

أثر إدارة التغيير على أداء فرق العمل وتحقيق الكفاءة في المشاريع
من وجهة نظر العاملين في شركة المياه السعودية

إعداد الطالب/
عبدالرحمن فيصل الغانمي
241001339

إشراف/
Serein Zoureik
Sara Faried
Alaa Ahmed
Asma Abuanzeh

العام الدراسي:
2024

فهرس المحتويات

أ	فهرس المحتويات
1	الفصل الأول
1	الإطار العام للدراسة
2	مقدمة:
2	مشكلة الدراسة:
3	أهمية الدراسة:
3	أهداف الدراسة:
4	تساؤلات الدراسة:
4	فروض الدراسة:
5	الإطار النظري
5	إدارة التغيير
5	تعريف إدارة التغيير
5	خصائص إدارة التغيير
5	أهمية إدارة التغيير
6	أهداف التغيير
6	أسباب التغيير التنظيمي
7	نماذج إدارة التغيير
8	مجالات إدارة التغيير
8	أسباب مقاومة التغيير
9	أداء فرق العمل
9	تعريف أداء فرق العمل
9	مزايا أداء فريق العمل
10	فاعلية أداء فريق العمل
10	سمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق الفاعلية
11	العوامل المؤثرة في أداء فرق العمل

11	أبعاد أداء فريق العمل.....
11	معوقات أداء فريق العمل.....
12	كفاءة المشاريع.....
12	مراحل أداء المشاريع بكفاءة.....
13	دور إدارة المشروع في تحقيق الكفاءة.....
14	عوامل تحقيق كفاءة المشروعات.....
14	طرق تقييم كفاءة المشروعات.....
15	أهمية تقييم كفاءة المشروعات.....
17	الفصل الثاني.....
17	الدراسات السابقة.....
18	مقدمة:.....
18	أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير إدارة التغيير.....
21	ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير أداء الفرق وكفاءة المشاريع.....
23	التعليق على الدراسات السابقة:.....
23	أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسات السابقة.....
23	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:.....
24	الفصل الثالث.....
24	منهجية الدراسة.....
25	مقدمة:.....
25	منهج البحث:.....
25	مجتمع البحث وعينته:.....
25	وصف عينة البحث:.....
28	أداة البحث:.....
30	أساليب تحليل البيانات:.....
32	الفصل الرابع.....
32	النتائج والتوصيات.....
33	مقدمة:.....

33	الإجابة عن أسئلة الدراسة:
37	ثانياً التحقق من فروض الدراسة
38	توصيات الدراسة:
39	المراجع
40	المراجع العربية:
42	المراجع الأجنبية:
44	الملاحق
45	الاستبانة
48	 Abstract

مستخلص الدراسة

استهدفت الدراسة الكشف عن أثر إدارة التغيير على أداء فرق العمل وتحقيق الكفاءة في المشاريع من وجهة نظر العاملين في شركة المياه السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (50) عامل من العاملين في شركة المياه. واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة. وأسفرت نتائج الدراسة عن دور إدارة التغيير من وجهة نظر العاملين في شركة المياه جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (3.88)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (1.15)، وهذا يدل على ارتفاع دور إدارة التغيير من وجهة نظر العاملين في شركة المياه حيث تعمل الإدارة علي زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى كما توفر الإدارة للعاملين فرص متساوية في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، مستوى أداء فرق العمل من وجهة نظر العاملين في شركة المياه جاء بدرجة مرتفعة جدا، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (4.26)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (0.67)، وهذا يدل على ارتفاع مستوى أداء فرق العمل من وجهة نظر العاملين في شركة المياه حيث يمتلك العاملون القدرات للتكيف مع التغيرات والظروف المستجدة كما يساهم العاملون في وضع الأنظمة والقواعد المعتمدة على انجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية، مستوى تحقيق الكفاءة في المشاريع من وجهة نظر العاملين في شركة المياه جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (4.09)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (0.62)، وهذا يدل على ارتفاع مستوى تحقيق الكفاءة في المشاريع من وجهة نظر العاملين في شركة المياه حيث يتم التعامل مع الانحرافات عن خطة المشروع بشكل فعال كما يتم تقييم أداء المشاريع بشكل منتظم وشفاف، وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير على أداء فرق العمل في شركة المياه، وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير على تحقيق الكفاءة في المشاريع في شركة المياه.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير – أداء فرق العمل – كفاءة المشاريع- شركة المياه.

الفصل الأول

الإطار العام للدارسة

مقدمة:

أصبح التغيير ضرورة ملحة تفرضها متطلبات العصر الحديث، حيث نعيش في عالم متسارع التغيرات، مما يستدعي منا السعي المستمر لمواكبة هذه التغيرات والعمل على التكيف معها والاندماج السريع لضمان البقاء والمنافسة. تكمن أهمية التغيير في كونه عملية حيوية تواكب التطورات المستجدة وتتكيف مع المتغيرات العالمية. إن التغيير ليس مجرد خيار بل هو ضرورة ملحة لإجراء التعديلات اللازمة في المؤسسة بهدف تحقيق التطوير والتحسين النوعي والكمي، مما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات (الخلف، 2024).

من جهة أخرى، يعتبر العمل الجماعي والتعاون الفعال أساساً لبناء فرق عمل قوية وناجحة. ففريق العمل لا يُبنى من خلال المشاركة الجماعية في مناسبات محدودة خلال السنة، بل يجب أن يكون هذا الأسلوب أسلوب حياة يومي. بناء فريق عمل يتطلب إنشاء بيئة ملائمة لتطوير المهارات، كالتفكير الجماعي وحل المشكلات، من خلال تكوين فرق مخصصة لحل التحديات الحقيقية، وتنظيم اجتماعات منتظمة لمراجعة تقدم المشاريع، بالإضافة إلى إدخال المتعة والأنشطة الاجتماعية التي تعزز من الترابط بين الأفراد. كما تساهم أساليب كسر الجليد خلال الاجتماعات والاحتفال بالإنجازات الجماعية في تعزيز التفاعل والتعاون بين أعضاء الفريق (إدريس وآخرون، 2014).

أصبح مدخل فرق العمل يشكل الأسلوب المتبع من قبل العديد من المنظمات لتحقيق أهدافها، والاستفادة من المعارف والخبرات التي يمتلكها الأفراد. من خلال دمج هذه المعارف، تتمكن الفرق من إنتاج أفكار إبداعية، واتخاذ قرارات مستنيرة، والتمتع بالمرونة في مواجهة التغيرات والتحديات المستمرة في بيئة العمل. ومع ذلك، لضمان نجاح فرق العمل في الوصول إلى مستويات الأداء المتوقعة، يجب توفير بيئة عمل تدعم التعاون، بالإضافة إلى وضع الإجراءات التي تسهل تفاعل الفريق وتبادل المعرفة (تلي، 2023).

ومما سبق يستنتج الباحث إن إدارة التغيير الفعالة تعتبر من الأساسيات التي تضمن نجاح أي مؤسسة، بما في ذلك شركة المياه السعودية. من خلال تعزيز أداء فرق العمل وتوفير بيئة مناسبة للتعاون المستمر والتكيف السريع مع التغيرات، يمكن لشركة المياه السعودية تحقيق كفاءة أعلى في مشاريعها. فإدارة التغيير لا تقتصر على التكيف مع التحديات، بل تشمل أيضاً تمكين فرق العمل من تقديم أفضل أداء ممكن، مما يساهم في تحسين جودة المشاريع وتقليل التكاليف وزيادة الاستدامة.

لهذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن أثر إدارة التغيير على أداء فرق العمل وتحقيق الكفاءة في المشاريع من وجهة نظر العاملين في شركة المياه السعودية

مشكلة الدراسة:

تعد إدارة التغيير الاداة التي تحرك الإدارة والمؤسسات لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادياً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف

المنشودة، فالهدف منها رفع الكفاءة وتحسين الفاعلية وزيادة القدرة على استحضار المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والأزمات وزيادة القدرة على مواجهتها قبل وبعد حدوثها(الدويك، 2022).

وقد أكدت عديد من الدراسات على أهمية إدارة التغيير ودورها على تحسن الأداء ورفع الكفاءة، ومنها دراسة (Abdalla, Abdalrahma, 2023) التي أكدت على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير (التغيير في الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، والموارد البشرية) وأداء الموظفين. كما أظهرت النتائج أن إدارة التغيير في هذه الأبعاد الثلاثة ساهمت في تعزيز التمكين الإداري، مما انعكس إيجابياً على أداء الموظفين. ودراسة عباس (2023) التي أوصت بضرورة تعزيز كفاءة الكوادر البشرية والاهتمام بالاتصالات الشخصية من خلال تفعيل إدارة التغيير. ودراسة حمدي (2023) التي أكدت على أهمية تشجيع وتحفيز الأفراد من أجل ضمان مساهمتهم الفاعلة في إنجاز عملية إدارة التغيير، العمل على رفع كفاءة وفاعلية أداء العاملين في المصنع.

ولأن شركة لمياه السعودية الوطنية تشكل أحد أهم الشركات في المملكة، بالإضافة الى ملاحظة الباحث من خلال عمله في الشركة وجود قصور في أداء العاملين في الشركة كفريق عمل مما قد يؤثر على كفاءة المشاريع الخاصة بالشركة. وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر إدارة التغيير على أداء فرق العمل وتحقيق الكفاءة في المشاريع من وجهة نظر العاملين في شركة المياه السعودية؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التالي:

الأهمية النظرية:

1. ترجع أهمية الدراسة إلى ندرة الدراسات التي تناولت أثر إدارة التغيير على أداء فرق العمل وكفاءة المشاريع.
2. كما ترجع أهمية الدراسة إلى أهمية شركة المياه السعودية، حيث يعد من الشركات التي لها تأثير على السياسات الاقتصادية، وتعزيز اقتصاد المملكة.
3. فتح مجال امام الباحثين لتناول متغيرات الدراسة ودراستها من جوانب أخرى.

الأهمية التطبيقية:

1. الاسهام في تحديد واقع إدارة التغيير في شركة المياه.
2. قد تساهم نتائج الدراسة في تطوير آلية العمل بقطاع المياه، من خلال تشخيص الواقع، وتحديد نقاط الضعف والقصور في أداء فرق العمل وكفاءة مشاريع شركة المياه السعودية.
3. توجيه أنظار متخذي القرار نحو جوانب الضعف والقوي في إدارة شركة المياه، لمعالجة أوجه القصور وتحقيق كفاءة المشاريع.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على أثر إدارة التغيير على أداء فرق العمل وتحقيق الكفاءة في المشاريع من وجهة نظر العاملين في شركة المياه السعودية.

- ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:
1. التعرف على دور إدارة التغيير من وجهة نظر العاملين في شركة المياه السعودية.
 2. الكشف عن مستوى أداء فرق العمل من وجهة نظر العاملين في شركة المياه.
 3. تحديد مستوى تحقيق الكفاءة في المشاريع من وجهة نظر العاملين في شركة المياه.

تساؤلات الدراسة:

- تمكن مشكلة الدراسة في لسؤال الرئيس التالي:
- ما أثر إدارة التغيير على أداء فرق العمل وتحقيق الكفاءة في المشاريع من وجهة نظر العاملين في شركة المياه السعودية؟
- ويتفرع منه الأسئلة التالية:
- السؤال الأول: ما دور إدارة التغيير من وجهة نظر العاملين في شركة المياه؟
- السؤال الثاني: ما مستوى أداء فرق العمل من وجهة نظر العاملين في شركة المياه؟
- السؤال الثالث: ما مستوى تحقيق الكفاءة في المشاريع من وجهة نظر العاملين في شركة المياه؟

فروض الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير على أداء فرق العمل وتحقيق كفاءة المشاريع في شركة المياه.
- وتتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرض الأول يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير على أداء فرق العمل في شركة المياه.

- الفرض الثاني يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للإدارة التغيير على تحقيق الكفاءة في المشاريع في شركة المياه.

الإطار النظري

إدارة التغيير

تعريف إدارة التغيير

يمكن تعريف إدارة التغيير بأنه إدارة الجهد المخطط والمنظم والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية (الدويك وآخرون، 2022، 673).

كما يمكن تعريف إدارة التغيير بأنه عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته (منصور، 2024، 22).

خصائص إدارة التغيير

هناك عدد من الخصائص المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي كالتالي:

1. **الاستهداف:** من المميز أن إدارة التغيير التنظيمي لا تحدث بشكل عشوائي أو ارتجالي، ولكنها تتم في إطار حركة منظمة للوصول إلى هجف معين موافق عليه ومقبول.
2. **الواقعية:** ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي المحيط بالمنظمة، حيث يتم التغيير في إطار من الإمكانيات والموارد والظروف المتعلقة بالواقع المحيط.
3. **الفاعلية:** لا بد على إدارة التغيير أن تكون فعالة، حيث تمتلك القدرة على الحركة بحرية، والقدرة على التأثير في الآخرين.
4. **الشرعية:** لا بد أن يتم التغيير وفق اللوائح والقوانين والتشريعات والأخلاق في آن واحد، حتى إن كان القانون يتعارض مع اتجاهات التغيير، فلا بد أولاً من تغيير القانون حتى يتماشى مع اتجاهات التغيير.
5. **الإصلاح:** لا بد أن تسعى إدارة التغيير على تحسين الأوضاع داخل المنظمة، والبحث عن الاختلالات التنظيمية وإصلاحها (المنصور، 2024، 25).
6. **الرشد:** لا بد أن يكون هناك موازنة بين إحداث التغيير والتكاليف المتعلقة به، فليس من المعقول أن يسبب التغيير الخسائر الضخمة التي يصعب تغطيتها.
7. **القدرة على التطوير والابتكار:** لا بد أن يكون لإدارة التغيير القدرة على تقديم أفكار مبتكرة، وتطوير الممارسات لتكون أفضل ما هو قائم حالياً في المنظمة.
8. **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** لا بد أن يكون لدى إدارة التغيير المرونة في التعامل مع الأحداث السريعة والتكيف معها والسيطرة عليها، والتحكم في مسارها (هلال وزوازي، 2023، 38).

أهمية إدارة التغيير

للتغيير التنظيمي العديد من الفوائد كالتالي:

1. يتفق الخبراء أن التغيير التنظيمي له دور كبير في ضمان استمرارية وحيوية المنظمة.
2. تساهم في إثارة الحاجة لدى الأفراد على البدء بالتغيير (هلال وزواوي، 2023، 36).
3. يساهم التغيير التنظيمي في مواكبة المتغيرات البيئية مثل احتياجات العملاء، وتوقعاتهم، والتطورات التقنية، وغيرها.
4. تساهم إدارة التغيير على تحقيق النجاح والتميز بالمنظمة، حيث يشجع الأفراد على تحسين الأداء وتطويره.
5. تساهم في تحقيق التميز الإداري للمديرين.
6. تعمل على زيادة فرص التحسين والتطور الذاتي.
7. تعمل على تحسين فاعلية وكفاءة المنظمة (منصور، 2024، 26).

أهداف التغيير

على الرغم من أن التغيير التنظيمي لا ينتج من عدم، إلا أنه مدفوع بقوة أو ناتج عن أمر معين، وبالتالي يهدف التغيير في كل مؤسسة إلى هدف ما، وعلى الرغم من أن الأهداف تختلف من منظمة لأخرى إلا أن هناك أهداف موحدة لإدارة التغيير التنظيمي كالتالي:

1. تساهم في تحسين أداء المنظمة من خلال:
 - رفع الأرباح وخفض التكاليف.
 - زيادة الميزة التنافسية.
 - الاستخدام الأفضل للموارد لتحقيق التنمية المستدامة.
 - ارتفاع العائد من الأصول والملكية.
2. التحسين المستمر في السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة، فعندما يحدث التحسين الفردي يؤدي بالضرورة إلى التحسين الجماعي، حيث تظهر السلوكيات الآتية:
 - القدرة على اتخاذ القرارات.
 - ارتفاع الدافعية وتحسين المهارات.
 - تحسين أنظمة الاتصال والتدريب المستمر للعاملين من أجل مزيد من الإدراك والفهم بينهم.
 - القدرة على تحسين العمل الجماعي وبناء فرق عمل (هلال وزواوي، 2023، 37).
3. تهيئة المنظمة للتكيف مع التغيرات المتعلقة بالبيئة المحيطة، وتحسين قدرتها على الاستمرار والتطور.
4. تشجيع المنظمة للتوصل إلى الأهداف المرجوة وذلك من خلال التعاون مع مختلف المجموعات المتخصصة.
5. تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وبتحقيق الرضا الوظيفي الخاص لهم (منصور، 2024، 27).

أسباب التغيير التنظيمي

قد تنقسم دوافع التغيير التنظيمي إلى دوافع داخلية ودوافع خارجية:

أ) دوافع خارجية:

1. التغيرات السريعة في الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال العمل.

2. التغييرات السياسية والقانونية.
 3. الفرص والتهديدات التي تنتج عن التنبؤات بمستقبل المؤسسة.
 4. التنافس الشديد بين المنظمات المختلفة لتحقيق الميزة التنافسية والتي تستلزم تغيير جوهر في ظروف العمل.
 5. التغيير الكبير في احتياجات العملاء وتوقعاتهم حول المنتجات والخدمات المختلفة.
- (ب) دوافع داخلية:**
1. التغييرات في أساليب التنظيم والتنسيق والرقابة.
 2. التغييرات التي تتم في الآلات وخطوط الإنتاج والأساليب الفنية المختلفة.
 3. التغييرات في التسويق والتمويل والإنتاج.
 4. كما أن نمو المؤسسة وزيادة حجم نشاطها، وبالتالي يسبب في خلق مشكلات حديثة تحتاج إلى التغيير (منصور، 2024، 30).

نماذج إدارة التغيير

أ. نموذج كورت ليون:

ويعد من أهم وأبرز النماذج الخاصة بإدارة التغيير التنظيمي، والتي تتضمن ثلاث خطوات هامة (منصور، 2024، 40):

1. **مرحلة الإعداد للتغيير (الإذابة):**
والتي تتضمن إزالة واستبعاد كل الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التقليدية والمتواجدة بصورة حالية في المنظمة، والعمل على تهيئة المنظمة لخلق أهداف جديدة واستبدال السلوكيات والممارسات القديمة بأخرى جديدة، ويتوصل الأفراد بالمنظمة أن السلوكيات والممارسات التي يقومون بها لم تعد ملائمة للفترة القادمة، وتسبب عدد من السلبات على الإنتاجية والأداء، وبالتالي لابد من مواكبة التطورات والتغيرات المختلفة.
2. **مرحلة إدخال التغيير:**
وهي تلك المرحلة التي تحتوي على الأفكار والمهارات والأساليب والمعارف الجديدة، وخلال تلك المرحلة يتم القيام بالكثير من التعديلات والتغيرات على أداء العمل للعاملين والمهام والواجبات والهيكل التنظيمي، وبالتالي تحتاج هذه المرحلة لمزيد من الاطلاع وتزويد الأفراد بالمعارف والمعلومات والأفكار الجديدة.
3. **مرحلة تثبيت التغيير (إعادة التجميد):**
هي المرحلة التي يتم فيها بالفعل تثبيت التغيير واستقراره، وذلك من خلال دمج الأفكار والمهارات والمعارف وأنماط السلوك الجديدة مع الأساليب والطرق التقليدية والمعتادة للأفراد العاملين بالمنظمة، كما يتم تدريب العاملين على التغيرات الحديثة، وتعزيز الإيجابي لدعم التغيير المطلوب.

ب. نموذج كوتر:

- ويحتوي على الخطوات التالية (بن أحمد وكاري، 2020، 195):
- خلق شعور بالحاجة إلى التغيير، من خلال تحديد الفرص والأزمات المحتملة.
 - تجنيد العديد من فرق العمل لتوجيه التغيير التنظيمي.
 - إيصال رؤية التغيير من خلال الوسائل المناسبة.
 - إزالة العوائق والعقبات التي تواجه التغيير، من خلال تغيير العمليات والهيكل.

- تحقيق مكاسب قصيرة المدى من أجل تحسين عملية التغيير.
- تكريس المكاسب وتحقيق المزيد من التغيير.

مجالات إدارة التغيير

هناك العديد من المجالات المتعلقة بالتغيير والتي تتم من خلال ثلاث محاور رئيسية، الهيكل التنظيمي والأفراد والتكنولوجيا كالتالي:

1. **ثقافة التغيير:**
وهي أمر بالغ الأهمية في الوقت الحالي، لأن ثقافة التغيير، سواء للفرد أو المجتمع، لها دور كبير، حيث تساهم في:
- تنمية وعي الفرد بما تحتويه عملية التغيير والدوافع لهذا التغيير، ومدى ملائمة تأثير التغيير على حياة الفرد.
- يتم تزويد التغيير بقواعد أساسية للتعامل مع حركة التغيير، وتقدير المضمون الاجتماعي والإنساني لحركة التغيير.
- تساعد الفرد في التعامل مع التطورات الطارئة وما يتناسب مع شخصيته أو مع ما يرتضيه الآخرون.
- تساعد المجتمع في التعامل مع المستجدات العالمية والقيم الخاصة بها، بما يتوافق مع ثقافة المجتمع نفسه (هلال وزواوي، 2023، 40).
2. **التغيير في الهيكل التنظيمي:**
حيث يتم من خلالها إعادة توزيع الاختصاصات والمسؤوليات، مع استحداث عدد من الوحدات التنظيمية واستبعاد أخرى.
3. **التغيير في ثقافة المنظمة:**
والتي يتم من خلالها تغيير في الممارسات والقيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وتعمل إدارة التغيير على تطويرها من أجل مواكبة التطورات المحيطة.
4. **العنصر البشري:**
يتم التغيير من خلال زيادة عدد العاملين أو الاستغناء عن العاملين أو العمل على تحسين الخبرة والمهارة من خلال مزيد من الدورات التدريبية.
5. **السياسات والإجراءات:**
إلغاء سياسات حالية واستبدالها بسياسات جديدة (بن أحمد وكاري، 2020، 194).

أسباب مقاومة التغيير

تنقسم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي إلى أسباب فردية وأسباب تنظيمية، كالتالي:

1. **الأسباب الفردية:**
- **قلة الوعي بأسباب التغيير:** السبب الرئيسي الذي يجعل الموظفين يقاومون التغيير هو أنهم لا يدركون غرض التغيير وسببه، ويحدث ذلك بسبب فشل المنظمة في إيصال التفاصيل والأسباب للتغيير.

- **التغيير في الدور الوظيفي:** تحدث المقاومة عندما تكون التغييرات ضرورية في دور الموظف، وقد يشمل ذلك زيادة عبء العمل أو تغييرات الوصف الوظيفي أو متطلبات سلوكية الجديدة.
 - **الخوف من المجهول:** يعد الخوف سبباً مهماً للمقاومة بين الموظفين، وخاصة الخوف من فقدان الوظيفة وانخفاض الأجر.
 - **فقدان السيطرة:** يمكن أن تنشأ المقاومة عندما يشعر الموظفون أنهم يفقدون السيطرة على روتين حياتهم أو بيئة عملهم.
 - **عدم التوافق مع القيم والمعتقدات:** يميل الأشخاص إلى مقاومة التغييرات التي تتعارض مع قيمهم الشخصية أو معتقداتهم أو هويتهم المهنية.
2. **الأسباب التنظيمية:**
- **تكاليف عالية:** قد يحتاج التغيير إلى تكاليف عالية، وبالتالي تترجع العديد من المنظمات في تطبيق التغيير خوفاً من دفع التكاليف المتعلقة بالتغيير التنظيمي.
 - **الوضع الراهن أفضل:** ترفض الكثير من المنظمات في تطبيق التغيير التنظيمي، بسبب أن هناك المزيد من الاستقرار والازدهار خلال الوضع الحالي بالمنظمة، والتغيير والتطوير قد يهدد الاستقرار الحالي الوضع الراهن.
 - **الفشل السابق من جهود التطوير:** لقد مرت عدد من المنظمات بالفشل خلال عملية التغيير والتطوير خلال فترة سابقة، وبالتالي تخاف من خوض التجربة مرة أخرى (هلال وزواوي، 2023، 48).

أداء فرق العمل

تعريف أداء فرق العمل

- تعرف أداء فرق العمل بأنها "مجموعة النتائج النهائية والإسهامات الفردية لكل عضو ومدى تحقيقه الجودة المطلوبة وتقيده بالمعايير المحددة" (قرفي ومخناش، 2024، 49).
- ويمكن تعريف أداء فريق العمل بأنه "هو العمل الذي يؤديه كل فرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى اتباعه لطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر" (ميسة، 2019، 8).

مزاياء أداء فريق العمل

- يقلل من الشعور بالوحدة ويجعل الموظفين يشعرون بمزيد من الهوية المشتركة فيما بينهم، والتعاون.
- يزيد من الشعور بالفخر بسبب العمل الجماعي، ويقلل من معدل الغياب والدوران للموظفين.
- تحفيز القدرات الإبداعية والابتكار في بيئة العمل من خلال تقيد أعضاء الفريق لأفكارهم ومقترحاتهم والحرص على الاستماع إليها وتنفيذها.
- قدرة المدراء على تفويض المهام.
- التنبؤ بالمشكلات المستقبلية والتعامل معها بطريقة متميزة (قرفي ومخناش، 2024، 51).
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.

- زيادة الفاعلية للاتصالات بالمنظمة.
- القدرة على التفاعل السريع مع التغيرات التكنولوجية (الشافعي وآخرون، 2019).
- يساهم في ظهور وجهات نظر مختلفة ويسهل المناخ لتقديم وتلقي ردود الفعل، حيث يساعد في وجود بيئة مفتوحة وأمنة.
- يعزز التعلم، من خلال إمكانية تبادل المعرفة تسهل حل المشكلات وتمكن من خلق بيئة تعليمية مستمرة.
- يولد الكفاءة ويزيد الإنتاجية، فهو يجعل من الممكن حل المشكلات وتقسيم المهام وتوجيه المواهب إلى أفضل المهام.
- يقوي العلاقات بين الأشخاص ويؤدي إلى تواصل أكثر دقة وحرماً (Schmutz et al., 2019)

فاعلية أداء فريق العمل

تتصف فاعلية فريق العمل بما يلي:

1. وضوح الأهداف والأدوار الخاصة بكل فرد داخل الفريق.
2. تقبل الأفراد لبعضهم البعض داخل الفريق، والوعي بين الأعضاء.
3. عمل الفريق لا يتسم بالرسمية أو العداءات، ولكنه يتسم بالزمالة.
4. يشارك أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات بالإجماع وليس بالأغلبية.
5. التعرف على نقاط القوة والضعف للفريق مع الكشف عن الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية.
6. تكون عملية تحفيز أفراد الفريق جماعية، والرقابة تكون ذاتية (قرفي ومخناش، 2024، 49).
7. الاتصال المفتوح بين أعضاء الفريق والثقة المتبادلة تساهم في فاعلية أداء فريق العمل.
8. الاعتماد على المرونة والدعابة والموضوعية في التعامل مع اختلافات الرأي التي قد تحدث خلال فريق العمل.
9. العمل على المشاركة في عملية القيادة، حيث يقوم كل فرد بما هو مطلوب منه حسب مهاراته وقدراته (ميسة، 2019، 11).
10. احترام التنوع والاختلاف بسبب الاختلافات الديمغرافية بين أعضاء الفريق كالجنس والعمر والخبرة.
11. التحفيز والمكافآت: الحرص على تحفيز الأفراد داخل الفريق من أجل الاعتراف بما يقدمونه للفريق وللمنظمة ككل، من أجل الرغبة في مواصلة التقدم نحو تحقيق الأهداف للصالح العام (تلي، 2022، 36).

سمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق الفاعلية

1. المشاركة: حرص أعضاء الفريق على المساهمة بأنشطة الفريق بشكل فعال.
2. التعاون: حرص أعضاء الفريق على التعاون معاً من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة.
3. المرونة: يتحلى أعضاء الفريق بتقديم التنازلات لصالح الفريق، وكذلك تقبل آراء كل فرد للآخر.
4. الالتزام: لا بد أن يتحمل أعضاء الفريق المسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة، والتوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الفريق.

5. الانفتاح: يعمل أعضاء الفريق على تبادل المعلومات فيما بينهم، والتخطيط معًا وحل المشكلات وحرية التعبير عن الرأي ذاتية (قرفي ومخناش، 2024، 51).

العوامل المؤثرة في أداء فرق العمل

1. العوامل التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا حاسمًا في أداء الفريق، وخاصة أنها الهيكل التنظيمي يلعب دور كبير في توزيع المسؤوليات واتخاذ القرارات، وسرعة التواصل بين الأعضاء، وبالتالي يؤدي إلى يؤثر على أداء فريق العمل.

2. العوامل التكنولوجية:

تعمل التطورات للوسائل التكنولوجية على تحسين التواصل بين الفريق، من خلال استخدام المنصات والتطبيقات الحديثة، وسرعة القيام بالمهام، وكذلك العمل من أي مكان دون الارتباط بزمان أو مكان محدد.

3. العوامل السلوكية:

تساهم السلوكيات والثقافات المتعلقة بأعضاء فريق العمل على التأثير على أداء فريق العمل، حيث يحدث التكامل بين فريق العمل، من خلال تنوع والشمول في السلوكيات (قرفي ومخناش، 2024، 54).

أبعاد أداء فريق العمل

1. جودة الفريق:

حيث تتواجد أوجه ستة لتحقيق جودة أداء الفريق منها الاتصال الكفاء، والتنسيق المهام والنشاطات الفردية، والتوازن بين اسهامات عضو الفريق، والدعم المتبادل وكذلك التماسك والجهد المبذول

2. إنتاجية الفريق:

تشير إنتاجية الفريق إلى مدى قدرة الفريق على استغلال الموارد بشكل صحيح للحصول على أفضل النتائج الممكنة، وتتأثر إنتاجية الفريق بالتأثير المتبادل بين أعضاء الفريق، والتفاعلات المختلفة، وإدارة الصراعات والصفات الاجتماعية والنفسية للأعضاء.

3. كفاءة الفريق:

وهي تعني مدى التزام الفريق بالجدول الزمني والموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف المنشودة، فمن الممكن قياس كفاءة الفريق بقدرته على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والخبرة والمعارف للتوصل إلى أفضل النتائج المتوقعة.

4. تماسك الفريق:

وهي تعني مدى التزام أعضاء الفريق بالتواجد داخل الفريق، حيث تتميز فرق شديدة التماسك بمعدل دوران أو غياب أقل، ومشاركة عالية في أنشطة الفريق والقدرة على التنسيق بين مهام الفريق للوصول إلى أفضل أداء (تلي، 2022، 43).

معوقات أداء فريق العمل

1. انعدام الثقة: عندما لا يثق الأعضاء بأقرانهم، فإنهم يشعرون بعدم الأمان لمشاركة أفكارهم وآرائهم.
2. عدم معالجة الخلافات: عندما يتجنب أعضاء الفريق معالجة الخلافات أو التوترات، تضيع فرصة التحسن والنمو، حيث يفقد الفريق التواصل المفتوح والصادق، وبالتالي لا تشجع الأعضاء على التعبير عن آرائهم والمناقشة بشكل بناء.
3. عدم الالتزام: عندما لا يكون أعضاء الفريق ملتزمين بقرارات المجموعة وخططها، يصعب المضي قدماً، حيث يجب التوصل إلى توافق في الآراء في عملية صنع القرار والتأكد من فهم جميع الأعضاء للقرارات المتخذة ودعمها، وبدون هذا الأمر يصبح هناك عرقلة في أداء فريق العمل.
4. تجنب المسؤولية: عندما لا يتحمل أعضاء الفريق مسؤولية أفعالهم أو يتجنبون تحمل مسؤولية الأخطاء، تعرقل أداء فريق العمل.
5. عدم الاهتمام بالنتائج: عندما لا يركز أعضاء الفريق على تحقيق أهداف ونتائج واضحة، يمكن للفريق أن ينحرف عن هدفه.
6. عدم توافق الأهداف الفردية مع الأهداف المتعلقة بالمنظمة أو الاقتناع بها.
7. انخفاض الروح المعنوية للأفراد وعدم تبادل الأفكار بين أعضاء الفريق الواحد.
8. أن يحمل الفرد عدد من الصفات السيئة كالانطواء والتشاؤم.
9. الاستغلال السيئ للسلطة القائد: حيث من الممكن أن يستغل القائد سلطته ونفوذه في التحكم في فريق العمل (قرفي ومخناش، 2024، 52).
10. عدم كفاية العدد: فمن الممكن أن يكون هناك عدد أقل من الأعضاء في الفريق وبالتالي يتحملون مسؤوليات أكبر ويتعرضون لمزيد من ضغط العمل، مما يعرقل العمل الجماعي.
11. القيادة الضعيفة: حيث يكون هناك ضعف في القيادة التي تدير سير العمل، فلم يكن بقدرة القادة التأثير على العاملين وتحفيزهم على تحسين الأداء مما يسبب فشل في العمل ككل.
12. ضعف التواصل الفعال: بين القادة والموظفين وبين أعضاء الفريق الواحد مما يسبب فشل في تبادل المعلومات وبالتالي يؤثر بشكل سيء على العمل الجماعي (تلي، 2022، 48).

كفاءة المشاريع

يمكن تعريف كفاءة المشروع بأنه "القدرة على تنفيذ المشروع بأقل وقت وموارد وتكلفة ممكنة، ويرتبط بمستوى التعاون بين الجهات الفاعلة المعنية" (Zidane et al., 2017).

مراحل أداء المشاريع بكفاءة

وعلى الرغم من اختلاف المشاريع من حيث طبيعتها وحجمها، إلا إن الإدارة الجيدة لها تتطلب عدد من المراحل أو العمليات التي تساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة كالتالي (أعراب، 2021، 16):

1. التأسيس:
وهي المرحلة التي يتم فيها التفكير في المشروع كخطوة أولية، وتحدي المعالم الخاصة به، والتعرف على الأهداف المرجوة منه، وبصفة عامة عملية التأسيس هي عملية التعريف بالمشروع.
2. التخطيط:

التخطيط مهم للغاية، لأنه سيكون بمثابة دليل لتنفيذ المشروع، وكلما كانت هذه العملية أكثر تنظيماً وتماسكاً، كلما زادت فرص تحقيق نتائج جيدة، وبالتالي فإن الهدف من هذه الخطوة هو إنشاء خطة المشروع والتي يجب أن نعرف منها:

- النطاق: العمل المطلوب لإنجاز هذا المشروع.
- الجدول الزمني: هو تحديد عمليات التسليم، مع الترتيب التسلسلي للأنشطة ومن المسؤول عن كل منها.
- التكاليف: المبلغ الذي يجب إنفاقه وفي الأغراض التي سيتم استخدام الأموال فيها على وجه التحديد. إن الفهم المتعمق لهذه النقطة يساعد في تحديد الاختناقات وتحسين الموارد.
- المخاطر: تحديد العوامل التي يمكن أن تضر بتقدم المشروع. هذه نقاط اهتمام يجب مراقبتها، وفي حال حدوثها يجب وضع حل سريع لها.

3. التنفيذ:

إنها المرحلة التي يحدث فيها كل شيء بالفعل، وهي مرحلة إخراج الأفكار من الورق ووضع الخطة موضع التنفيذ، وبما أنه الجزء العملي من المشروع، فإننا نعتبره الأطول والأكثر طلباً للموارد، ويتم خلال تلك المرحلة كتابة التقارير اليومية عن تقدم المشروع، والأمور التي تم إنجازها بالفعل.

4. التحكم والمراقبة

تحدث هذه الخطوة خلال مرحلة التنفيذ، ولابد من الاهتمام بهم طوال فترة تنفيذ المشروع، والهدف الرئيسي من التحكم والمراقبة هو تجنب الانحرافات عن عملية التخطيط، حيث إن ما تم التخطيط له هو مثالي، وكلما ابتعدت عنه، كلما كان المشروع أكثر تكلفة وأقل كفاءة، حيث تساهم عملية التحكم والمراقبة في تحديد الأخطاء بسرعة أكبر وتصحيحها بأقل خسارة ممكنة. ولذلك، فإن مراقبة الأنشطة التي يتم تنفيذها أمر ضروري حتى يمكن تحقيق التخطيط وتحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال.

5. الإغلاق/الإنهاء:

تعتبر العديد من الشركات التسليم النهائي بمثابة إغلاق. ومع ذلك، تحتوي هذه المرحلة على العديد من العناصر التي لا تتعلق بالمشروع نفسه فحسب، بل أيضاً بعملية اتخاذ القرار التالية في المنظمة، حيث يوصى بإجراء مراجعة عامة للمشروع للتأكد من أن كل ما هو مخطط له قد تم وأنه لم يتم فقدان أي عنصر في هذه العملية، علاوة على ذلك، لابد من تحليل الأخطاء والنجاحات، حيث يمكن تعلم الدروس وتحسين العمليات، مما يتيح تنفيذ مشروعات أكثر حزمًا في المستقبل.

دور إدارة المشروع في تحقيق الكفاءة

1. مهارات التخطيط والتنظيم

مهارات التخطيط والتنظيم هي مهارات أساسية أخرى تحتاج إدارة المشروع إلى امتلاكها، وذلك لأنه من أجل تنفيذ التخطيط الجيد، يحتاج هذا المحترف إلى وضع أهداف محددة وقابلة للقياس لتحقيق الهدف، وبالتالي تحقيق الكفاءة والنجاح للمشروع.

2. إدارة الوقت

تسمح الإدارة الفعالة للوقت بوضع جداول زمنية واقعية وتتبع التقدم واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة، مما يضمن تحقيق أهداف المشروع ومعالمة الرئيسية، كما تساعد

الإدارة الجيدة للوقت على تحديد المهام والأنشطة الأكثر أهمية لنجاح المشروع. يتيح ذلك لإدارة المشروع معرفة كيفية تحديد أولوياتهم، وتوجيه الفريق للتركيز على حل المشكلات والأنشطة ذات التأثير الأكبر.

3. معرفة منهجيات الإدارة

يعد الحصول على المعرفة بمنهجيات الإدارة أمرًا في غاية الأهمية أيضًا بالنسبة لإدارة المشروع، حيث توفر هذه الأساليب هياكل ومبادئ توجيهية تساعد في تخطيط المشاريع وتنفيذها ومراقبتها بكفاءة.

4. القيادة

القيادة هي مهارة أساسية أخرى لإدارة المشروع ولأي فرد يشغل منصب مسؤولية في فريق أو منظمة، ومن خلال هذه القدرة، تستطيع إدارة المشروع التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو الأهداف المشتركة، وتحفيزهم ودعمهم على طول الطريق، من المهم أن يكون لدى إدارة المشروع رؤية واضحة لأهداف المشروع وأن يكون قادرًا على إيصالها بطريقة ملهمة للفريق. يمكن للرؤية المقنعة أن تخلق إحساسًا بالهدف والمشاركة بين أعضاء الفريق (Tereso et al., 2019).

عوامل تحقيق كفاءة المشروعات

هناك عدد من العوامل التي تؤثر على نجاح المشروعات كالتالي (Holzmann and Mazzini (2020):

1. وجود قنوات الاتصال ذات أهمية بالغة في تحقيق كفاءة المشروعات، لأنها تساهم في نقل المعلومات والبيانات بين الأفراد بسهولة ووضوح.
2. القدرة على حل المشكلات التي تواجه فريق العمل خلال إعداد وتنفيذ المشروعات.
3. وجود القيادة الحكيمة لها دور كبير في تحقيق كفاءة المشروع، حيث إن تأثير كفاءة مدير المشروع وأسلوبه القيادي لها دور كبير في نجاح المشروع.
4. يتجلى رضا أصحاب المصلحة بتحقيق دور كبير في نجاح المشروعات وتحقيق كفاءته.
5. إدارة المخاطر بطريقة مثالية، من خلال توقع المخاطر ووضع السيناريوهات للتعامل معها.
6. يفهم جميع المشاركين إجراءات المراقبة لرصد وتتبع التقدم المحرز في عوامل النجاح الحاسمة والمشروع.
7. يجب حل مشاكل المشروع على الفور على المستوى الإداري المناسب.
8. يتم تشكيل الفريق المناسب واستخدام المعرفة التقنية الصحيحة.

طرق تقييم كفاءة المشروعات

يعد تقييم نجاح المشروع بشكل موضوعي أمرًا مهمًا لأنه يوفر مقياسًا واضحًا وقابلًا للقياس للنتائج المحققة فيما يتعلق بالأهداف المحددة، من خلال تحديد معايير النجاح الموضوعية، من الممكن التحقق مما إذا كان المشروع قد حقق أهدافه وحقق النتائج المتوقعة، وهذا يسمح بإجراء تحليل دقيق لأداء المشروع وتحديد مجالات التحسين واتخاذ القرار بناءً على بيانات محددة، علاوة على ذلك، يساعد التقييم الموضوعي لنجاح المشروع في الحفاظ على التركيز على الأولويات ومواءمة توقعات جميع

أصحاب المصلحة المعنيين، ومن خلال معايير واضحة، من الممكن التوصل إلى إجماع بشأن الأهداف والنتائج المتوقعة، وتجنب التفسيرات الذاتية أو تضارب المصالح.

- **تقييم تحقيق الأهداف:**

يتضمن ذلك تحليل ما إذا تم تحقيق الأهداف الكمية، مثل المواعيد النهائية والميزانيات المحددة، وكذلك ما إذا كانت النتائج النوعية مرضية، مثل جودة المنتج النهائي أو رضا العملاء، ومن خلال تقييم تحقيق الأهداف، من الممكن تحديد ما إذا كان المشروع فعالاً من حيث الموارد المستخدمة والوقت المستغرق والنتائج التي تم الحصول عليها، إذا تم تحقيق الأهداف ضمن القيود الموضوعية، فهذا يشير بشكل عام إلى نجاح المشروع.

- **تحقيق رضا العملاء:**

رضا العملاء هو مؤشر حاسم لتقييم كفاءة المشروع، وعندما يكون العميل راضياً، فهذا يعني أن توقعاته قد تم تلبيتها أو حتى تجاوزها.

- **الالتزام بالميزانية:**

يعد الالتزام بالميزانية مؤشراً أساسياً لتقييم كفاءة المشروع، حيث إنه يرتبط بشكل مباشر بالإدارة المالية وجدوى المشروع، وعند اكتمال المشروع ضمن الميزانية المحددة، فهذا يعني أن الموارد المالية قد تمت إدارتها بشكل صحيح واستخدامها بكفاءة.

- **الالتزام بالجدول الزمني:**

يعد الالتزام بالجدول الزمني جانباً حاسماً في تقييم نجاح المشروع، ويشير إلى القدرة على تنفيذ الأنشطة ضمن المواعيد النهائية المحددة، مما يضمن اكتمال المشروع في الوقت المتوقع، وعندما يتم تسليم المشروع ضمن الجدول الزمني المخطط له، فإنه يوضح كفاءة فريق المشروع في إدارة الوقت، وتوقع العقبات والوفاء بالمواعيد النهائية المنصوص عليها.

- **جودة العمل**

تعد جودة العمل عاملاً أساسياً في تقييم كفاءة المشروع، ويشير إلى قدرة فريق المشروع على تقديم منتج أو خدمة تلبي أو تتجاوز التوقعات والمتطلبات المحددة، يأخذ التقييم الموضوعي لجودة العمل في الاعتبار عدة جوانب، مثل الدقة والموثوقية والكفاءة والمتانة والامتثال للقواعد والمعايير المعمول بها.

- **الدروس المستفادة والتحسينات**

يعد تقييم المشروع فيما يتعلق بالتعلم والتحسينات أمراً ضرورياً للتطوير المستمر للفريق وعملية إدارة المشروع، وبالتالي من خلال هذا التقييم يتم تحديد كفاءة المشروع، حيث يمكن تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين، مما يسمح للفريق بالتعلم من أخطاء المشروع ونجاحاته وتطبيق هذه المعرفة على المشاريع المستقبلية، علاوة على ذلك، يساعد التقييم أيضاً في تحديد الممارسات الفعالة التي يمكن تكرارها في مشاريع أخرى، مما يعزز توحيد العمليات وتحسين الأداء (Babu and Vasumathi, 2023).

أهمية تقييم كفاءة المشروعات

- **اتخاذ قرارات مستنيرة:** يوفر تقييم كفاءة المشروع معلومات قيمة يمكن استخدامها لاتخاذ قرارات مستنيرة في المستقبل، وقد يشمل ذلك قرارات بشأن الاستثمارات المستقبلية، أو تحسينات على العمليات والإجراءات، أو تغييرات في الاستراتيجيات التنظيمية.

- **المساءلة:** يعد تقييم فعالية المشروع أمرًا مهمًا لضمان المساءلة أمام أصحاب المصلحة، مثل المستثمرين والعملاء والموظفين. يمكن أن يساعد ذلك في بناء سمعة إيجابية للمنظمة وزيادة الثقة مع أصحاب المصلحة.
- **تحديد فرص التحسين:** يمكن أن يساعد تقييم فعالية المشروع في تحديد فرص التحسين في العمليات والخدمات والمنتجات المقدمة، قد يكون هذا مهمًا لتحسين الموارد وزيادة كفاءة المنظمة (Zidane et al., 2017).

تحديات كفاءة المشروعات

- في الشركة، تكون المشاريع ديناميكية، ولذلك، فإن النطاقات المحددة تتغير باستمرار، ولذلك، فإن أحد التحديات التي يواجهها المشروع هو إجراء وإدارة هذه التغييرات بكفاءة، وتقليل التأثير على المواعيد النهائية والميزانية.
- وتتجسد أيضًا قيود الوقت والموارد، المالية والبشرية، كتحدٍ مشترك آخر يواجهه المشاريع، حيث يحتاج إلى الموازنة بين الضغط لإكمال المشروع في الوقت المحدد مع الحاجة إلى ضمان الجودة، وفي الوقت نفسه، تجنب إرهاق الفريق.
- المخاطر موجودة أيضًا دائمًا، ولذلك فإن تحديد وتقييم وإدارة المخاطر التي قد تؤثر على المشروع يمثل تحديًا مستمرًا، يجب أن يكون المشروع مستعدًا للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة واتخاذ قرارات سريعة عند الضرورة.
- التحدي الآخر الشائع جدًا هو الحفاظ على مشاركة فريق المشروع، وبهذا المعنى، فإن التواصل الجيد بين الأشخاص يحدث فرقًا، بعد كل شيء، يعد إبقاء جميع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة على اطلاع ومواءمة ومشاركة تحديًا، خاصة في المشاريع المعقدة التي تضم أطرافًا متعددة (Malav et al., 2020).

الفصل الثاني الدراسات السابقة

الفصل الثاني الدراسات السابقة

مقدمة:

تناول هذا الفصل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتم تقسيمها إلى قسمين، الأول استعرض الدراسات السابقة التي تناولت متغير إدارة التغيير، والثاني رصد الدراسات التي تناولت متغير أداء فرق العمل وكفاءة المشاريع، وقد قام الباحث بترتيب الدراسات من الأحدث إلى الأقدم.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير إدارة التغيير

هدفت دراسة عبد الرحيم والقيرواني (2023) التعرف على دور القيادة في إدارة التغيير من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بالتطبيق على هيئة الرعاية الصحية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام عينة شملت المجتمع بأكمله، وتكونت من (282) مبحوثاً، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة.

وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين تعود للعوامل الديموغرافية، وأظهرت أن القيادة بوضعها الحالي غير داعمة للتغيير في هيئة الرعاية الصحية. كما تبين أن الثقافة التنظيمية لم تشهد التهيئة والتغيير المطلوبين لدعم عملية التغيير المرغوبة، حيث إن بيئة العمل وثقافة المديرين ما زالت تقليدية وغير متوافقة مع متطلبات التغيير. وأشارت الدراسة إلى أن إدارة التغيير في الهيئة تعاني من العديد من نقاط الضعف. وأوصى الباحثان بضرورة إجراء المزيد من الدراسات في هيئة الرعاية الصحية، نظراً لأهمية القطاع الصحي وتجربة التأمين الصحي الشامل.

هدفت دراسة العدوان (2023) التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير أثناء جائحة كورونا من وجهة نظرهم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، حيث تم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بقياس أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير أثناء الجائحة. وتكونت عينة الدراسة من (135) مديراً ومديرة في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت.

وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية ومستوى ممارستهم لإدارة التغيير كان بدرجة متوسطة، وكشفت النتائج أيضاً عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس، بينما ظهرت فروق دالة تبعاً لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة العالية. وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس حول أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير أثناء الكوارث والأحداث الاستثنائية مثل جائحة كورونا.

هدفت دراسة العتيبي (2023) التعرف على تأثير إدارة التغيير في الأداء التنظيمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ووزعت على عينة عشوائية طبقية بلغت 96 عضواً من الهيئة التدريسية.

وأظهرت النتائج أن عموم أداة الدراسة حصلت على متوسط كلي (4.21 من 5)، أي بدرجة كبيرة، في حين بلغ متوسط التغيير التنظيمي (3.7 من 5) بتقدير متوسط، والأداء التنظيمي (3.7 من 5) بتقدير متوسط أيضًا. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.54)، مما يعكس علاقة متوسطة القوة.

وأوصت الدراسة بضرورة متابعة هيئة الاعتماد والجودة للتطورات العالمية في الأداء الجامعي، وإعادة تصميم معايير الأداء الجامعي في وزارة التعليم بما يتوافق مع المتطلبات الحديثة، والاستفادة من التجارب الأجنبية لتحسين جودة الأداء الجامعي. كما اقترحت إجراء دراسات مكملية لتعزيز المعرفة في هذا المجال.

هدفت دراسة (Abdalla, Abdalrahma, 2023) إلى التعرف على أثر إدارة التغيير على أداء الموظفين في المستشفيات العامة بمدينة بنغازي، مع التركيز على الدور الوسيط للتمكين الإداري. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 362 موظفًا في خمسة مستشفيات عامة بمدينة بنغازي.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير (التغيير في الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، والموارد البشرية) وأداء الموظفين. كما أظهرت النتائج أن إدارة التغيير في هذه الأبعاد الثلاثة ساهمت في تعزيز التمكين الإداري، مما انعكس إيجابيًا على أداء الموظفين. وأوصت الدراسة بأهمية تركيز إدارات المستشفيات على الأبعاد الثلاثة لإدارة التغيير لتحقيق النجاح في تحسين الأداء الإداري، ودعت صناع القرار إلى تعزيز التمكين الإداري للموظفين كجزء من استراتيجية شاملة لإدارة التغيير.

هدفت دراسة الدباغ (2023) إلى بناء مقياس لإدارة التغيير في منتديات وزارة الشباب والرياضة بمحافظة نينوى من وجهة نظر العاملين، والتعرف على دور إدارة التغيير في تحقيق التميز المؤسسي لمديرية الشباب والرياضة بالمحافظة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث، وشملت عينة الدراسة 110 من العاملين في منتديات وزارة الشباب والرياضة، بنسبة 60.69% من مجتمع البحث الكلي. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستعانوا بالوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية كوسائل إحصائية لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى بناء مقياس لإدارة التغيير مكون من 38 فقرة في صورته النهائية، كما أوصت بتطبيق هذا المقياس على باقي المؤسسات الرياضية لتوسيع نطاق الاستفادة.

هدفت دراسة عباس (2023) تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير في المنظمات المصرية في سياق التحول الرقمي المؤسسي، وذلك من خلال تحديد فاعلية هذه الاتصالات، تقييم المراحل والأدوات والوسائل المستخدمة، واختيار أكثر الاستراتيجيات فعالية لتحقيق التحول الرقمي. استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة بالاعتماد على نموذج ADKAR ونموذج اتصالات التغيير لـ (Zareen Husain, 2013). تضمنت أدوات البحث مقابلات متعمقة مع أربعة من مسؤولي الهيئة واستقصاء ميدانيًا شمل عينة عمدية متاحة قوامها (140) موظفًا من العاملين بالإدارات المختلفة بالهيئة.

توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة اتصالات إدارة التغيير وتحقيق التحول الرقمي، حيث تساهم هذه الكفاءة في تسهيل قبول العاملين ودعم مبادرات التغيير. كما أظهرت النتائج أن من أسباب ضعف نجاح التغييرات التنظيمية هو عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات الفردية للعاملين وكفاءة الاتصالات، مما يشير إلى أهمية مراعاة الميول

الفردية بجانب السياق التنظيمي. كانت الاستراتيجيات العقلانية واستراتيجية التوعية الموجهة الأكثر فعالية في إدارة اتصالات التغيير، بينما احتلت الوسائل المباشرة، مثل الاتصالات الشخصية مع المدير المباشر أو بين الموظفين، موقع الصدارة في تحقيق قبول العاملين للتحويل الرقمي. ومن أبرز العوائق التي واجهتها الهيئة في إدارة التغيير كان نقص الكوادر المؤهلة للتغيير نحو التحويل الرقمي.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز كفاءة الكوادر البشرية والاهتمام بالاتصالات الشخصية كأداة فعالة في إدارة التغيير، مع تكثيف التوعية الموجهة لتحقيق التحويل الرقمي المؤسسي.

هدفت دراسة السيد وآخرون (2023) التعرف على الأسس النظرية لإدارة التغيير والميزة التنافسية، ودور مديري مدارس التعليم الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى الكشف عن واقع إدارة التغيير بمدارس التعليم الأساسي في مصر. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وركزت على مرحلة التعليم الأساسي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: وضع المديرين خطط عمل تفصيلية تساعد في إنجاز المهام الوظيفية في الوقت المحدد، ووضع خطط علاجية لتحسين المستوى التحصيلي للطلاب، وتطبيق سياسة الباب المفتوح للتواصل مع الطلاب. كما أظهرت الدراسة ضعف مهارات المديرين في وضع خطط استراتيجية لمواجهة الأزمات والتنبؤ بالمواقف الطارئة، بجانب ضعف استخدام الحاسب الآلي في الأعمال الإدارية. على الجانب الآخر، أظهرت الدراسة أن المديرين يعملون على تشجيع التلاميذ لتحقيق مراكز تنافسية، وخلق جو من المنافسة بين العاملين، وتنمية المهارات القيادية لديهم، والاستفادة من نتائج التقييم لتطوير العملية التعليمية، ومتابعة تنفيذ الخطط اليومية للدروس وتوجيه المعلمين لتقويم الطلاب بأساليب متنوعة. وأوصت الدراسة بوضع خطة سنوية واضحة ومعلنة لتحسين المدرسة وتطويرها، واعتماد سياسات إدارية تعزز ثقافة التميز في الأداء المدرسي.

هدفت دراسة الشيبانية (2023) التعرف على مستوى تطبيق مبادرة إدارة التغيير نموذج كوتر بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، والتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، واشتملت عينة الدراسة على (326) مفردة من الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة؛ وقد توصلت الباحثة للعديد من النتائج أهمها أن المتوسط العام للمحور الأول: نموذج كوتر جاء بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (1.020) وبدرجة استجابة (عالية). وأن المتوسط العام للمحور الثاني: الثقافة التنظيمية جاء بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.737) وبدرجة استجابة (عالية)، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمبادرة إدارة التغيير نموذج كوتر على الثقافة التنظيمية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، حيث بلغت قيمة (R) (0.415a) بمستوى دلالة (b0.000).

هدفت دراسة الصاعدي (2023) تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة المدينة المنورة لتفعيل أسلوب إدارة التغيير. اعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانة كأداة لجمع البيانات. شملت عينة الدراسة (443) فرداً، منهم (58) مديراً بنسبة (13.09%)، و(385) معلماً بنسبة (86.91%).

توصلت النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة يدركون الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية للبنين لتفعيل أسلوب إدارة التغيير. وتم ترتيب هذه الاحتياجات حسب درجة الحاجة

إلى التدريب ووفقاً للأبعاد التالية: الاحتياجات التدريبية المرتبطة بالبعد الإدراكي. الاحتياجات التدريبية المرتبطة بالبعد الإنساني. الاحتياجات التدريبية المرتبطة بالبعد الإداري.

هدفت دراسة حمدي (2023) التعرف على أثر التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير في المنشآت الصناعية والمتمثلة في دور الأفراد والإدارة العليا. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عن طريق الاستبانة، تم إجراء الدراسة على عينة من العاملين (إداريين- موظفين- عاملين- مهندسين) في مصنع سكر الجنيذ بلغ حجمها (55) فرداً.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: تتحقق التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير المتعلقة بدور الأفراد في المصنع بدرجة متوسطة، تتحقق التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير المتعلقة بدور الإدارة العليا في المصنع بدرجة عالية. وقد أوصت الدراسة بالتوصيات من أهمها: تشجيع وتحفيز الأفراد من أجل ضمان مساهمتهم الفاعلة في إنجاز عملية إدارة التغيير، العمل على رفع كفاءة وفاعلية أداء العاملين في المصنع.

هدفت دراسة الخصاونة والزوايدة (2023) التعرف على أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من كافة العاملين في الوظائف الإشرافية والبالغ عددهم (266) عاملاً.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن المتوسط الكلي لتصورات العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة عن القيادة التحويلية وإدارة التغيير جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في إدارة التغيير التنظيمي. وبناء على النتائج التي توصلت لها الدراسة فقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستمرار في استخدام أنماط القيادة التحويلية كاستراتيجية مفيدة في تهيئة ظروف العمل التي تعزز الرضا الوظيفي للعاملين للتقليل من مقاومة التغيير.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير أداء الفرق وكفاءة المشاريع

هدفت دراسة حلموس وحلموس (2024) توضيح تأثير المناخ التنظيمي على أداء فرق العمل لدى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء في الأغواط. ولتحقيق هذا الهدف، تم توزيع 40 استبانة تم استرجاع 36 منها وقبولها جميعاً.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير دال إحصائياً للمناخ التنظيمي على أداء فرق العمل لدى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء في الأغواط عند مستوى دلالة (0.05). كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تتعلق بالمتغيرات الشخصية للعينة.

هدفت دراسة قرفي ومخناش (2024) الكشف عن تأثير التطبيقات المختلفة للإدارة الإلكترونية على أداء فرق العمل في منظمات الأعمال الجزائرية. تم تناول الجانب النظري الذي يتناول المفاهيم الأساسية للإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها، بالإضافة إلى أهمية فرق العمل وأساسيات بنائها. أما في

الجانب الميداني، فقد تم إجراء الدراسة في مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية بولاية قالمة، حيث تم توزيع استبيانات على عينة مكونة من 52 فردًا.

وأُسفرت النتائج عن وجود تأثير ذا دلالة إحصائية للأبعاد المختلفة للإدارة الإلكترونية، مثل الجوانب التقنية، والاتصالات، والإدارة، وكفاءة الموارد البشرية، وأمن المعلومات على أداء فرق العمل. كما قدمت الدراسة بعض التوصيات لتعزيز الأداء داخل فرق العمل.

هدفت دراسة عبد وآخرون (2024) التعرف على دور سلوكيات صوت الموظف كمتغير تفسيري، والذي يتضمن أبعادًا مثل سلوك صوت الموظف التعزيزي وسلوك صوت الموظف المانع، وتأثيرهما على فاعلية أداء فرق العمل المدارة ذاتيًا كمتغير مستجيب. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من 46 فردًا من مديري ورؤساء أقسام وشعب مديرية تربية محافظة الأنبار.

أظهرت النتائج صحة معظم فرضيات البحث، خاصةً وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات صوت الموظف وأداء فرق العمل المدارة ذاتيًا. كما تبين أن سلوك صوت الموظف يعد من السلوكيات الإيجابية التي ينتهجها بعض الموظفين في المنظمات العامة. وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات العامة بتوفير بيئة مشجعة لإبداء الرأي، ومنح الموظفين الحرية الكاملة للتعبير عن مقترحاتهم وحل مشاكلهم.

هدفت دراسة سالم ومهيري (2022) إلى إبراز أهمية المهارات القيادية في تحسين أداء فرق العمل بالمؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة العلاقة بين القيادة وفرق العمل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد على عينة شملت 50 عاملاً وعاملة من الفرق التقنية المكلفة بإصلاح الأعطال وتركيب الشبكة الهاتفية، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن قادة الفرق التقنية يمارسون المهارات القيادية، مع تفاوت في تأثير هذه المهارات على أداء الفرق. حيث تبين أن المهارات التنظيمية كان لها الأثر الأكبر في تحسين الأداء، بينما كان تأثير المهارات الإنسانية محدودًا. كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر والمستوى الدراسي، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة في آراء أفراد العينة حول جميع مجالات الاستبانة.

هدفت دراسة حماد (2022) تشخيص طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الإلكترونية (فعالية قرارات القائد الإلكتروني، الثقة الإلكترونية، البعد التكنولوجي) وأداء فرق العمل الافتراضية، وتحليل تأثير القيادة الإلكترونية على أداء تلك الفرق، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من 280 مفردة من جميع المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية) في شركة مصر للتأمين. توصلت النتائج إلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين فعالية قرارات القائد الإلكتروني، والثقة الإلكترونية، والبعد التكنولوجي وأداء فرق العمل الافتراضية في الشركة. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بإنشاء قاعدة بيانات تكون بمثابة وحدة مرجعية للعاملين في فروع الشركة، تخصص لأرشفة تقارير محاضر الاجتماعات التي تتعلق بالمشكلات والتحديات التي واجهت فرق العمل الافتراضية وقياداتها، مما يساهم في اختصار الوقت والجهد في البحث عن حلول أو مقترحات للمشاكل.

هدفت دراسة أحمد (2020) إلى تقدير كفاءة المشروعات الصغيرة، وخاصة مشروعات منتجات الألبان، وتحليل المشاكل التي تحول دون تحقيق الكفاءة الإنتاجية والاقتصادية لهذه

المشروعات. اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي والكمي، حيث تم إجراء استبيان على عينة عشوائية من 50 عاملاً في مشروعات منتجات الألبان بمراكز وقرى محافظة الدقهلية خلال عام 2018/2019. تم تقدير دالة الإنتاج للجبنه البيضاء والجبنه الرومي.

وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة معنوية إحصائية بين متغيرات الإنتاج عند المستوى الاحتمالي 0.01. كما تبين أن متغيري كمية اللبن وعدد العمال يستخدمان بشكل اقتصادي في المرحلة الثانية من مراحل الإنتاج، وهي المرحلة الاقتصادية. وعلى الرغم من أن مرونة الإنتاجية لمتغير عدد العمال تقترب من نهاية المرحلة الاقتصادية، فإن ذلك يشير إلى إمكانية تخفيض حجم العمالة في هذا النوع من المشروعات.

تم أيضاً تقدير دالة التكاليف للجبنه البيضاء والجبنه الرومي، ووجد أن حجم الإنتاج المعظم للربح يتحقق عند حوالي 11.1 و 10.3 أطنان/موسم، بينما حجم الإنتاج المدني للتكاليف يتحقق عند حوالي 3.7 و 8.3 أطنان/موسم. وقد بلغت مرونة التكاليف 0.47 و 0.89، مما يشير إلى أن المشروعات لم تحقق السعة الإنتاجية المثلى بعد. تمثلت أبرز المشاكل في عدم الاهتمام بالقروض الصغيرة وصعوبة توفير الضمانات، بالإضافة إلى عدم وجود فترة سماح مناسبة لبدء المشروع في الإنتاج. وأوصى البحث بضرورة تسهيل حصول المشروعات الصغيرة على قروض بدون ضمانات، مع فتح منافذ لبيع منتجات هذه المشروعات في أماكن متعددة.

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسات السابقة

تتمثل أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة. واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة.

ويمكن تحدد أوجه الاختلاف في عينة ومجتمع الدراسة حيث قام الباحث بتطبيق أدوات الدراسة على عينة من العاملين بشركة المياه.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إعداد الإطار العام للدراسة من حيث صياغة مشكلة واسئلة وفروض الدراسة. وكذلك إعداد الإطار النظري، وأداة الدراسة الاستبانة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث منهجية الدراسة

مقدمة:

هدف البحث الحالي إلى دراسة أثر إدارة التغيير على أداء فرق العمل وتحقيق الكفاءة في المشاريع من وجهة نظر العاملين في شركة المياه. ويتناول هذا الفصل وصف لإجراءات البحث الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف البحث، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ سوف يقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: " ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة، من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها فقط" (العساف، 1433هـ، ص179).

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة المياه، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وكان عينة الدراسة مكونة من (50) فرد.

وصف عينة البحث:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

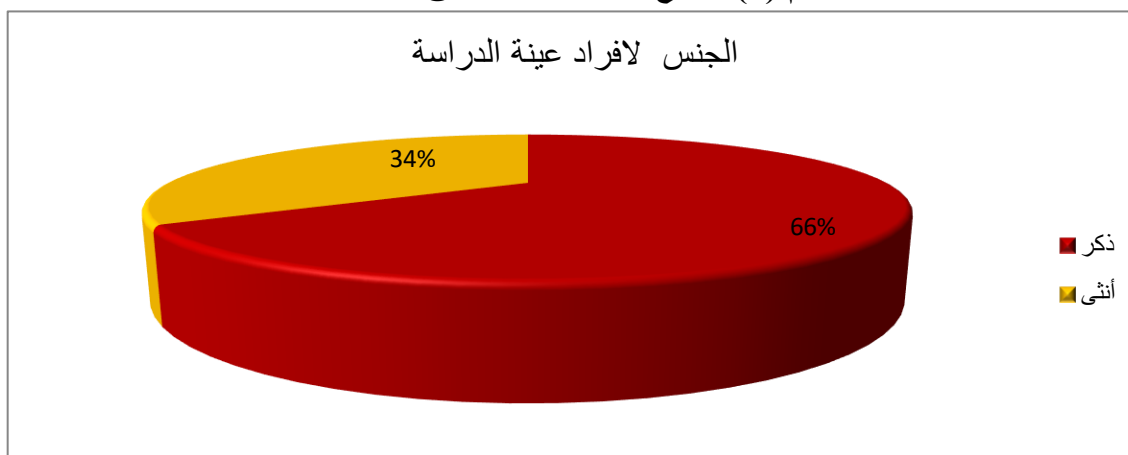
1-الجنس:

جدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	33	66.0
أنثى	17	34.0
المجموع	50	100%

يتضح من الجدول أن نسبة (66 %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الذكور، ونسبة (34%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الإناث.

شكل رقم (1) توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير الجنس



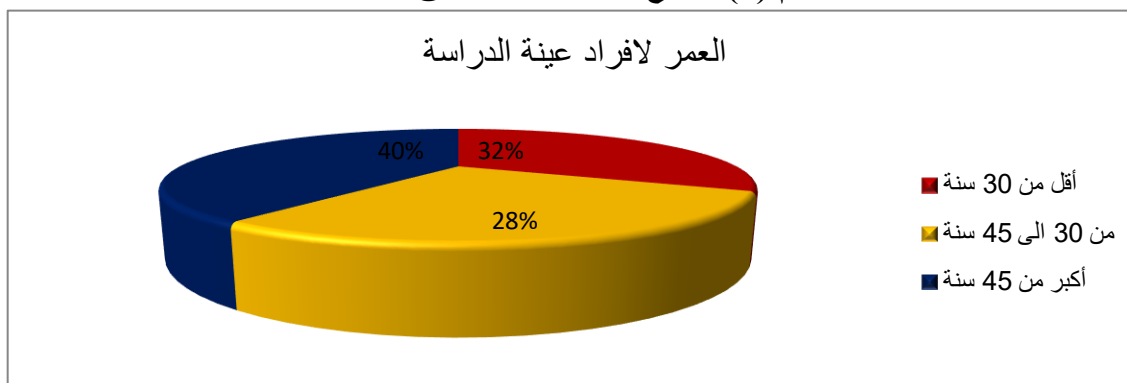
2- العمر:

جدول رقم (2) توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	16	32.0
من 30 الى 45 سنة	14	28.0
أكبر من 45 سنة	20	40.0
المجموع	50	100%

يُتضح من الجدول أنّ نسبة (40%) من إجمالي أفراد الدراسة أعمارهم أكبر من 45 سنة، ونسبة (32%) من إجمالي أفراد الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، ونسبة (28%) من إجمالي أفراد الدراسة أعمارهم من 30 الى 45 سنة.

شكل رقم (2) توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير العمر



3- المؤهل العلمي:

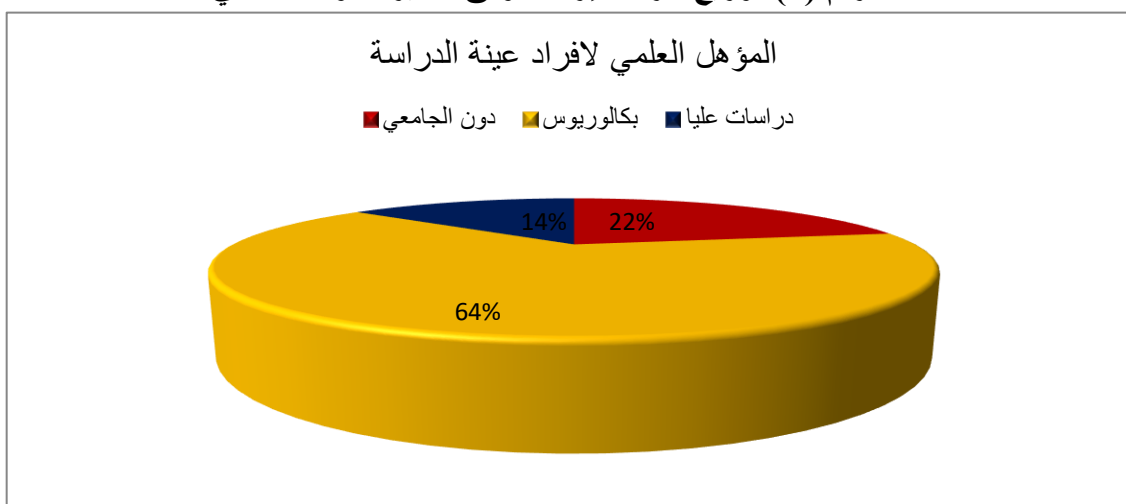
جدول رقم (3) توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دون الجامعي	11	22.0
بكالوريوس	32	64.0

دراسات عليا	7	14.0
المجموع	50	100%

يُتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (64%) من إجمالي أفراد الدراسة من حملة البكالوريوس، ونسبة (22%) من إجمالي أفراد الدراسة من حملة المؤهل دون الجامعي، ونسبة (14%) من إجمالي أفراد الدراسة من حملة الدراسات العليا.

شكل رقم (3) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير المؤهل العلمي



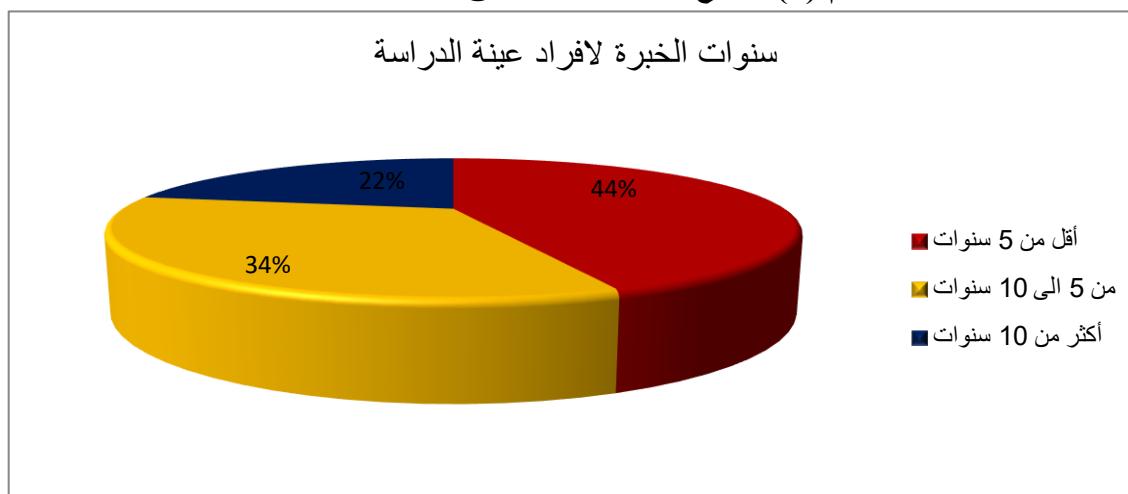
4- عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (4) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	22	44.0
من 5 الى 10 سنوات	17	34.0
أكثر من 10 سنوات	11	22.0
المجموع	50	100%

يُتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (44%) من إجمالي أفراد الدراسة لديهم أقل من 5 سنوات من الخبرة، ونسبة (34%) من إجمالي أفراد الدراسة لديهم من 5 الى 10 سنوات من الخبرة، ونسبة (22%) من إجمالي أفراد الدراسة لديهم أكثر من 10 سنوات من الخبرة.

شكل رقم (5) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



أداة البحث:

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والاستعانة بالإطار النظري للبحث، قام الباحث ببناء وتطوير الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة؛ لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها

بناء أداة البحث:

تمّ تصميم أداة الدراسة بهدف دراسة أثر إدارة التغيير على أداء فرق العمل وتحقيق الكفاءة في المشاريع من وجهة نظر العاملين في شركة المياه، وقد قام الباحث بإعداد أداة الدراسة بصورتها المبدئية، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهدف البحث، وكذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تكونت أداة الدراسة من جزأين رئيسين، على النحو التالي:

الجزء الأول: ويحتوي على البيانات الأولية التي اشتملت على متغيرات الدراسة.

الجزء الثاني: محاور الدراسة ويشتمل على ثلاثة محاور، وهما كما يلي:

- 1- **المحور الأول:** دور إدارة التغيير من وجهة نظر العاملين في شركة المياه ويتكون من 10 فقرات
- 2- **المحور الثاني:** مستوى أداء فرق العمل من وجهة نظر العاملين في شركة المياه ويتكون من 5 فقرات.
- 3- **المحور الثالث:** مستوى تحقيق الكفاءة في المشاريع من وجهة نظر العاملين في شركة المياه ويتكون من 5 فقرات.

صدق أداة البحث:

إن صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق "شمول الأداة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية

أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (العساف، ٢٠١٤، ص 310) وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بما يلي:

الصدق الظاهري للأداة (التحكيمي):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، تم عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين؛ وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، واعتماد العبارة التي اتفق عليها من قبل المحكمين بنسبة تزيد عن (٨٥ ٪) فأكثر

صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة حيث قام الباحث بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي وتم حساب الصدق الداخلي لفقرات الاداة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (5) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.499**	11	.782**
2	.617**	12	.696**
3	.584**	13	.647**
4	.750**	14	.663**
5	.501**	15	.661**
6	.827**	16	.573**
7	.512**	17	.699**
8	.756**	18	.771**
9	.719**	19	.531**
10	.600**	20	.724**

** دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه الفقرة بالاستبيان جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05).

ثبات أداة البحث:

ثبات أداة الدراسة يعنى أن الأداة ستعطي نفس النتائج تقريباً عند تطبيقها مرات عديدة على العينة نفسها ولقياس مدي ثبات الاداة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Chronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان:

جدول (6) معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
دور إدارة التغيير من وجهة نظر العاملين في شركة المياه	10	.823
مستوى أداء فرق العمل من وجهة نظر العاملين في شركة المياه	5	.801
مستوى تحقيق الكفاءة في المشاريع من وجهة نظر العاملين في شركة المياه	5	.799
الدرجة الكلية للاستبيان	20	.820

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي لكافة محاور الاستبيان؛ إذ كانت جميعها مقبولة علمياً وتفي بمتطلبات التطبيق، كما تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية، حيث بلغت (0.820) ومما سبق يتبين أن الاستبيان يتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات لذا يمكن الاعتماد عليه كأداة للدراسة والوثوق بنتائجها

أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد ترميز وادخال البيانات إلى الحاسب الآلي، كما يلي:

اعطيت الاجابة لمقياس ليكرت الخماسي كما يلي: (موافق بشدة = 5 درجات)، (موافق = 4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (غير موافق = 2 درجتين)، (غير موافق بشدة = 1 درجة واحدة) ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة. ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4=5-1)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (7) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

معيار الحكم علي النتائج	فئة المتوسط		درجة الترميز (الوزن النسبي)
	إلى	من	
غير موافق بشدة	1.80	1	1

مقياس الحكم علي النتائج	فئة المتوسط		درجة الترميز (الوزن النسبي)
	إلى	من	
غير موافق	2.60	1.81	2
محايد	3.40	2.61	3
موافق	4.20	3.41	4
موافق بشدة	5.00	4.21	5

ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات).
- 3- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.
- 5- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة
- 6- اختبار تحليل الانحدار (Regression -test): لحساب أثر المتغير المستقل على المتغير التابع

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيراتها

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الأداة، ومعالجتها إحصائياً، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، في ضوء الأطر النظرية، ويقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها، من خلال الإجابة عن أسئلتها، وينتهي الفصل بتقديم توصيات الدراسة

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما دور إدارة التغيير من وجهة نظر العاملين في شركة المياه؟
لدراسة دور إدارة التغيير من وجهة نظر العاملين في شركة المياه؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات المحور الأول وجاءت النتائج كما يلي

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الأول

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تقوم الإدارة بتسهيل عملية الاتصال بين رؤساء الأقسام والمرؤوسين بسرعة وسهولة.	4.03	1.404	3	موافق
2	توفر الإدارة للعاملين فرص متساوية في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب.	4.05	1.373	2	موافق
3	تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في تخطيط وتصميم عملية التغيير وطريقة تنفيذه.	3.76	1.461	8	موافق
4	توفر الإدارة متطلبات تنظيمية مناسبة لتحقيق التغيير المقترح	3.95	.970	4	موافق
5	توفر الإدارة برامج تدريبية لمساعدة العاملين في فهم واستيعاب عملية التغيير	3.93	1.177	5	موافق
6	تعمل الإدارة على مفاوضة العاملين المقاومين لعملية التغيير	3.51	1.239	10	موافق

7	تقوم الإدارة بتشخيص المشاكل وطرح البدائل على المستويات الأدنى لاختيار انسبها	3.73	1.326	9	موافق
8	تعمل الإدارة علي زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى.	4.08	.894	1	موافق
9	تعمل الإدارة على توجيه الإنذار لكل من يحاول تعطيل جهود إدارة التغيير.	3.86	.822	7	موافق
10	توفر الإدارة لائحة للعقوبات بشكل ظاهر للعاملين لمن يقاوم عملية التغيير بالنقل أو إي اجراء عقابي آخر.	3.92	.862	6	موافق
المتوسط العام		3.88	1.15	موافق	

يتبين من الجدول السابق أن دور إدارة التغيير من وجهة نظر العاملين في شركة المياه جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (3.88)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (1.15)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التغيير من وجهة نظر العاملين في شركة المياه

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (1.461 - 0.822)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات فيما عدا الفقرات رقم (4 و8 و9 و10) فهي ذات قيمة منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرة. وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (8): (تعمل الإدارة علي زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى)، بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وانحراف معياري بلغ (0.894)، ودرجة موافقة (موافق)، وفي الترتيب الثاني العبارة رقم (2): (توفر الإدارة للعاملين فرص متساوية في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب)، بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، وانحراف معياري بلغ (1.373)، ودرجة موافقة (موافق)، وفي الترتيب الثالث العبارة رقم (1): (تقوم الإدارة بتسهيل عملية الاتصال بين رؤساء الأقسام والمرووسين بسرعة وسهولة)، بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وانحراف معياري بلغ (1.404)، ودرجة موافقة (موافق)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (6): (تعمل الإدارة على مفاوضة العاملين المقاومين لعملية التغيير) بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، وانحراف معياري بلغ (1.239)، ودرجة موافقة (موافق)

ويرى الباحث أن دور إدارة التغيير من وجهة نظر العاملين في شركة المياه جاء بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على ارتفاع دور إدارة التغيير من وجهة نظر العاملين في شركة المياه حيث تعمل الإدارة علي زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى كما توفر الإدارة للعاملين فرص متساوية في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب.

السؤال الثاني: ما مستوى أداء فرق العمل من وجهة نظر العاملين في شركة المياه؟

لدراسة مستوى أداء فرق العمل من وجهة نظر العاملين في شركة المياه؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات المحور الثاني وجاءت النتائج كما يلي

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يملك العاملون القدرات للتكيف مع التغيرات والظروف المستجدة.	4.46	.558	1	أوافق بشدة
2	تساعد المهارات المكتسبة في البرامج التدريبية العاملين على ابتكار أساليب حديثة لأداء الاعمال بسهولة ويسر.	4.21	.644	3	أوافق بشدة
3	يساهم العاملون في وضع الأنظمة والقواعد المعتمدة على انجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.	4.11	.702	5	أوافق
4	لدى العاملين المعرفة والالمام الكافي بطبيعة الاعمال الموكلة إليهم.	4.19	.811	4	أوافق
5	توجد بالمنظمة أحدث النظم الحاسوبية والتقنية التي تساعد العاملين على انجاز الاعمال بالسرعة والكفاءة العالية.	4.35	.633	2	أوافق بشدة
المتوسط العام		4.26	0.67	أوافق بشدة	

يتبين من الجدول السابق أن مستوى أداء فرق العمل من وجهة نظر العاملين في شركة المياه جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساوياً (4.26)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (0.67)، وهي قيمة منخفضة تدلّ على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء فرق العمل من وجهة نظر العاملين في شركة المياه

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (0.558 - 0.811)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضّح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (1): (يملك العاملون القدرات للتكيف مع التغيرات والظروف المستجدة)، بمتوسط حسابي بلغ (4.46)، وانحراف معياري بلغ (0.448)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (3): (يساهم العاملون في وضع الأنظمة والقواعد المعتمدة على انجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية) بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، وانحراف معياري بلغ (0.702)، ودرجة موافقة (موافق)

ويرى الباحث أن مستوى أداء فرق العمل من وجهة نظر العاملين في شركة المياه جاء بدرجة مرتفعة جداً، وهذا يدل على ارتفاع مستوى أداء فرق العمل من وجهة نظر العاملين في شركة المياه حيث يملك

العاملين القدرات للتكيف مع التغيرات والظروف المستجدة كما يساهم العاملون في وضع الأنظمة والقواعد المعتمدة على انجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.

السؤال الثالث: ما مستوى تحقيق الكفاءة في المشاريع من وجهة نظر العاملين في شركة المياه؟
لدراسة مستوى تحقيق الكفاءة في المشاريع من وجهة نظر العاملين في شركة المياه؛ تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات المحور الثالث وجاءت النتائج كما يلي

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثالث

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يتم تقييم أداء المشاريع بشكل منتظم وشفاف .	4.13	.676	2	موافق
2	يتم التعامل مع الانحرافات عن خطة المشروع بشكل فعال .	4.24	.558	1	موافق بشدة
3	يتم الاستفادة من مهارات وقدرات العاملين بشكل جيد في المشاريع	4.07	.555	4	موافق
4	وجود بيئة عمل داعمة للابتكار والإبداع يساهم في زيادة كفاءة المشاريع	3.89	.607	5	موافق
5	جودة التخطيط والتنظيم للمشاريع تؤثر على كفاءتها .	4.11	.725	3	موافق
المتوسط العام		4.09	0.62		موافق

يتبين من الجدول السابق أن مستوى تحقيق الكفاءة في المشاريع من وجهة نظر العاملين في شركة المياه جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساوياً (4.09)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (0.62)، وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقيق الكفاءة في المشاريع من وجهة نظر العاملين في شركة المياه وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (0.555 - 0.725)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضِّح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (2): (يتم التعامل مع الانحرافات عن خطة المشروع بشكل فعال)، بمتوسط حسابي بلغ (4.24)، وانحراف معياري بلغ (0.558)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (4): (وجود بيئة عمل داعمة للابتكار والإبداع يساهم في زيادة كفاءة المشاريع). بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وانحراف معياري بلغ (0.667)، ودرجة موافقة (موافق)

ويرى الباحث أن مستوى تحقيق الكفاءة في المشاريع من وجهة نظر العاملين في شركة المياه جاء بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على ارتفاع مستوى تحقيق الكفاءة في المشاريع من وجهة نظر العاملين في شركة المياه حيث يتم التعامل مع الانحرافات عن خطة المشروع بشكل فعال كما يتم تقييم أداء المشاريع بشكل منتظم وشفاف.

ثانياً التحقق من فروض الدراسة

الفرض الأول يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير على أداء فرق العمل في شركة المياه للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (4) أثر ادارة التغيير على أداء فرق العمل في شركة المياه

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.020	8.795	.000
ادارة التغيير	.689	20.977	.000
معامل الارتباط=.722		معامل التحديد = .520	
قيمة الاختبار F=98.041		القيمة الاحتمالية = 0.00	

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (0.722) مما يدل على انه بزيادة تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يزداد أداء فرق العمل في شركة المياه وجاء معامل التحديد مساويا (0.520) ومنها نستنتج ان تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير تفسر ما يقارب من (52 %) من التباين في أداء فرق العمل في شركة المياه وجاءت قيمة F مساوية (98.041) وهى قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير على أداء فرق العمل في شركة المياه
الفرض الثاني يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير على تحقيق الكفاءة في المشاريع في شركة المياه

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (5) أثر ادارة التغيير على تحقيق الكفاءة في المشاريع في شركة المياه

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	.999	7.989	.000
ادارة التغيير	.694	19.576	.000
معامل الارتباط=.897		معامل التحديد = .585	
قيمة الاختبار F=83.208		القيمة الاحتمالية = 0.00	

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (0.897) مما يدل على انه بزيادة تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يزداد تحقيق الكفاءة في المشاريع في شركة المياه وجاء معامل التحديد مساويا (0.585) ومنها نستنتج ان تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير تفسر ما يقارب من (58.5 %) من التباين

من التباين في تحقيق الكفاءة في المشاريع وجاءت قيمة F مساوية (83.208) وهى قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير على تحقيق الكفاءة في المشاريع في شركة المياه

ملخص نتائج الدراسة:

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصل إليها البحث فيما يتعلق بالإجابة عن تساؤلاته وتحقيق أهدافه، على النحو التالي:

- دور إدارة التغيير من وجهة نظر العاملين في شركة المياه جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (3.88)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (1.15)، وهذا يدل على ارتفاع دور إدارة التغيير من وجهة نظر العاملين في شركة المياه حيث تعمل الإدارة علي زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى كما توفر الإدارة للعاملين فرص متساوية في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب.
- مستوى أداء فرق العمل من وجهة نظر العاملين في شركة المياه جاء بدرجة مرتفعة جدا، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (4.26)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (0.67)، وهذا يدل على ارتفاع مستوى أداء فرق العمل من وجهة نظر العاملين في شركة المياه حيث يمتلك العاملون القدرات للتكيف مع التغيرات والظروف المستجدة كما يساهم العاملون في وضع الأنظمة والقواعد المعتمدة على انجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.
- مستوى تحقيق الكفاءة في المشاريع من وجهة نظر العاملين في شركة المياه جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (4.09)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (0.62)، وهذا يدل على ارتفاع مستوى تحقيق الكفاءة في المشاريع من وجهة نظر العاملين في شركة المياه حيث يتم التعامل مع الانحرافات عن خطة المشروع بشكل فعال كما يتم تقييم أداء المشاريع بشكل منتظم وشفاف.
- وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير على أداء فرق العمل في شركة المياه
- وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير على تحقيق الكفاءة في المشاريع في شركة المياه

توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن للباحث وضع التوصيات على النحو الآتي:

- ضرورة عقد الاجتماعات واللقاءات مع العاملين المتأثرين بعملية التغيير
- السماح للعاملين بالمشاركة في تخطيط وتصميم عملية التغيير وطريقة تنفيذه.
- السماح للعاملين بتقديم المقترحات والأفكار لتحسين عملية التغيير ومناقشتها مع الإدارة.
- قيام الإدارة بتقديم بعض الامتيازات لرافضي التغيير من خلال تقديم بعض الميزات والحوافز.

المراجع

المراجع العربية:

- أحمد، السعيد محمد شعبان. (2020). تقدير الكفاءة الاقتصادية للمشروعات الصغيرة لمنتجات الألبان بمحافظة الدقهلية. المجلة المصرية للإقتصاد الزراعي، مج30، ع1، 299 - 314. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1473889>
- إدريس، حاتم فتحي، خضر، عبد الفتاح محمد، الطنطاوي، رمضان عبد الحميد (2014) أهمية وتطبيق فرق العمل في مجالات متنوعة لتحقيق لمستوى المثالي في الأداء. مجلة بحوث التربية النوعية. 45 (33). 105-1631.
- أعراب، زهيرة. (2021). دور شبكات الأعمال في تحسين كفاءة إدارة المشاريع الاقتصادية: دراسة حالة مشروع 748 سكن إجتماعي تساهمي. دراسة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 3.
- بن أحمد، دليلة، وكاري، نادية. (2020). القيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي. مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية. 1 (2). 191 - 204.
- تلي، مريم (2023) روحانيات مكان العمل وتأثيرها على أداء فريق العمل: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية بسكرة. رسالة ماجستير. جامعة محمد خضير.
- تلي، مريم. (2022). روحانية مكان العمل وتأثيرها على أداء فرق العمل دراسة حالة من المؤسسات الاستشفائية. رسالة دكتوراة. كلية العلوم الاقتصادية والإنسانية وعلوم التسيير. جامعة محمد خضير بسكرة.
- حلموس، الأمين، وحلموس، مسعودة. (2024). أثر المناخ التنظيمي على أداء فرق العمل: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة الأغواط. مجلة المنهل الإقتصادي، مج7، ع1، 1005 - 1020.
- حماد، محمد محمد محمود. (2021). أثر القيادة الإلكترونية على أداء فرق العمل الافتراضية: دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 8 (3)، 177 - 205.
- حمدي، عبد الرحمن محمد عبد الله. (2023). التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير في المنشآت الصناعية: دراسة حالة مصنع سكر الجنيد - السودان 2023 م. مجلة القلزم العلمية، (33)، 29 - 52.
- الخصاونة، معن يوسف، والزوايدة، محمد علي. (2023). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج38، ع6، 73 - 110.

- الخلف, فهد. (2024). درجة تمكن مديري المدارس بمدينة الرياض من مهارات إدارة التغيير. المجلة التربوية لتعليم الكبار, 6(3), 26-65.
- الدباغ, محمد خالد أحمد, ومحمد, ياسر بازل. (2023). إدارة التغيير ودورها في التميز المؤسسي الرياضي في منتديات وزارة الشباب والرياضة في نينوى من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية, 19(1), 605 - 630.
- الدويك, عبير, وبدير, إيناس, ويوسف, بسنت. (2022). إدارة التغيير وعلاقته بأساليب تكيف المرأة العاملة مع الضغوط. مجلة دراسات وبحوث التربية النوعية, 8(4), 657-725.
- سالم, عيسى, ومهيري, دليلة. (2022). المهارات القيادية وأثرها على أداء فرق العمل: دراسة سوسيو-تنظيمية بشركة اتصالات الجزائر بأدرار. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية, مج7, ع1, 959 - 978.
- السيد, علي عبد الباقي فرج, عبد الرازق, فاطمة زكريا محمد, وعياد, عزة علي إبراهيم. (2023). إدارة التغيير مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمديري مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية. مجلة بحوث, 3(10), 124 - 156.
- الشافعي, حسن, وإيهاب, خيرى, ومرسى, شيريهان. (2019). علاقة التمكين بتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية. مجلة بحوث التربية الرياضية, 62(117), 249-288.
- الشيبيانية, سهام بنت محمد بن عبد الله. (2023). مبادرة إدارة التغيير "نموذج كوتر" وأثرها على الثقافة التنظيمية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. مجلة كلية التربية, 89(1), 1081 - 1114.
- الصاعدي, فالح بن زيد مبيريك. (2023). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة لتفعيل أسلوب إدارة التغيير. المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة, مج2, ع2, 202 - 251.
- عباس, إيمان طاهر سيد. (2023). تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي بالمنظمات المصرية: دراسة حالة على هيئة البريد المصري. المجلة المصرية لبحوث الإعلام, 83(83), 479 - 532.
- عبد الرحيم, رباب السيد رجب, والقيرواني, محمد رفعت محمد. (2023). دور القيادة في إدارة التغيير من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بالتطبيق على هيئة الرعاية الصحية بمحافظة بورسعيد التابعة لمنظومة التأمين الصحي الشامل. مجلة البحوث المالية والتجارية, 1(1), 529 - 559.
- عبد, عذراء محسن, إبراهيم, حكيم خليل, خلف, ياسر لطيف (2024) دور سلوكيات صوت الموظف في فاعلية أداء فرق العمل المدارة ذاتياً بحث ميداني في المديرية العامة لتربية الانبار. مجلة الإدارة والاقتصاد. 48(145). 45-54.

- العتيبي، تغريد ماطر. (2023). علاقة إدارة التغيير بالأداء التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 7(1)، 1 - 23.
- العدواني، حنان ناصر خلف. (2023). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير أثناء جائحة كورونا من وجهة نظرهم. مستقبل التربية العربية، 30(140)، 11 - 42.
- قرفي، مروة، مخناش، منار (2024) أثر تطبيقات الإدارة الالكترونية على أداء فريق العمل في المنظمة: دراسة حالة مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية- ولاية قالمه. رسالة ماجستير. جامعة 8 ماي 1945- قالمه.
- منصور، أسماء. (2024). مساهمة القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. رسالة دكتوراة. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 3.
- ميسة، نور الدين حود. (2019). تأثير القيم الشخصية للعاملين على أداء فرق العمل دراسة حالة لعمال الشركة الوطنية للتنقيب. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والإنسانية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح.
- هلال، عبد الحق، وزواوي، جمال. (2023). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي. رسالة ماجستير. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله بالجزائر.

المراجع الأجنبية:

- Abdalla ،I. M. S., Abdalrahman ،R. A. M. (2023). The Impact of Change Management on Employee Performance in Libyan Health Care Sector: The Mediating Role of Administrative Empowerment. Journal of Humanities and Applied Sciences, 15, 507 - 521.
- Babu, P. P., & Vasumathi, A. (2023). Role of Artificial Intelligence in Project Efficiency Mediating with Perceived Organizational Support in the Indian IT Sector. Indian Journal of Information Sources and Services, 13(2), 39-45.
- Holzmann, V., & Mazzini, L. (2020). Applying project management to creative industries: The relationship between leadership style and project success. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 24(1), 1-17.

Malva, L. C., Yadav, K. K., Gupta, N., Kumar, S., Sharma, G. K., Krishnan, S., ... & Bach, Q. V. (2020). A review on municipal solid waste as a renewable source for waste-to-energy project in India: Current practices, challenges, and future opportunities. *Journal of Cleaner Production*, 277, 123227.

Schmutz, J. B., Meier, L. L., & Manser, T. (2019). How effective is teamwork really? The relationship between teamwork and performance in healthcare teams: a systematic review and meta-analysis. *BMJ open*, 9(9), e028280.

Tereso, A., Ribeiro, P., Fernandes, G., Loureiro, I., & Ferreira, M. (2019). Project management practices in private organizations. *Project Management Journal*, 50(1), 6-22.

Zidane, Y. J. T., & Olsson, N. O. (2017). Defining project efficiency, effectiveness and efficacy. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), 621-641.

الملاحق

الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أضع بين يديك هذه الاستبانة وهي متطلب لعمل بحث تكميلي

بعنوان: (أثر إدارة التغيير على أداء فرق العمل وتحقيق الكفاءة في المشاريع من وجهة نظر العاملين في شركة المياه).

تسعى الدراسة الراهنة الى تحقيق الهدف الرئيسي وهو التعرف على أثر إدارة التغيير على أداء فرق العمل وتحقيق الكفاءة في المشاريع من وجهة نظر العاملين في شركة المياه.

أمل منك قراءة المحور وفقراته بعناية والإجابة عن جميع الفقرات وذلك بوضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب للفقرة.

علمًا أنَّ هذه الاستبانة ستستخدم بغرض البحث العلمي فقط، وهي سرية وستترتب نتائج البحث بناءً على إجابات المجيبين.

لذا أمل منك قراءة الفقرات بعناية والإجابة بكل صدق حتى يُمكن الاستفادة من نتائج البحث.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم وتقبلكم، راجيًا الله لكم دوام التوفيق والنجاح

اولا المتغيرات الديموغرافية:

(1) الجنس

- ذكر
- أنثى

(2) العمر

- أقل من 30 سنة
- من 30 الى 45 سنة
- أكبر من 45 سنة

(3) المؤهل العلمي:

- دون الجامعي
- بكالوريوس
- دراسات عليا.

(4) عدد سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات.
- من 5 إلى 10 سنوات.
- أكثر من 10 سنوات

ثانيا: محاور الاستبانة

دور إدارة التغيير من وجهة نظر العاملين في شركة المياه

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موا فق	محايد	غير موا فق	غير موافق بشدة
1	تقوم الإدارة بتسهيل عملية الاتصال بين رؤساء الأقسام والمؤوسين بسرعة وسهولة.					
2	توفر الإدارة للعاملين فرص متساوية في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب.					
3	تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في تخطيط وتصميم عملية التغيير وطريقة تنفيذه.					
4	توفر الإدارة متطلبات تنظيمية مناسبة لتحقيق التغيير المقترح					

5	توفر الإدارة برامج تدريبية لمساعدة العاملين في فهم واستيعاب عملية التغيير				
6	تعمل الإدارة على مفاوضة العاملين المقاومين لعملية التغيير				
7	تقوم الإدارة بتشخيص المشاكل وطرح البدائل على المستويات الأدنى لاختيار انسبها				
8	تعمل الإدارة علي زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى.				
9	تعمل الإدارة على توجيه الإنذار لكل من يحاول تعطيل جهود إدارة التغيير.				
10	توفر الإدارة لائحة للعقوبات بشكل ظاهر للعاملين لمن يقاوم عملية التغيير بالنقل أو إي اجراء عقابي آخر.				

مستوى أداء فرق العمل من وجهة نظر العاملين في شركة المياه

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موا فق	محايد	غير موا فق	غير موافق بشدة
1	يملك العاملين القدرات للتكيف مع التغيرات والظروف المستجدة.					
2	تساعد المهارات المكتسبة في البرامج التدريبية العاملين على ابتكار أساليب حديثة لأداء الاعمال بسهولة ويسر.					
3	يساهم العاملون في وضع الأنظمة والقواعد المعتمدة على انجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.					
4	لدي العاملين المعرفة والالمام الكافي بطبيعة الاعمال الموكلة إليهم.					
5	توجد بالمنظمة أحدث النظم الحاسوبية والتقنية التي تساعد العاملين على انجاز الاعمال بالسرعة والكفاءة العالية.					

مستوى تحقيق الكفاءة في المشاريع من وجهة نظر العاملين في شركة المياه

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موا فق	محايد	غير موا فق	غير موافق بشدة
1	يتم تقييم أداء المشاريع بشكل منتظم وشفاف .					
2	يتم التعامل مع الانحرافات عن خطة المشروع بشكل فعال .					
3	يتم الاستفادة من مهارات وقدرات العاملين بشكل جيد في المشاريع					
4	وجود بيئة عمل داعمة للابتكار والإبداع يساهم في زيادة كفاءة المشاريع					
5	جودة التخطيط والتنظيم للمشاريع تؤثر على كفاءتها .					

Abstract

The study aimed to detect the impact of change management on the performance of task forces and project efficiency from the perspective of the water company's employees. The study was based on the analytical descriptive curriculum. The sample of the study consisted of 50 Water Company workers. The study used the identification to gather information and data from the study's sample. The results of the study resulted in the change management role from the point of view of the water company's employees to a high degree, with the overall average of the axis being equal (3.88), and the degree of approval (agreed), with a standard deviation of 1.15. This indicates the high role of change management from the point of view of the water company's employees, where the department is increasing the delegation of authority to employees at other levels. The department also provides workers with equal access to timely information; The level of performance of the task forces from the point of view of the water company's employees is very high, with the overall average of the axis being equal to (4.26), and the degree of approval (strongly agreed), with a standard deviation of 0.67. This indicates the high level of performance of the task forces from the point of view of the employees of the water company, where the workers have the capacity to adapt



to changes and emerging conditions. Workers also contribute to the development of regulations and rules based on the efficient and effective completion of work; The level of project efficiency from the point of view of the water company's employees is high, with the overall average of the axis being equal to (4.09), and the degree of approval (approved), with a standard deviation of 0.62. This indicates the high level of project efficiency from the point of view of the water company's employees, where deviations from the project plan are dealt with effectively and project performance is evaluated on a regular and transparent basis; Strong and statistically

significant positive impact of change management on the performance of the water company's task forces A strong and statistically significant positive impact of change management on project efficiency in the water company ".

Keywords: change management - task force performance - project efficiency - water company.

**Midocean University
Department of Project Management**

**Impact of change management on team performance
and project efficiency from the perspective of Saudi
Water Company employees**

Prepared by:

Abdulrahman Faisal Alghanmi
241001339

Supervised by:

Serein Zoureik
Sara Faried
Alaa Ahmed
Asma Abuanzeh

Year:2024