثير بشكل أساسي على عمليات العمل. في هذا القسم، سيركز المؤلفون على التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة حيث خضع العديد من المؤسسات الأولى لضغوط كبيرة من حيث الطلب والموارد والتي من المرجح أن تواجه المزيد من أدوات قياس الأداء الأكثر صرامة. علاوة على ذلك، سيتم تقديم دراسة حالة توضح توقعات إدارة التغيير في سياق مؤسسة للتعليم العالي في بلغاريا. إنها بمثابة أداة تصور تقارن بين ممارسات التغيير العامة والخصائص العملية الناتجة عنها. باختصار، إنها توضح تطبيق ممارسات إدارة التغيير الراسخة وتربطها جميعاً بالأطر النظرية الموضحة في الفصول السابقة. أخيراً، يتم تقديم الاستنتاجات والتوصيات لتكون بمثابة إرشادات نظرية وعملية لممارسات التغيير المستقبلية وتحديد السيناريوهات المحتملة التي قد تحدث.

يمكن إرجاع دافع مؤسسات التعليم العالي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى العديد من الأسباب، وأهمها التحكم بشكل أفضل في التكاليف (سلامة وآخرون، 2011). تتلقى الجامعات والكليات البلغارية تمويلاً مختلفاً في الوقت الحاضر (حكومي وغير حكومي)، مما يزيد من النفقات وبالتالي يجعل مؤسسات التعليم العالي تحاول استخدام سيطرة أفضل على الأموال التي يتم إنفاقها بدلاً من الفوائد المقدمة. سبب آخر لتبني إدارة الجودة الشاملة هو المنافسة المتزايدة. لقد غيرت معظم مدارس التعليم العالي في البلاد بشكل كبير إجراءات القبول الخاصة بها وكذلك ممارسات التدريس والمعايير العامة لتكون قادرة على جذب المزيد من الطلاب في مواجهة المنافسة المحلية والدولية المتزايدة، والتي تنجم أيضاً عن انخفاض جودة المنتج التعليمي. بشكل عام، يعتمد نجاح أي جامعة أو كلية إلى حد كبير على قدرتها على تلبية احتياجات الطلاب والمجتمع (إبراهيم، 2001). وعلى وجه الخصوص، تتمتع إدارة الجودة الشاملة بالقدرة على تحسين موقف التعليم العالي في السوق التعليمية وتعزيز الصورة العامة للجامعة / الكلية.

من ناحية أخرى، يُظهر الموظفون الأكاديميون وغير الأكاديميين في الجامعات والكليات درجة منخفضة من المشاركة في عملية إنشاء ممارسات إدارة الجودة الشاملة والاستعداد للتغيير، مما يعوق المبادرة بأكملها. وعلى العكس من ذلك، تشعر الحكومة البلغارية وغيرها من الهيئات التعليمية بقلق متزايد بشأن مستوى جودة التعليم العالي لأنه يمثل فائدة اجتماعية ومصدراً للتنمية وفقاً للمعايير الأوروبية.

بشكل عام، يعد رضا الطلاب الأداة الأكثر فائدة لتقييم أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. ونظراً لأن الطلاب هم المستفيدون الرئيسيون من العملية المذكورة أعلاه، فإن مشاركتهم في التخطيط التعليمي والتغييرات في أنماط العمل المؤسسي الحالية أمر بالغ الأهمية للوصول إلى مستوى الجودة المطلوب وتقليل مقاومة التغيير من جانب الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين (سعيد، 2001).

أجرى المؤلفون دراسة حالة بعنوان "إدارة التغيير المؤسسي في الكلية الجامعية الدولية (بلغاريا)". وهي استمرار طبيعي للورقة وتكشف التطبيق العملي للتغيير فيما يتعلق بمفاهيم إدارة التغيير الأساسية. ويتضمن أيضاً استنتاجات وتوصيات تتضمن نتائج المراجعة النظرية والعملية، والتي سيتم نشرها مع دراسة الحالة في العدد القادم من IJPM.

أهمية مخطط إدارة التغيير

إن تنفيذ مشاريع تحليل البيانات لا يتعلق فقط بالحصول على الأدوات والتقنيات المناسبة. بل يتعلق أيضاً بتغيير الطريقة التي تعمل بها المؤسسة بشكل جذري. وقد يقابل هذا التغيير بالمقاومة والارتباك وحتى الخوف بين الموظفين. إن إدارة التغيير هي النهج المنظم لتوجيه الأفراد والفرق خلال هذا التحول. وهي تضمن أن يكون التحول سلساً وفعالاً ومفيداً للمؤسسة في نهاية المطاف.

إن فهم الحاجة إلى مخطط إدارة التغيير أمر بالغ الأهمية لإدارة هذه التحولات بشكل فعال. يعمل مخطط إدارة التغيير كخريطة طريق مرئية تحدد الخطوات الرئيسية والجدول الزمنية والمسؤوليات المتضمنة في عملية التغيير. كما يوفر هيكلًا واضحًا ومنظمًا يمكن لأصحاب المصلحة اتباعه، مما يضمن أن الجميع على نفس الصفحة ويعملون نحو نفس الهدف.

من خلال وضع مخطط لإدارة التغيير، تستطيع المنظمات تقليل المقاومة وتحسين التواصل وزيادة احتمالات تنفيذ التغيير بنجاح. وفي بيئة الأعمال السريعة الوتيرة اليوم، يعد وجود مخطط واضح لإدارة التغيير أمرًا ضروريًا لدفع النمو المستدام والبقاء على القدرة التنافسية.

مراحل إدارة التغيير في المخطط

تتضمن إدارة التغيير عادةً عدة مراحل تساعد في ضمان انتقال سلس وناجح. تتضمن هذه المراحل البدء والتخطيط والتصميم والتطوير والاختبار والتنفيذ وما بعد التنفيذ.

1- **البدء:** البدء هو المرحلة الأولى في عملية إدارة التغيير. خلال هذه المرحلة، تحدد المنظمات الحاجة إلى التغيير وتحدد الاتجاه لجهود التغيير. يتضمن ذلك تحديد نطاق التغيير، وتحديد الأهداف والغايات، وتأمين الدعم من أصحاب المصلحة الرئيسيين.

2- **التخطيط:** تتضمن مرحلة التخطيط وضع خطة تفصيلية لكيفية تنفيذ التغيير. ويشمل ذلك تحديد الموارد اللازمة، ووضع الجداول الزمنية والمعال، وإنشاء استراتيجية اتصال لإبقاء أصحاب المصلحة على اطلاع طوال العملية.

3- **التصميم:** تركز مرحلة التصميم على تطوير الاستراتيجيات والتكتيكات المحددة التي سيتم استخدامها لتنفيذ التغيير. وقد يتضمن ذلك إعادة تنظيم العمليات أو الأنظمة أو الهياكل لتنماشى مع الحالة المستقبلية المرغوبة.

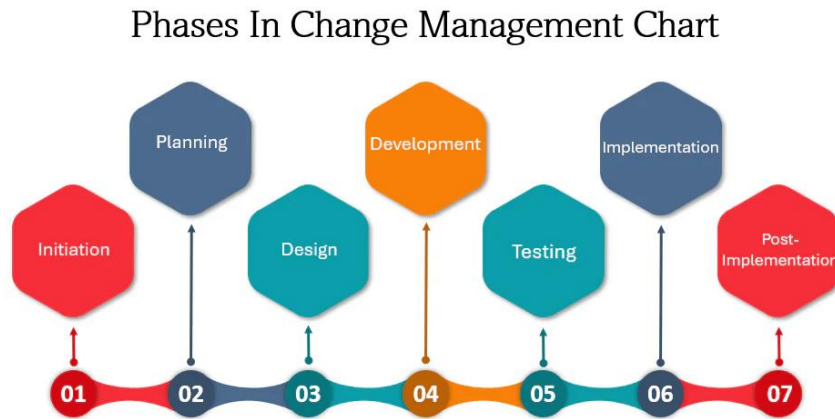
4- **التطوير:** تتضمن مرحلة التطوير وضع الخطط موضع التنفيذ. وقد يتضمن ذلك تدريب الموظفين أو تحديث الأنظمة أو تنفيذ عمليات جديدة. ومن المهم خلال هذه المرحلة مراقبة التقدم وإجراء أي تعديلات ضرورية لضمان استمرار التغيير على المسار الصحيح.

5- **الاختبار** : يعد الاختبار مرحلة بالغة الأهمية في عملية إدارة التغيير. ويتضمن ذلك التأكد من أن التغييرات تعمل على النحو المقصود وتحقق التأثير المطلوب. يساعد الاختبار في تحديد أي مشكلات أو تحديات محتملة تحتاج إلى معالجة قبل التنفيذ الكامل.

6- **التنفيذ** : التنفيذ هو المرحلة التي يتم فيها طرح التغييرات في جميع أنحاء المؤسسة. وهذا يتضمن توصيل التغييرات إلى جميع أصحاب المصلحة، وتقديم الدعم للموظفين أثناء تكيفهم مع التغييرات، ومراقبة التقدم لضمان نجاح التغيير.

7- **مرحلة ما بعد التنفيذ** : المرحلة الأخيرة من إدارة التغيير هي مرحلة ما بعد التنفيذ. تتضمن هذه المرحلة تقييم نجاح التغيير، وتحديد أي دروس مستفادة، وإجراء أي تعديلات ضرورية لضمان استدامة التغييرات على المدى الطويل.

ومن خلال اتباع هذه المراحل، تستطيع المنظمات إدارة عملية الانتقال من الحالة الحالية إلى الحالة المستقبلية المرغوبة بشكل فعال وتحقيق أهدافها. انظر الشكل (5)



الشكل (5)

لماذا تتطلب مشاريع إدارة التغيير تحليل البيانات

يمكن أن تكون مشاريع تحليل البيانات مزعجة، لأنها غالبًا ما تتحدى الوضع الراهن. قد يحتاج الموظفون إلى تعلم مهارات جديدة، والتكيف مع تدفقات العمل الجديدة، وتبني عملية اتخاذ القرار القائمة على البيانات. وبدون إدارة التغيير الفعّالة، يمكن أن تؤدي هذه التحولات إلى المقاومة، وانخفاض الإنتاجية، وفشل المشروع.

مواءمة تحليلات البيانات مع الأهداف التنظيمية

تضمن إدارة التغيير أن مبادرات تحليل البيانات تتوافق مع الأهداف الشاملة للمنظمة. كما تساعد في سد الفجوة بين الجوانب الفنية لتحليل البيانات والرؤية الاستراتيجية للشركة.

تأثير مقاومة التغيير

إن مقاومة التغيير هي رد فعل بشري شائع. تهدف استراتيجيات إدارة التغيير إلى تحديد مصادر المقاومة ومعالجتها، والتأكد من أن الموظفين يرون القيمة في التغييرات وأنهم على استعداد للمشاركة بنشاط.

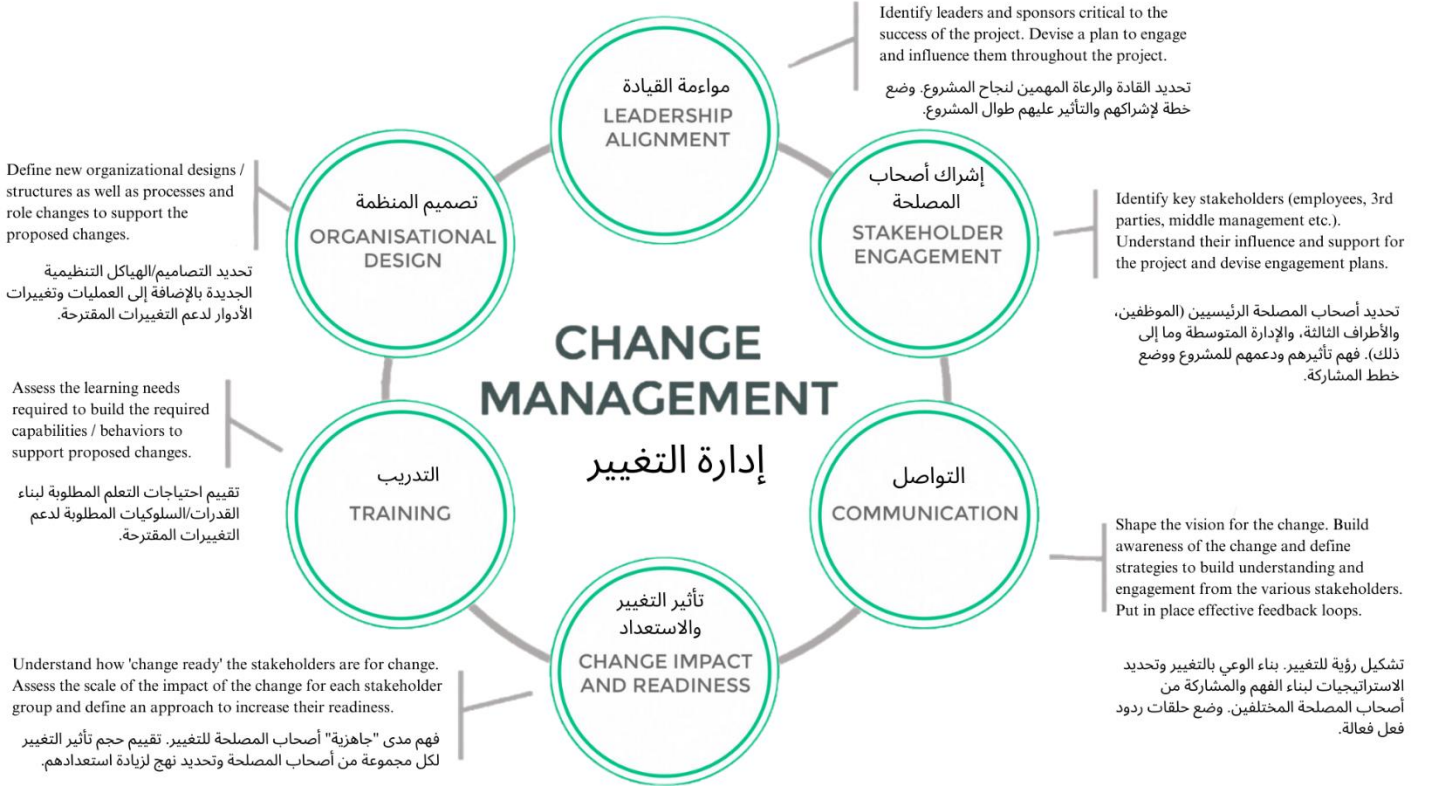
المبادئ الأساسية لإدارة التغيير الناجحة

لنأخذ على سبيل المثال تنفيذ أو تحسين التكنولوجيا. التغيير التكنولوجي هو الموجز. إنه شيء واضح وملمس (تقريبًا - في العالم الافتراضي الذي نعيش فيه)، وبالتالي فإن المنتج النهائي أسهل في الفهم والإدارة. ومع ذلك، طوال دورة حياة المشروع، تحدث تغييرات أخرى غير مرئية أو إدراكية أو عاطفية: الوعي والرغبة والمعرفة والقدرة والتعزيز، والتي ستقود في النهاية إلى نجاح (أو غير ذلك) المشروع. ستكون بعض هذه الاستجابات مباشرة للمشروع نفسه ولكن البعض الآخر قد يتأثر بعوامل خارجية بعيدة كل البعد عن أنشطة المشروع. ستحدث هذه التغييرات غير المرئية بشكل عضوي إلى حد ما، ولكن من خلال قيادة هذه التغييرات وامتلاكها بنشاط، يمكن لفريق المشروع التحكم بشكل أفضل في التغييرات وبالتالي في نتائج مشروعهم.

إن إدارة التغيير كأحد التخصصات تكمل إدارة المشاريع وتوجد لمعالجة التغييرات الموجهة للأشخاص. إن إدارة التغيير الجيدة من شأنها أن تعمق وتسرع من عملية التبني، وتعظم الاستفادة وبالتالي تمكين عائد أفضل على الاستثمار. بالنسبة للمشاريع الأقل تعقيدًا، قد تكون إدارة التغيير مملوكة لمدير المشروع. أما المشاريع الأكثر تعقيدًا فقد يتم تعيين مدير تغيير مخصص لها. ومع ذلك، بغض النظر عن حجم أو تعقيد مشروعك، يجب أن تكون إدارة التغيير "شيئًا".

هناك ستة مبادئ لإدارة التغيير: انظر الشكل (6)

1. مواءمة القيادة
2. إشراك أصحاب المصلحة
3. التواصل
4. تأثير التغيير والاستعداد
5. التدريب
6. تصميم المنظمة



الشكل (6)

- 1- قد تعتقد أن **محاذاة القيادة** لا تتطلب الكثير من العمل. عادةً، يقدم راعي المشروع الموجز الأصلي ويشرح حالة الفوائد، لذا يجب أن يكون قد تم بيعه بالفعل. ومع ذلك، فإن إبقائهم منخرطين وداعمين طوال المشروع قد يتطلب جهدًا إضافيًا بسبب الضغوط والأولويات المتغيرة في بيئة ديناميكية. لا تفترض أن كبار القادة الآخرين المهتمين بالمشروع يتماشون مع عملية تفكير الراعي أو مقتنعون بأهداف المشروع. إذا لم يكونوا كذلك، فمن المهم الحصول على دعمهم لأنهم سيؤثرون على مجموعات أصحاب المصلحة الآخرين المرتبطة بالمشروع.
- 2- إن إكمال تمرين تحليل أصحاب المصلحة عند بدء المشروع أمر ضروري. فهو يسمح لك بتحديد وفهم أصحاب المصلحة في المشروع، وتجميعهم ووضع خطط المشاركة لكل منهم. إن **إشراك أصحاب المصلحة** هو عامل تمكين للتغيير ويجب الحفاظ عليه طوال مسار المشروع - وبعد ذلك لدعم تضمين التغيير. إن مجموعات أصحاب المصلحة وخطط المشاركة مرنة ويجب تحديثها وتكييفها على فترات مختلفة طوال المشروع.
- 3- من الواضح أن **التواصل** هو المفتاح. حدد قنوات الاتصال المتاحة وابدأ العمليات المطلوبة لاستخدامها. تريد بناء الوعي بنشاط بالمشروع. إذا لم يكن هناك اتصال، فسوف يستحضر الناس حقائقهم الخاصة. لذا، إذا كان هناك شيء لتقوله، فقل ذلك، وإذا لم يكن هناك ما تقوله (أي لا توجد معلومات جديدة)، فقل ذلك، لأنك تريد الحفاظ على الزخم. كن شفافًا قدر الإمكان وكن

حريصًا على عدم المبالغة في الوعود، من أجل تعزيز العلاقات الصحية مع أصحاب المصلحة وتشجيع الاحترام. التواصل ليس مجرد وسيلة أحادية الاتجاه لنقل المعلومات - من المهم أن يكون لدى جمهورك طريقة للاستجابة عبر حلقات التغذية الراجعة حتى يعرفوا أنهم مهمون ويمكنهم التعاون مع المشروع بشأن الأفكار. ستساعد الملاحظات التي تتلقاها في تشكيل نهج الاتصالات الخاص بك في المستقبل.

4- **يتعلق تأثير التغيير والاستعداد** بمدى تأثير التغيير على أصحاب المصلحة ومدى استعدادهم لإجراء التغيير. ينظر نشاط الاستعداد، الذي قد يتضمن قائمة مراجعة الاستعداد ومتعقب حالة الاستعداد، في قدرة المجموعة على إجراء التغيير ويقلل من المخاطر التي قد تترتب على التنفيذ. تحتاج إلى التأكد من أن المجموعات المطلوبة لإجراء التغيير مجهزة للإجابة على أسئلتك المتعلقة بالاستعداد بدقة، لأنه إذا اعتقدوا أنهم مستعدون لكنهم في الواقع ليسوا كذلك، فستواجه مشكلات في وقت لاحق من التنفيذ. في حالة عدم تحقيق مستويات الاستعداد المخطط لها، يجب وضع خطط التخفيف موضع التنفيذ من أجل الحد من التأثير على المشروع.

5- عندما تحدد فجوات المعرفة، يلزم **التدريب** لتمكين التبنّي والتضمين. يمكن أن يكون هذا التدريب سلوكيًا وكذلك فنيًا. ستحدد طبيعة التغيير، بالإضافة إلى حجم السكان المتأثرين، أكثر طرق التدريب ملاءمة؛ جلسات فردية، جلسات جماعية، "تدريب المدربين"، أدلة التدريب، التعلم عن بعد أو في بيئة خاضعة للتحكم.

6- قد يكون من الضروري تصميم هياكل تنظيمية جديدة أو إدخال تغييرات عليها داخل الشركات أو الفرق المتأثرة لدعم التغيير. يجب استكمال تحليلات "كما هي" و"كما ستكون"، وتصميم العمليات المرتبطة بها وإنتاج أوصاف الأدوار الداعمة. قد لا يكون **تصميم المنظمة** مملوكًا للمشروع، ولكنه يعتمد عليه، وبالتالي يجب أن يحدث النشاط جنبًا إلى جنب مع الأنشطة الرئيسية للمشروع والتغييرات التي يتم تنفيذها إما قبل أو في نفس وقت تسليم المشروع إن إدارة التغيير تمس جميع مسارات عمل المشروع، وكل نوع من أصحاب المصلحة مسؤول عنها على مستوى ما. إن طرق العمل الحالية تفرض تحديات وفرصًا على نهج المشروع في إدارة التغيير - في حين أن الاجتماعات وجهًا لوجه غير ممكنة، إلا أن المقاومة للبدائل الافتراضية أصبحت ضئيلة الآن. إن الاستفادة من هذه الفرص من شأنها أن تطور تخصصات إدارة التغيير.

تتبع التقدم والتعديل حسب الحاجة

إن تتبع التقدم وتعديله حسب الحاجة من المكونات الأساسية لإدارة التغيير الفعّالة. ومن أجل التنقل بنجاح عبر أي مبادرة تغيير، من الأهمية بمكان أن يكون لديك فهم واضح لمكانك في العملية وأن تكون قادرًا على تكييف استراتيجيتك حسب الحاجة. وهنا يأتي دور تتبع التقدم وإجراء التعديلات.

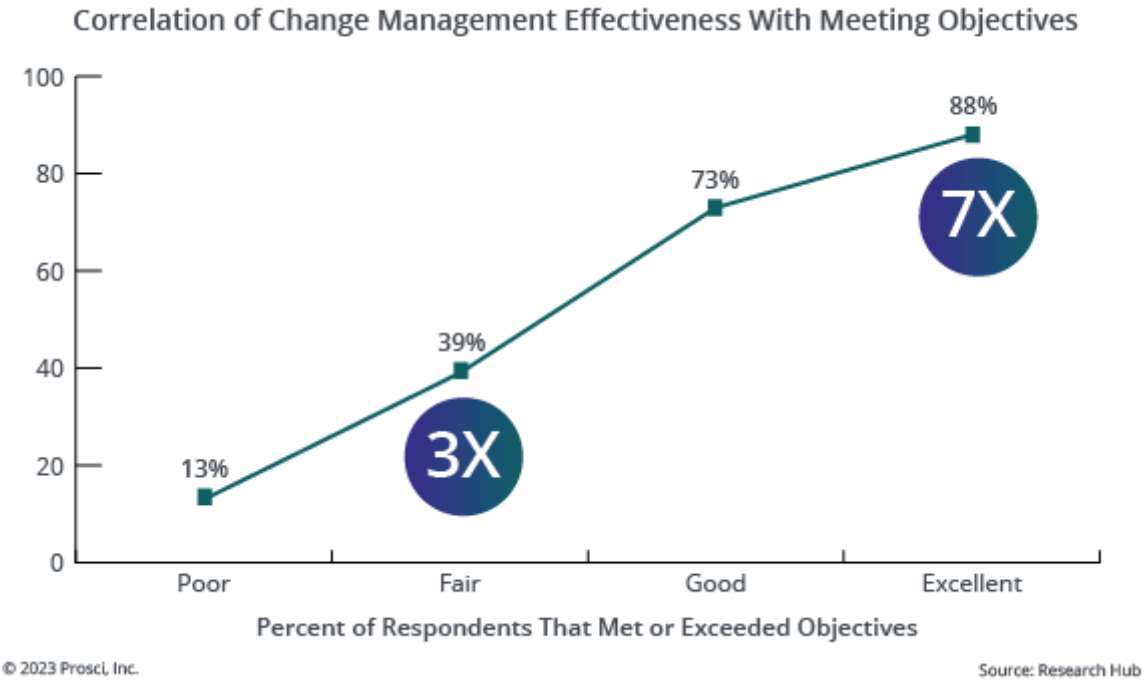
من بين الأدوات التي يمكن أن تكون مفيدة بشكل لا يصدق في هذه العملية مخطط إدارة التغيير. يتيح لك مخطط إدارة التغيير تتبع التقدم بصريًا وتحديد العقبات المحتملة واتخاذ قرارات مستنيرة حول متى وكيف يمكنك تعديل نهجك. من خلال تحديث مخطط إدارة التغيير وتحليله بانتظام، يمكنك التأكد من بقائك على المسار الصحيح وإجراء التغييرات اللازمة للحفاظ على تقدم مبادرتك.

إن أحد الجوانب الرئيسية لتتبع التقدم هو تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس. فمن خلال تحديد أهداف ومعالج محددة، يمكنك قياس نجاح مبادرة التغيير الخاصة بك وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى تعديلات. إن مراقبة التقدم المحرز في تحقيق هذه الأهداف بشكل منتظم يسمح لك بتحديد أي مجالات قد تكون فيها قاصرة واتخاذ خطوات استباقية لمعالجتها.

بالإضافة إلى متابعة التقدم، من المهم أيضًا أن تكون مرئيًا ومستعدًا لتعديل نهجك حسب الحاجة. التغيير عملية ديناميكية، وقد تنشأ تحديات أو عقبات غير متوقعة على طول الطريق. من خلال البقاء قادرًا على التكيف والانفتاح على إجراء التغييرات، يمكنك معالجة أي مشكلات تنشأ والحفاظ على مبادرتك على المسار الصحيح.

نتائج الدراسة ومناقشتها مع الدراسات السابقة

يوضح الرسم البياني أدناه كيف ترتبط فعالية إدارة التغيير بتحقيق أهداف المشروع. تمثل نقاط البيانات النسبة المئوية للمشاركين الذين حققوا الأهداف أو تجاوزوها في كل فئة من فئات فعالية إدارة التغيير (ضعيفة، مقبولة، جيدة وممتازة). انظر الشكل (7)



الشكل (7)

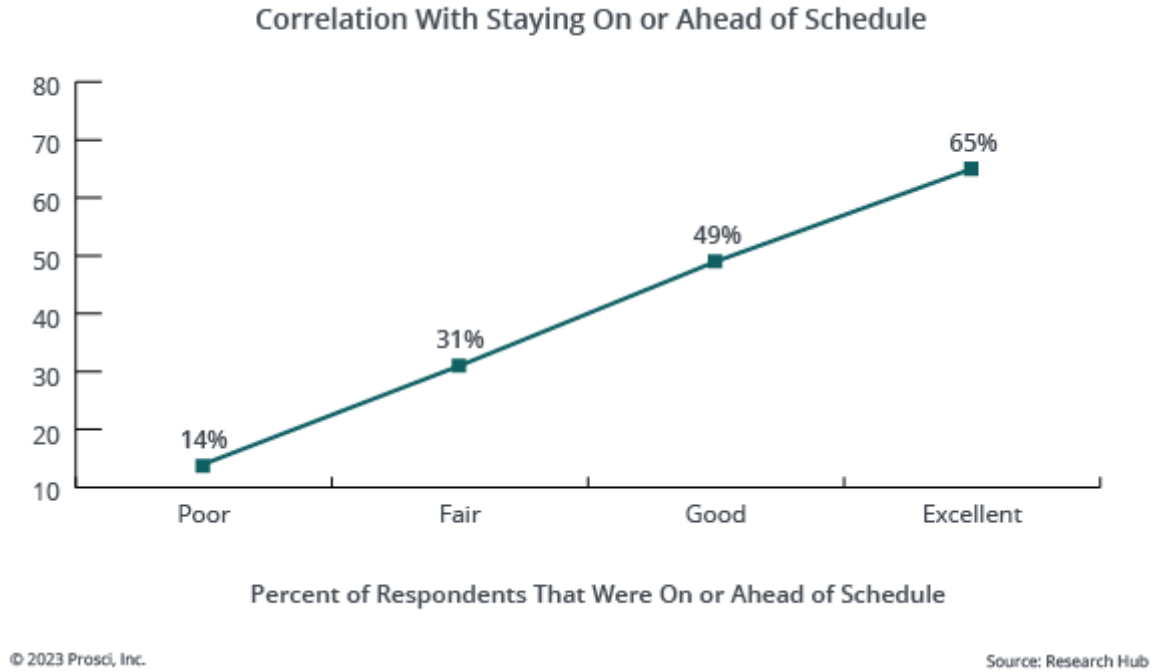
من بين المشاركين الذين لديهم برامج ممتازة لإدارة التغيير، حقق 88% منهم الأهداف أو تجاوزوها. ومن بين أولئك الذين لديهم برامج جيدة لإدارة التغيير، حقق 73% منهم الأهداف أو تجاوزوها، بينما حقق 39% منهم الذين لديهم برامج إدارة تغيير عادلة الأهداف أو تجاوزوها. ولم يحقق سوى 13% -أو حوالي 1 من كل 8- من أولئك الذين لديهم برامج إدارة تغيير رديئة الأهداف أو تجاوزوها.

والأمر المثير للاهتمام بشكل خاص في هذه البيانات هو أنه يمكنك تحقيق تحسن بمقدار ثلاثة أضعاف في نتائج المشروع ببساطة من خلال تطبيق إدارة التغيير *العادلة*. ورغم أننا لا نشجع ذلك، فإن حتى إدارة التغيير الرديئة يمكن أن تحدث تأثيراً. ومع إدارة التغيير الممتازة، تزداد احتمالات تحقيق مشروعك للأهداف بنحو سبع مرات مقارنة بإدارة التغيير الرديئة.

وبما أن المشاريع تتضمن عادة أهدافاً استراتيجية أو مالية، فإن إدارة التغيير تقدم حجة مقنعة للغاية لتمكين نجاح المشروع ونجاحه المالي ونجاحه الاستراتيجي.

الالتزام بالجدول الزمني

ترتبط إدارة التغيير الفعّالة أيضاً ارتباطاً مباشراً بالقدرة على الالتزام بالجدول الزمني أو التقدم عليه. فمع إدارة التغيير الممتازة، تزداد احتمالية التزام مشروعك بالجدول الزمني أو التقدم عليه بنحو خمس مرات مقارنة بإدارة التغيير الرديئة. ومرة أخرى، بالإضافة إلى تحقيق أهداف المشروع، كلما تمكنت من إدارة الجانب البشري من التغيير بشكل أفضل، زادت احتمالية الانتهاء من مشروعك في الوقت المحدد. انظر الشكل (8)

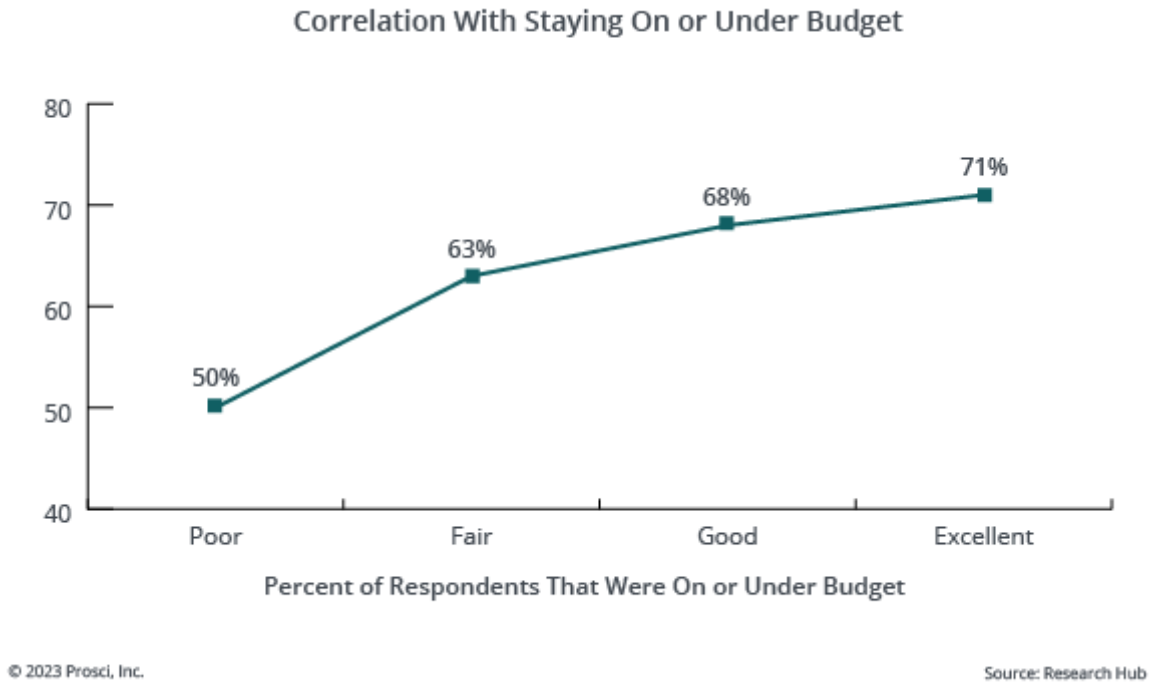


الشكل (8)

يؤكد هذا الارتباط على نقطة مهمة يجب طرحها على مديري المشاريع الذين يعترضون على إدارة التغيير بسبب الالتزام بالوقت. إن أولئك الذين يعتقدون أن إدارة التغيير ستؤدي إلى إبطاء وتيرة عملهم غالباً ما لا يعرفون البيانات، وهو ما يُظهر بوضوح أن المشاريع التي تتمتع بإدارة تغيير فعّالة تكون أكثر ميلاً إلى الالتزام بالجدول الزمني.

البقاء ضمن الميزانية

يوضح الشكل أدناه الارتباط الملحوظ بين فعالية إدارة التغيير والقدرة على الالتزام بالميزانية. في حالة إدارة التغيير الممتازة، تزيد احتمالية التزام مشروعك بالميزانية أو أقل منها بنحو 1.5 مرة مقارنة بإدارة التغيير الرديئة. انظر الشكل (9)



الشكل (9)

يعد هذا الرسم البياني رائعًا لمعالجة اعتراض رئيسي آخر من قادة المشاريع الذين يقولون إنهم يفهمون سبب أهمية إدارة التغيير ولكنهم لا يملكون الميزانية لدعمها. من المؤكد أن موارد إدارة التغيير تأتي مع التكاليف، ويجب على مديري المشاريع العمل في ظل قيود الميزانية. ومع ذلك، تكشف البيانات أن المشاريع ذات إدارة التغيير الفعالة هي في الواقع أكثر عرضة للبقاء ضمن الميزانية أو أقل منها من تلك التي تعاني من إدارة تغيير ضعيفة.

نستنتج مما سبق أنا دراستنا اثبتت ان ادارة التغيير يمكن ان تكون استراتيجية ناجحة اذا طبقت القواعد والصفات والمواصفات بشكل صحيح ومبتكر

إن ادارة التغيير تمس جميع مسارات العمل وليست مقتصرة على مجال التعليم وكل نوع من اصحاب المصلحة مسؤول عنها بحسب مهاراته التوظيفية للمكان

لتنفيذ مخطط ادارة التغيير بشكل فعال فاننا بحاجة لعدة نقاط نتبعها :

- تحديد نطاق التغيير : قبل إنشاء مخطط إدارة التغيير، من الضروري تحديد نطاق التغيير بوضوح. ويشمل ذلك تحديد أسباب التغيير والنتائج المرجوة وأصحاب المصلحة المعنيين. ومن خلال تحديد النطاق بوضوح، يصبح من الأسهل إنشاء مخطط شامل لإدارة التغيير يتناول جميع جوانب التغيير.
- تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين : من أجل تنفيذ التغيير بشكل فعال، من المهم تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين وإشراكهم في وقت مبكر من العملية. ويشمل ذلك الأفراد أو المجموعات التي ستتأثر بالتغيير، وكذلك أولئك الذين لديهم القدرة على دعم التغيير أو إعاقته. ومن خلال إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين منذ البداية، يصبح من الأسهل الحصول على الدعم لعملية إدارة التغيير.
- تحديد أهداف وغايات واضحة : يجب أن يحدد مخطط إدارة التغيير بوضوح أهداف وغايات التغيير. يساعد هذا في توفير اتجاه واضح لعملية إدارة التغيير ويضمن توافق جميع أصحاب المصلحة على النتائج المرجوة. من خلال تحديد أهداف وغايات واضحة، يصبح من الأسهل قياس التقدم والنجاح طوال عملية إدارة التغيير.
- إنشاء جدول زمني : يجب أن يتضمن مخطط إدارة التغيير جدولاً زمنياً يحدد المعالم الرئيسية والمواعيد النهائية للتغيير. يساعد هذا في الحفاظ على عملية إدارة التغيير على المسار الصحيح ويضمن إحراز تقدم نحو النتائج المرجوة. من خلال إنشاء جدول زمني، يمكن لأصحاب المصلحة رؤية تقدم التغيير بوضوح وتحديد أي عقبات أو تأخيرات محتملة.
- المراقبة والتكيف : مع تقدم عملية إدارة التغيير، من المهم مراقبة مخطط إدارة التغيير وتكييفه باستمرار. ويشمل ذلك تتبع التقدم نحو تحقيق الأهداف، وتحديد أي مشكلات أو تحديات قد تنشأ، وإجراء التعديلات حسب الحاجة. ومن خلال مراقبة مخطط إدارة التغيير وتكييفه، يمكن للمؤسسات ضمان نجاح عملية التغيير وتحقيق النتائج المرجوة.

التوصيات

تتمثل إحدى التوصيات الرئيسية للمديرين الذين يستخدمون إدارة التغيير في التأكد من أن لديهم فهمًا واضحًا لنطاق وأهداف المشروع أو المبادرة. يتضمن هذا تحديد التغييرات المحددة المطلوبة، بالإضافة إلى التأثيرات المحتملة على أصحاب المصلحة مثل الموظفين والعملاء والموردين. من خلال الحصول على فهم شامل لأهداف المشروع وأغراضه، يمكن للمديرين تطوير خطة إدارة تغيير فعالة تعالج الاحتياجات الفريدة لكل مجموعة من أصحاب المصلحة.

تتمثل توصية أخرى مهمة للمديرين في إشراك أصحاب المصلحة في عملية إدارة التغيير منذ البداية. ويشمل ذلك التواصل مع الموظفين والعملاء والموردين حول التغييرات المخطط لها وطلب ملاحظاتهم ومدخلاتهم. ومن خلال إشراك أصحاب المصلحة في العملية، يمكن للمديرين بناء الدعم للتغييرات وزيادة المشاركة والتأييد من أولئك الذين سيتأثرون بالمشروع.

أن نجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على الأساليب الفعالة والهادفة لإدارة التغيير والحفاظ على الميزة التنافسية بما يتوافق مع الثقافة التنظيمية ورأس المال البشري، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير المفاهيم المبتكرة والإبداعية في كل من مجال الأعمال والتعليم العالي.

يعد مخطط إدارة التغيير المصمم جيدًا أمرًا ضروريًا لضمان انتقال سلس في أي منظمة. من خلال تحديد الخطوات والمسؤوليات والجدول الزمني للمشاركة في عملية التغيير بشكل واضح، يمكن لأصحاب المصلحة فهم أدوارهم وتوقعاتهم بشكل أفضل. يمكن أن يساعد استخدام مخطط إدارة التغيير في التخفيف من المخاطر وتحسين الفعالية الإجمالية لمبادرات التغيير. من الضروري أن تستثمر المنظمات الوقت والموارد في تطوير وتنفيذ مخطط شامل لإدارة التغيير لدفع التغيير التنظيمي الناجح.

المراجع

المراجع العربية

[https://fzmz.short.gy/The impact of change management on project success](https://fzmz.short.gy/The%20impact%20of%20change%20management%20on%20project%20success)

[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)

[https://fzmz.short.gy/Types of change management](https://fzmz.short.gy/Types%20of%20change%20management)

[https://fzmz.short.gy/Risk Management](https://fzmz.short.gy/Risk%20Management)

<https://fzmz.short.gy/projects>

[https://fzmz.short.gy/project management](https://fzmz.short.gy/project%20management)

[https://fzmz.short.gy/Innovation in change management for projects](https://fzmz.short.gy/Innovation%20in%20change%20management%20for%20projects)

[https://fzmz.short.gy/ادارة التغيير املركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة](https://fzmz.short.gy/ادارة%20التغيير%20املركز%20الجامعي%20عبد%20الحفيظ%20بوالصوف%20ميلة)

[https://fzmz.short.gy/تأثير سمات مدير المشروع على نجاح المشروع](https://fzmz.short.gy/تأثير%20سمات%20مدير%20المشروع%20على%20نجاح%20المشروع)

المراجع الأجنبية

[https://fzmz.short.gy/Change management strategies and business analysis](https://fzmz.short.gy/Change%20management%20strategies%20and%20business%20analysis)

<https://fzmz.short.gy/Agile>

[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)

[https://fzmz.short.gy/The importance of successful project management](https://fzmz.short.gy/The%20importance%20of%20successful%20project%20management)

[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)

[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)

[https://fzmz.short.gy/A Comprehensive Guide to Change Management for Projects](https://fzmz.short.gy/A%20Comprehensive%20Guide%20to%20Change%20Management%20for%20Projects)

<https://www.techno-pm.com/blogs/change-management/adkar-model-change-competency-assessment>

https://www.researchgate.net/figure/Lewins-change-model_fig1_348911739

<https://www.techno-pm.com/blogs/change-management/change-management-books>

المقالات العلمية والكتب

Ackerman, Anderson, L.S., and Anderson, D. (2001) The change leader's roadmap: How to navigate your organization's transformation. San Francisco: Jossey-Bass.

Aldrich, H. E., and Auster, E. R. (1986) „Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications“. Research in Organizational Behavior, 8, pp. 165-198.

Argyris, C. and Schön, D. A. (1996) Organisational learning II: Theory, method, and practice. Reading, MA: Addison-Wesley

Argyris, C. and Schön, D. A. (1978) *Organisational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison Wesley.

Armstrong, M. (2006) *Strategic human resource management*. (3rd ed.). London: Kogan Page.

Back, K. W. (1992) „This business of topology“. *Journal of Social Issues*, 48(2), pp. 51-66

Baert, P. and Shipman, A. (2005) „University under siege? Trust and accountability in the contemporary academy“, *European Societies*, 7(1), pp. 157–185.

Balogun, J. and Hope-Hailey, V. (2004) *Exploring corporate change*. London: Prentice Hall

Barata, R. (2004) „Managing operational change with a master plan“. *Industrial Management*, 46(5), pp. 27-31

Barclay, A. (2009) „Employee change agents: The foundation for effective organisational change“. *International Business Research*, 2(4), pp. 3-7

Barney, J. B. (1998) *Strategic management*. Boston, MA: Irwin.

Barr, P. S., Stimpert, J. L. and Huff, A. S. (1992) „Cognitive change, strategic action, and organisational renewal“. *Strategic Management Journal*, 13, pp. 15–36.

Bartlett and Ghoshal (1995). „Changing the role of top management“. *Harvard Business Review*, 73(3), pp. 132-142

Baum, J. A. C. and Haveman, H. A. (1997) „Love thy neighbour? Differentiation and agglomeration in the Manhattan hotel industry“. *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 304-338.

Baum, J. A. C. (1996) „Organisational ecology“. In S. Clegg, C. Hardy, and W. R. Nord (eds.), *Handbook of Organisational Studies* (pp. 77-114). Thousand Oaks, CA: Sage,

Beardwell, L. H. and Claydon, T. (2004) *Human resource management: A contemporary approach*. London: FT/Prentice Hall.

Bechtold, B. (1997) „Chaos theory as a model for strategy development“.

Empowerment in Organisations, 5(4), pp. 193 - 201.

Beckhard, R. and Harris, R. T. (1987) „Managing complex change“. Harvard Business Review, 65(3), pp. 123-133.

Beer, M. and Walton, A. (1987) „Organisational change and development“. Annual Review of Psychology, 38, pp. 339-367

Beer, M. (2001) „How to develop an organisation capable of sustained high performance: embrace the drive for results – capability development paradox“. Organisational Dynamics, 29(4), pp. 233–247

Beer, M. and Nohria, N. (2000) „Cracking the code of change“. Harvard Business Review, 78(3), pp. 133-141.

Black, J. A. (2000) „Fermenting change: Capitalising on the inherent change found in dynamic non-linear (or complex) systems“. Journal of Organisational Change Management, 13(6), pp. 520-525.

Borkenau, P., Mauer, N., Riemann, R., Spinath, F. M., and Angleitner, A. (2004) „Thin

slices of behaviour as cues of personality and intelligence“. Journal of Personality and Social Psychology, 86, pp. 599-614.

Burnes, B. (2004b) Managing change. (4th ed.) Harlow: Prentice-Hall.

Boswell, W. R. and Boudreau, J. W. (2001) „How leading companies create, measure and achieve strategic results through line of sight“. Management Decision, 39(10), pp. 851-859.

Boswell, W. R., Bingham, J. B. and Colvin, A. J. S. (2006) „Aligning employees through line of sight. Business Horizons“, 49, pp. 499-509.

Bridges, S. and Harrison, J. K. (2003) „Employee perceptions of stakeholder focus and commitment to the organisation“. Journal of Managerial Issues, 15(4), pp. 498-509.

Brouthers, K. D. and Hennart, J. F. (2007) „Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research“. Journal of Management, 33(3), pp. 395-425.

Bruch, H., Gerber, P. and Maier, V. (2005) „Strategic change decisions: Doing the right change right“. *Journal of Change Management*, 5(1), pp. 97-107.

Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Jones, J. L., Saint Lamont, S., Neath, A. and Whitby, E. (2005) „No going back: A review of the literature on sustaining organisational change“. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), pp. 189–205.

Ahi, P., & Searcy, C. (2013). A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 52, 329-341.

Biesenthal, C., & Wilderom, C. P. M. (2014). The effects of change management on the success of organizational change. *Journal of Change Management*, 14(2), 172-193.

43) Burke, R. (2013). *Project management : planning and control techniques* (5th ed.). Wiley ; Chichester.

Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools, and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers

Chami, R., Al-Darwish, A. I., Cevik, S., Charap, J., George, S. M., Gracia, B., Gray, S., & Pattanayak, S. (2012, April 16). *Libya Beyond the Revolution: Challenges and Opportunities*.

الملاحق

الإستبانة

أعزائي الكرام...

أقوم ببحث ماجستير في ادارة المشاريع ضمن جامعة ميدأوشن /قسم إدارة المشاريع عن تأثير تطبيق إدارة التغيير على نجاح المشاريع .

بناء عليه أمن من جنابكم الكريم الإجابة على الاسئلة الموجودة في الاستبانة , مع الاشارة ان مساهمتكم في الاجابة عليها سيساعدني في التوصل الى النتائج العلمية المرجوة , لافتين انتباهكم أن المعلومات التي ستدلون بها ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط وبالتالي نرجو منكم الاجابة بدقه وحياد .

الخصائص الديموغرافية

الجنس	ذكر	انثى
الفئة العمرية	30-20 سنة	49-40 سنة
المستوى العلمي	دبلوم	ماجستير
المستوى الوظيفي	مهندس	قائد فريق
سنوات الخبرة	5 سنوات و اقل	20-11 سنة

محاور الاستبانة

الرقم	السؤال	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
1	هل تلعب إدارة التغيير دورًا رئيسيًا في التأثير على نجاح المشروع؟					
2	هل تساعدك إدارة التغيير على التراجع خطوة إلى الوراء وتقييم تأثير التغييرات على نتائج المشروع بشكل أفضل؟					
3	توفر خطة إدارة التغيير تفصيلاً واضحاً للأدوار والمسؤوليات، بما في ذلك من لديه السلطة للموافقة على التغييرات؟					
4	هل يجب أن توفر خطة إدارة التغيير نهجاً وإطاراً منظماً يتبعه فريق المشروع؟					
5	هل مساعدة أصحاب المصلحة على التكيف مع التغيير من خلال التواصل الواضح هو جزء من إدارة التغيير؟					

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	هل يعتبر التحسين المستمر جانباً حيوياً لقياس النجاح في إدارة التغيير في المشاريع؟					
7	المؤسسات التي لا تعتمد على خطة فعالة يكون معدل نجاح مشاريعها أعلى بسبب عدم وجود خطة للتطوير والتغيير في إدارة المشاريع؟					
8	إن نقص التدريب والدعم يقلل من الوقت اللازم للتكيف مع الأنظمة الجديدة، ويقلل من كفاءة العمل ويؤدي إلى مشروع غير ناجح وسلبى؟					
9	إن إدارة التغيير في المشروع وتحقيق أهدافه لا يمكن أن تتم بشكل فعال إلا باستخدام منهجيات المشروع مثل (Kotter's – ADKAR – Lewin's).					
10	تعتبر إدارة التغيير جانباً لا غنى عنه في الأعمال، حيث أنها تعتمد بشكل كبير على قدرات وخصائص مديري المشاريع.					
11	هل يؤدي الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا والبيانات إلى تغيير طريقة تعامل المؤسسات مع إدارة التغيير في المشاريع؟					
12	هل مقاومة التغيير لها آثار سلبية على تكاليف المشروع والمخاطر والجدول الزمني للاستثمار؟					
13	لقد تساعد الطلب على إدارة التغيير مع مواجهة كوفيد-19 - والتغيير التنظيمي والثقافي والرقمي السريع - حيث تعتبر الشركات ذلك ضرورياً لنجاح المشاريع ومبادرات التغيير الكبرى.					
14	هل يؤدي نقص الخبرة والدعم من مدير المشروع وفريقه إلى تقليل فعالية إدارة التغيير ويساهم في فشل الاستراتيجيات ويقلل بشكل كبير من نتائج النجاح؟					
15	عدم استخدام استراتيجيات الإدارة الجيدة يقلل من إنشاء رؤية مقنعة ويبني فريقاً ضعيفاً لا يعالج مخاوف الموظفين ولا يوفر التغيير في مراحل سير العمل؟					

أسئلة مفتوحة

السؤال	الاجابة
ما هي اقتراحاتكم لتطبيق إدارة التغيير في نجاح المشاريع؟	
هل لديك أي ملاحظات إضافية حول تطبيق إدارة التغيير على المشاريع؟	

تهدف الاستبانة إلى معرفة مدى الوعي بأهمية تأثير تطبيق إدارة التغيير على نجاح المشاريع.

انقسمت الاستبانة الى ثلاثة اقسام

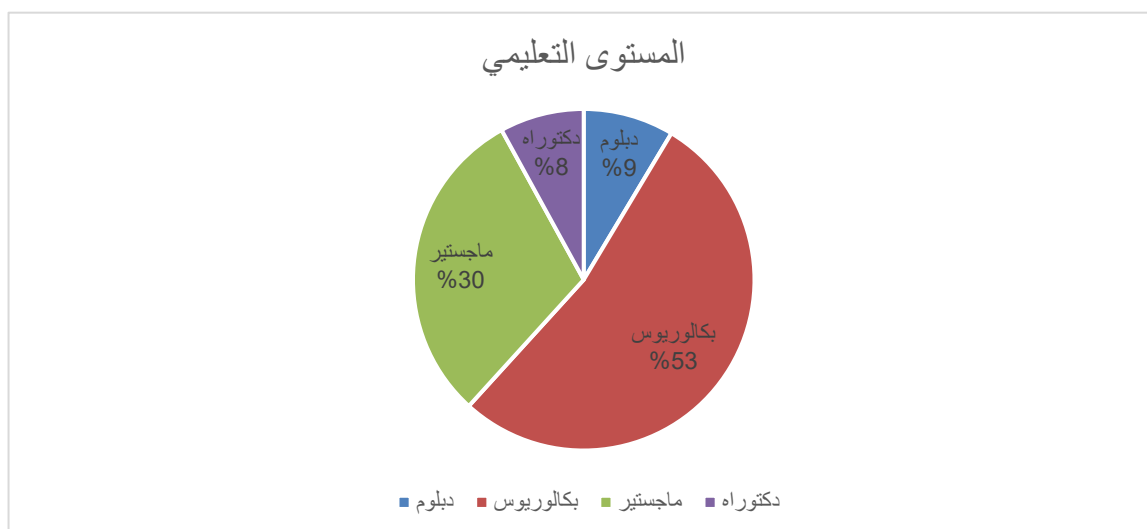
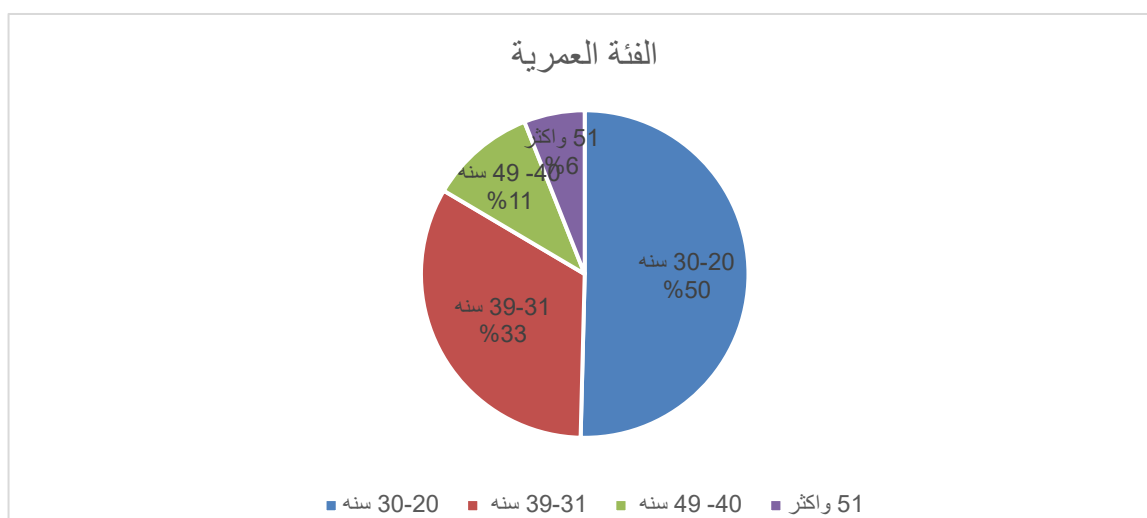
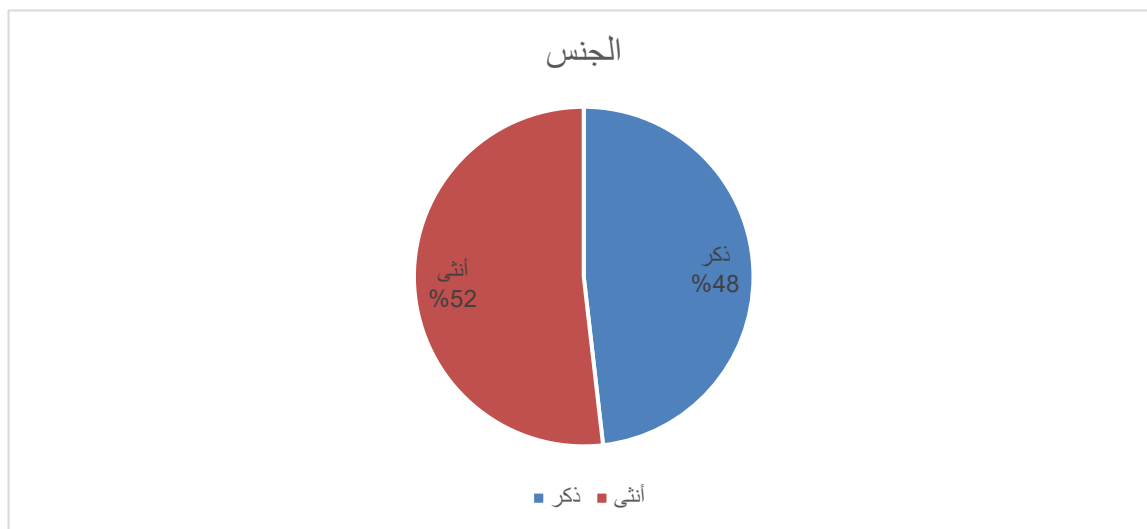
- القسم الأول : المعلومات العامة ، لمعرفة معلومات الشخص المقدم للاستبانة ومستواه التعليمي وخبرته ورؤيه احصائية المقدمين
- القسم الثاني : قياس درجة موافقه او اختلاف الجمهور مع العبارات الرئيسية المختارة من البحث العلمي
- القسم الثالث :قسم الاجابة المفتوحة لاعطاء الجمهور مساحه للتعبير عن مقترحاتهم لتطبيق ادارة التغيير في المشاريع او اي ملاحظات اخرى

رابط الاستبانة :

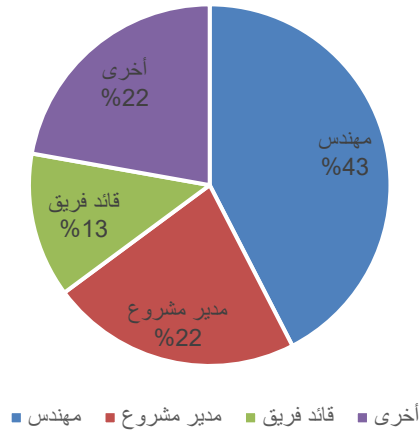
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdX07ZlaH_832tRvViCb9_Uugw_oUQ0iu8EH3JBADZywrzlYeg/viewform?usp=sf_link

نتائج الاستبانة

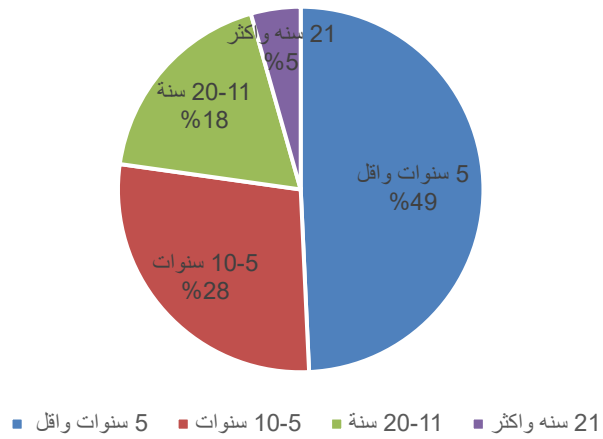
المعلومات الديموغرافية



المستوى الوظيفي

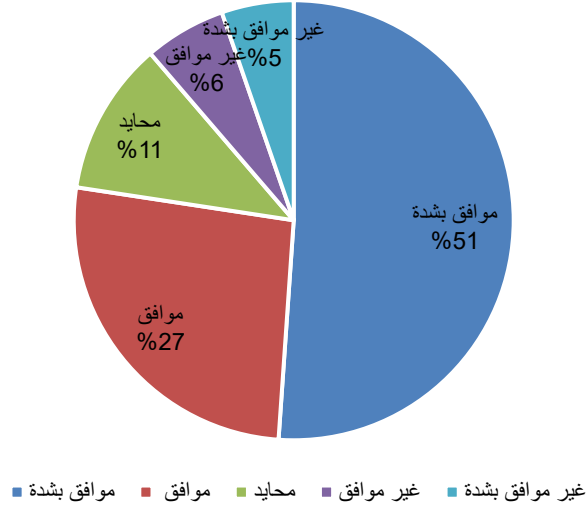


سنوات الخبرة

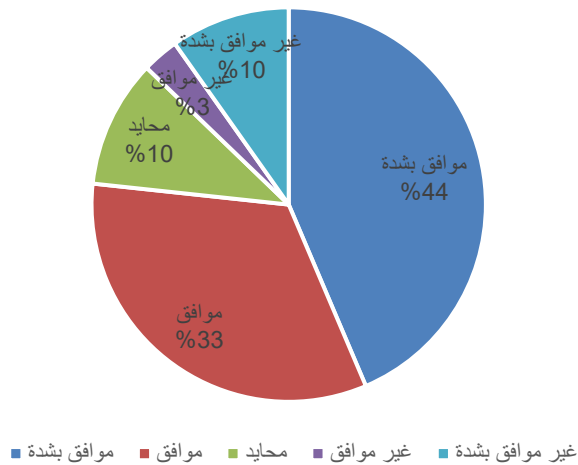


قياس الموافقات والرفض مع العبارات

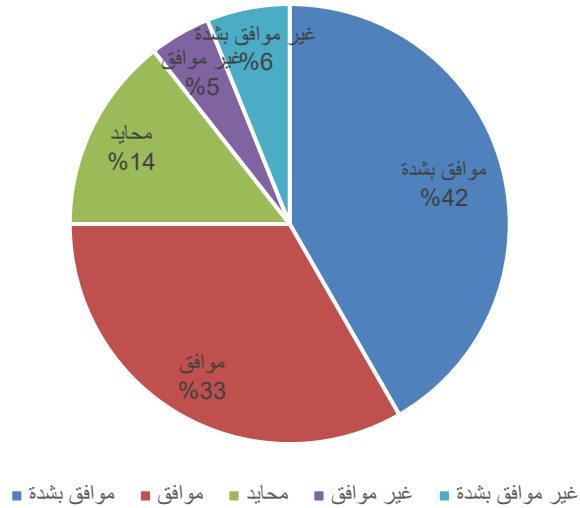
هل يعتبر التحسين المستمر جانبًا حيويًا لقياس النجاح في إدارة التغيير في المشاريع؟



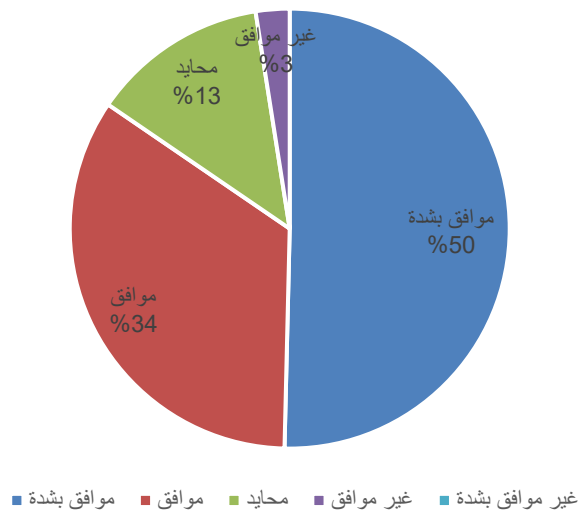
هل تساعدك إدارة التغيير على التراجع خطوة إلى الوراء وتقييم تأثير التغييرات على نتائج المشروع بشكل أفضل؟



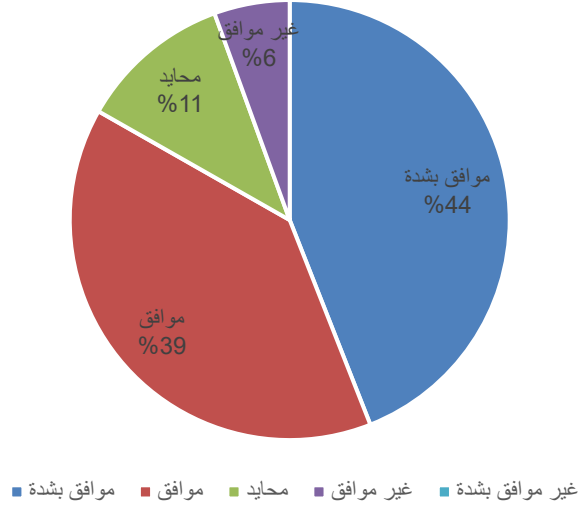
توفر خطة إدارة التغيير تفصيلاً واضحاً للأدوار والمسؤوليات، بما في ذلك من لديه السلطة للموافقة على التغييرات؟



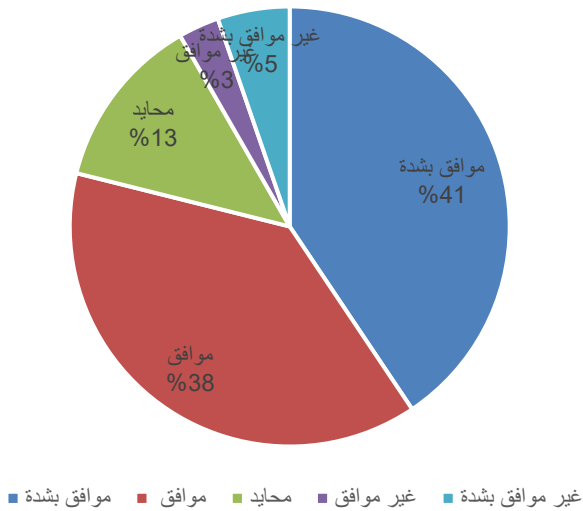
هل يجب أن توفر خطة إدارة التغيير نهجاً وإطاراً منظماً يتبعه فريق المشروع؟



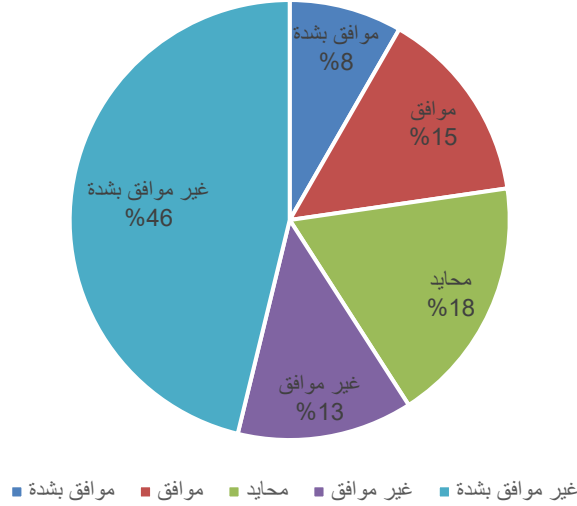
هل مساعدة أصحاب المصلحة على التكيف مع التغيير من خلال التواصل
الواضح هو جزء من إدارة التغيير؟



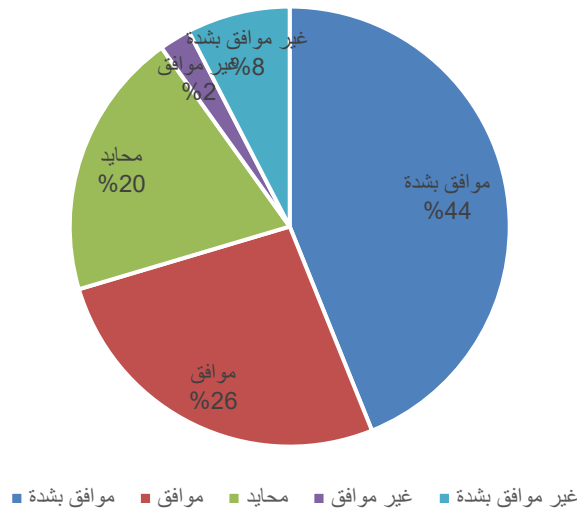
هل يعتبر التحسين المستمر جانبًا حيويًا لقياس النجاح في إدارة التغيير في
المشاريع؟



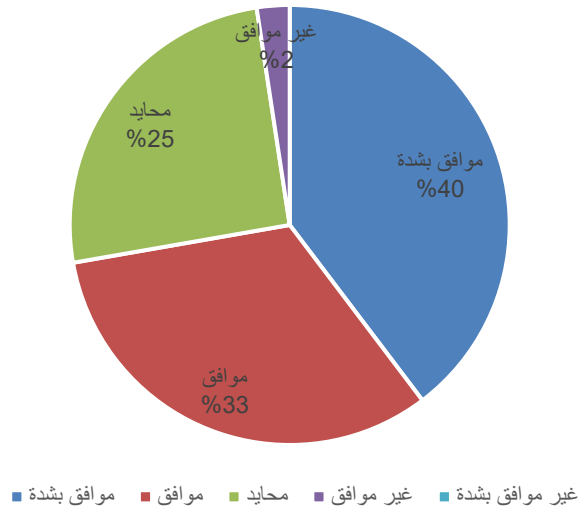
المؤسسات التي لا تعتمد على خطة فعالة يكون معدل نجاح مشاريعها أعلى بسبب عدم وجود خطة للتطوير والتغيير في إدارة المشاريع؟



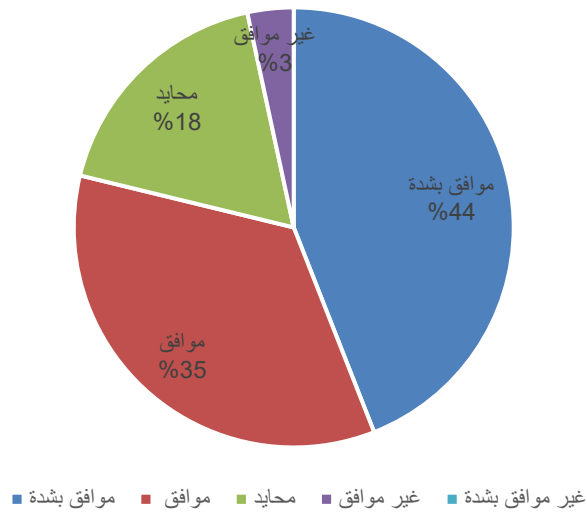
إن نقص التدريب والدعم يقلل من الوقت اللازم للتكيف مع الأنظمة الجديدة، ويقلل من كفاءة العمل ويؤدي إلى مشروع غير ناجح وسلبى؟



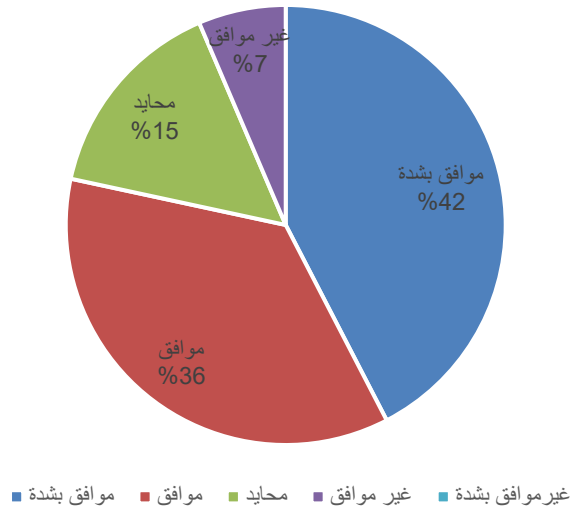
إن إدارة التغيير في المشروع وتحقيق أهدافه لا يمكن أن تتم بشكل فعال إلا باستخدام منهجيات المشروع مثل (Kotter's – ADKAR – Lewin's).



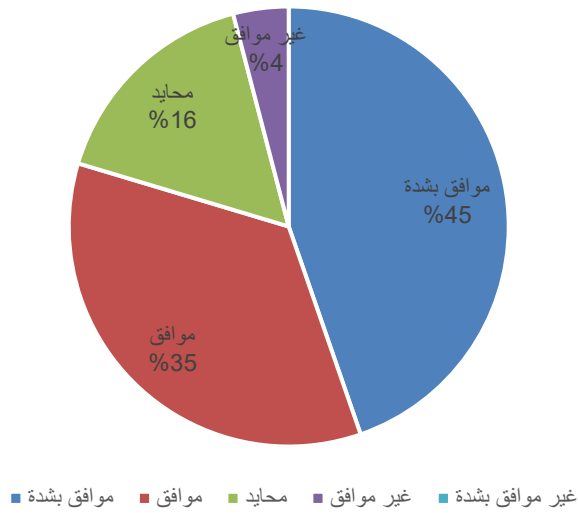
تعتبر إدارة التغيير جانبًا لا غنى عنه في الأعمال، حيث تعتمد بشكل كبير على قدرات وخصائص مديري المشاريع.



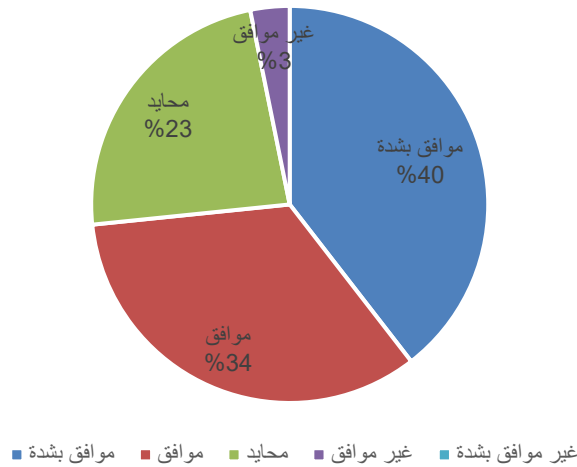
هل يؤدي الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا والبيانات إلى تغيير طريقة تعامل المؤسسات مع إدارة التغيير في المشاريع؟



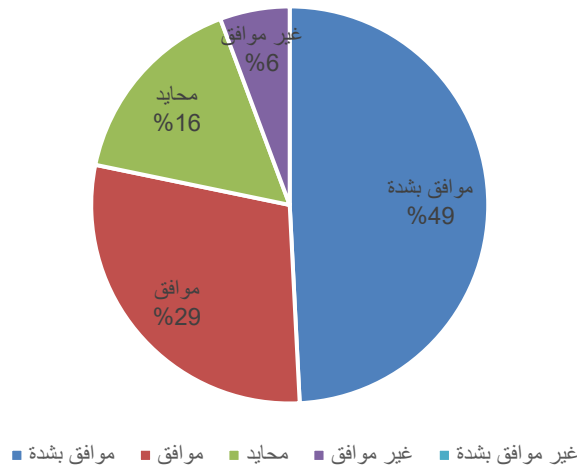
هل مقاومة التغيير لها آثار سلبية على تكاليف المشروع والمخاطر والجدول الزمني للاستثمار؟



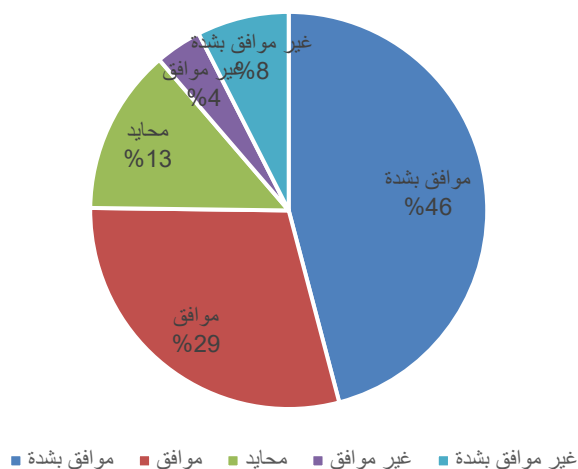
لقد تصاعد الطلب على إدارة التغيير مع مواجهة كوفيد-19 - والتغيير التنظيمي والثقافي والرقمي السريع - حيث تعتبر الشركات ذلك ضروريًا لنجاح المشاريع ومبادرات التغيير الكبرى.



هل يؤدي نقص الخبرة والدعم من مدير المشروع وفريقه إلى تقليل فعالية إدارة التغيير ويساهم في فشل الاستراتيجيات ويقل بشكل كبير من نتائج النجاح؟



عدم استخدام استراتيجيات الإدارة الجيدة يقلل من إنشاء رؤية مقنعة ويبني فريقًا ضعيفًا لا يعالج مخاوف الموظفين ولا يوفر التغيير في مراحل سير العمل؟



الاجابات المفتوحة

What are your suggestions for applying change management to the success of projects?

49 responses

Noun
No
no
nothing
No
New major update
communicate and train members also stakeholders must involved
Communicate Clearly
Proactive Planning
Effective Communication
Stakeholder Engagement
المعرفة
Non
I don't know
التطوير
Continuous development

nooooo

More experience, not knowledge

Should I get

Do a change management before team building for projects

Engage stakeholders, communicate clearly, and provide training to effectively manage change and ensure project success.

In my opinion, If the project is a successful project you can't change the management for a good time then you can change it to move with the flow of the business environment.

Building modification

1. Engage stakeholders
2. Clear communication
3. Provide training and support
4. Leadership
5. Monitor progress

Aa

Determine goals and objectives

Develop a Clear Change Management Plan and engage Stakeholders Early and Often

1. Proactive Planning and Preparation:

- * Anticipate Changes: Identify potential changes early in the project lifecycle.
- * Develop Contingency Plans: Create backup plans to address unexpected changes.
- * Communicate Change Management Strategy: Clearly articulate the change management approach to stakeholders.

2. Effective Communication:

- * Open and Transparent Communication: Maintain open lines of communication with all stakeholders.
- * Tailored Messaging: Deliver messages in a way that resonates with different audiences.
- * Address Concerns: Actively listen to and address concerns and questions.

3. Stakeholder Engagement:

- * Involve Stakeholders: Include stakeholders in the change process from the beginning.
- * Build Relationships: Foster trust and collaboration with stakeholders.
- * Address Resistance: Proactively address resistance to change.

4. Training and Development:

- * Provide Necessary Training: Equip stakeholders with the skills and knowledge needed to adapt to changes.
- * Offer Support: Provide ongoing support and resources to facilitate the change process.

5. Change Impact Assessment:

- * Evaluate Impacts: Assess the potential impacts of changes on the project, team, and organization.
- * Mitigate Risks: Develop strategies to mitigate negative impacts and maximize benefits.

6. Change Control Process:

- * Establish a Formal Process: Implement a clear and documented change control process.
- * Evaluate Change Requests: Thoroughly evaluate all change requests.
- * Manage Changes Effectively: Implement approved changes efficiently and with minimal disruption.

7. Monitoring and Evaluation:

- * Track Progress: Monitor the progress of changes and their impact on project objectives.
- * Evaluate Effectiveness: Regularly evaluate the effectiveness of change management strategies.
- * Make Adjustments: Make necessary adjustments to the change management approach based on feedback and results.

لا يوجد

Nothing

اعداد خطة مناسبة لضمان استمرارية تطبيق التغيير

Create clear vision and strategy
Engage leadership and stakeholders
Involve and communicate with employees
Assess the impact of change
Recognize and reward progress

Use this method PDCA : Plan > do > check > act

Concept application

Projects typically have strategic or financial objectives, and change management provides a very compelling argument for enabling project success, financial success and strategic success.

A key aspect of tracking progress is setting clear, measurable goals. By setting specific goals and milestones, you can measure the success of your change initiative and determine if adjustments are needed. Regularly monitoring progress toward these goals allows you to identify any areas where you may be falling short and take proactive steps to address them.

To handle both softskills and experiance knowledge of work flow and project specifications.

Effective Communication, Training and Development and Monitoring and Evaluation.

Communicate Effectively and Provide Training and Support

Knowing the problems and share with team and get the solution

تدريب الراغبين في العمل

To increase the awareness about change management models and their role

Do you have any additional notes on the application of change management on projects?

45 responses

No
no
Noun
noun
لا
a lot of elements can impact and they should be consider
Feedback Mechanisms
Organizational Culture Measurement and Evaluation
Non
لا يوجد
-
Sure
Change management needs more time than expected and Nadine time need authorities
Building modification
Risk management and flexible approach
Aa
nothing
لا
It should be an evaluation periodically
Cultural Sensitivity, Change Impact Assessment, Change Resistance and Ethical Considerations.
عدم الاختصار في التوظيف على من لديه خبره فقط لانه يوجد الكثير من الباحثين عن عمل يتم رفضهم لعدم وجود الخبرة

ملاحظات دكاترة جامعات في تخصصات هندسية مختلفة على الاستبيان

AH

ashraf hannon
طلب تقييم إستبيان بحث تخرج
To: archirimy@raudah.usim.edu.my

12 Rabi' II 1446 AH at 2:52 am

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته

انا طالب اقوم بإجراء بحث للحصول على درجة الماجستير في ادارة المشاريع واحتاج الى مساعدتكم يرجى تخصيص بضع دقائق من وقتكم لإكمال هذا الاستبيان بعنوان تأثير تطبيق ادارة التغيير على نجاح المشاريع مطلوب منا الحصول على رد دكاترة التخصصات الهندسية واعطاء رأيهم بشأن هذا الاستبيان ملاحظتكم لا تقدر بضمن وستساهم في عملي الأكاديمي الرجاء عند اكمال الاستبيان ارسال ملاحظتكم العامة على الاستبيان في رد على الايميل.

شكرا لكم

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdX07ZlaH_832tRvViCb9_UugwoUQ0iu8EH3JBADZywrzIYeg/viiewform?usp=sf_link

R

RIM HAFNAOUI 4212661
Re: طلب تقييم إستبيان بحث تخرج
To: ashraf hannon

17 Rabi' II 1446 AH at 7:39 am

Assalam alaikom wrb

The questionnaire has a comprehensive flow to evaluate the impact of change management on the project development
Just a simple comment about this question: "Lack of training and support reduces the time to get comfortable with new systems, reduces work efficiency and leads to an unsuccessful and negative project?" I think it needs to be reformulated since it looks confusing for reader to catch the point
Good luck

Get [Outlook for iOS](#)

[See More from Ashraf Hannon](#)

Please Click [Here](#) for USIM Email Disclaimer.
Please Click [Here](#) for USIM Email Disclaimer.

☆

Hala Ahmed Jalloul Qannabah
Re: طلب تقييم إستبيان بحث تخرج
To: ashraf hannon

Inbox - Exchange 13 Rabi' II 1446 AH at 8:38 pm

Good evening dear Ashraf,

The questionnaire is very relevant because by implementing this change management process for the project, it acquires valuable information on the awareness of the importance of change management and its impact on the success of the project within the organisation. This information can shed light on strategies to improve change management practices and, in the end, improve project results.

Good luck

Le 16 oct. 2024 à 7:00 PM, ashraf hannon <a.hannon@outlook.sa> a écrit :

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته

انا طالب اقوم بإجراء بحث للحصول على درجة الماجستير في ادارة المشاريع واحتاج الى مساعدتكم يرجى تخصيص بضع دقائق من وقتكم لإكمال هذا الاستبيان بعنوان تأثير تطبيق ادارة التغيير على نجاح المشاريع مطلوب منا الحصول على رد دكاترة التخصصات الهندسية واعطاء رأيهم بشأن هذا الاستبيان ملاحظتكم لا تقدر بضمن وستساهم في عملي الأكاديمي الرجاء عند اكمال الاستبيان ارسال ملاحظتكم العامة على الاستبيان في رد على الايميل.

شكرا لكم

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdX07ZlaH_832tRvViCb9_UugwoUQ0iu8EH3JBADZywrzIYeg/viiewform?usp=sf_link

Found in Sent - Exchange Mailbox

☆ **AH** **ashraf hannon**
research for a master's degree
To: fai.bashir@uoh.edu.sa

12 Rabi' II 1446 AH at 2:57 am

Alsalaam alaikum

I am a student conducting research for a master's degree in project management and I need your help. Please take a few minutes of your time to complete this questionnaire entitled The Impact of Applying Change Management on Project Success. We are required to obtain the response of engineering professors and give their opinion on this questionnaire. Your comments are invaluable and will contribute to my academic work. When completing the questionnaire, please send your general comments on the questionnaire in a reply to the email. Thank you.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdX07ZlaH_832tRvViCb9_UugwoUQ0iu8EH3JBADZywrzIYeg/viewform?usp=sf_link

FB **Faizah Bashir**
Re: research for a master's degree
To: ashraf hannon

17 Rabi' II 1446 AH at 10:24 am

🗑️ ↶ ↷ ↻ ↺ 1 ▼

Wa alaikumus salaam wa rahmatullahi wa barkatuh

Thank you for given me this opportunity. Change is very necessary every where. My suggestion is that there should be Effective Communication to avoid any problem that may rise. Then, implement a formal change control process to ensure that all changes are reviewed, approved, and documented. And lastly, be flexible and willing to adapt your approach to change management as needed. Good luck in your studies and future endeavours.

ملخص عربي

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 فعّالة، 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.

إن إدارة التغيير هي الجسر الذي يربط مشاريع تحليل البيانات بنجاح المؤسسة. ومن خلال تبني مبادئ واستراتيجيات إدارة التغيير، يمكن للشركات أن تنتقل بثقة في التضاريس المعقدة لتحويل البيانات. ويبشر المستقبل بفرص أكثر إثارة مع استمرار التكنولوجيا في التقدم، مما يجعل تحليل البيانات جزءاً لا يتجزأ من أي مؤسسة تتطلع إلى المستقبل.

وفي الختام، تعد إدارة التغيير الفعّالة عاملاً حاسماً في نجاح أي مشروع. تعد القدرة على إدارة التغيير والتكيف معه أمراً ضرورياً لفريق المشروع لتحقيق أهدافه. من خلال تنفيذ عملية إدارة تغيير منظمة جيداً، يمكن لمديري المشاريع تقليل مقاومة التغيير وزيادة مشاركة أصحاب المصلحة وتحسين التواصل والتعاون داخل فريق المشروع. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لإدارة التغيير أن تساعد في تخفيف المخاطر وضمان تلبية مخرجات المشروع لاحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة. لذلك، يجب على مديري المشاريع إعطاء الأولوية لإدارة التغيير كمكون أساسي لاستراتيجية إدارة المشروع الخاصة بهم.

English abstract

As we can see from the above, change management is not static, but has evolved over the years to meet the demands of the ever-changing business landscape. In the future, we can expect to see more agile and data-driven approaches to change management as they are an essential component of successful project management. By understanding the role and benefits of change management, following a structured implementation process, using effective techniques, and adopting best practices, project managers can navigate the ever-changing landscape of project requirements and ensure project success. The future of change management is expected to be dynamic and responsive to the evolving needs of organizations, making it an essential skill for project managers in the coming years

Change management is the bridge that connects data analytics projects to enterprise success. By adopting management principles and strategies, companies can confidently navigate the complex terrain of data transformation. The future holds more exciting opportunities as technology continues to advance, making data analytics an integral part of any forward-looking organization

In conclusion, effective change management is a critical factor in the success of any project. The ability to manage and adapt to change is essential for a project team to achieve its goals. By implementing a well-organized change management process, project managers can reduce resistance to change, increase stakeholder engagement, and improve communication and collaboration within the project team. In addition, change management can help mitigate risk and ensure that project deliverables meet stakeholder needs and expectations. Therefore, project managers should prioritize change management as a core component of their project management strategy

Midocean University

College of Management

Department of Project Management

Specialization



Research title

**The impact of change management implementation on
project success**

Prepared by: Ashraf Hannoun

Supervised by: DR. Asmaa Abu Anza

Year

2024