

عنوان البحث

أثر إدارة التغيير على أداء المشاريع

إعداد الطالب / ماجد محمد البقمي

إشراف /

الدكتورة . الاء أحمد

العام الدراسي:

٢٠٢٤

## مقدمة:

تعد إدارة المشاريع من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. فهي تُمثل الأداة التي تُمكن المؤسسات من تنظيم الموارد المتاحة، سواء كانت بشرية أو مالية أو مادية، بهدف تنفيذ الأنشطة والمهام المخططة بكفاءة وفي إطار زمني محدد. ومع تزايد التحديات والتعقيدات التي تفرضها بيئة الأعمال المتغيرة، تصبح إدارة المشاريع أكثر تعقيداً وتتطلب أدوات وأساليب حديثة تساهم في تحسين أدائها وضمان نجاحها.

في هذا السياق، برز مفهوم إدارة التغيير كعنصر رئيسي يجب التعامل معه في المشاريع، خصوصاً في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها الأسواق والتطورات التقنية. حيث تلعب إدارة التغيير دوراً محورياً في مساعدة المؤسسات على الانتقال بسلاسة من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المرغوب، من خلال تحديد وتقييم التأثيرات المتوقعة للتغيير وتطبيق الاستراتيجيات المناسبة للتخفيف من المخاطر المرتبطة به. إن إدارة التغيير لا تقتصر على الجانب التقني فقط، بل تشمل أيضاً الجوانب الثقافية والإنسانية التي تؤثر في أداء الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة.

ومن الجدير بالذكر أن عدم الاهتمام الكافي بإدارة التغيير أو تجاهلها قد يؤدي إلى تعثر المشاريع أو حتى فشلها. التغييرات غير المدروسة جيداً أو التي لا يتم التخطيط لها بشكل صحيح يمكن أن تسبب تأثيرات سلبية على المشروع، مثل زيادة في التكاليف، تأخير في التنفيذ، أو انخفاض في جودة المخرجات. وبالتالي، يصبح من الضروري لمتخصصي إدارة المشاريع تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير وضمان توافقها مع الأهداف العامة للمشروع.

في هذا الإطار، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة التغيير وأداء المشاريع، مع التركيز على تحليل كيفية تأثير التخطيط الجيد والتنفيذ السليم لإدارة التغيير على جودة وكفاءة مخرجات المشروع. سيتم التركيز على دراسة حالات عملية وتحليل الأدبيات ذات الصلة لتقديم رؤية شاملة حول كيفية تحسين أداء المشاريع من خلال إدارة التغيير الفعالة. كما سيتم تسليط الضوء على العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح إدارة التغيير وتأثيرها المباشر وغير المباشر على الأداء العام للمشاريع في مختلف الصناعات.

وتأتي هذه الدراسة في وقت تشهد فيه العديد من المؤسسات حول العالم تحولات جذرية نتيجة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، مما يبرز أهمية فهم كيفية التعامل مع هذه التغييرات وإدارتها بشكل يضمن استدامة النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة. من خلال هذه الدراسة، نأمل أن نساهم في توفير إطار عمل يساعد مديري المشاريع في تحديد العوامل المؤثرة في إدارة التغيير وتحقيق التكامل بين التغيير وأداء المشاريع لضمان تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة وفعالية.

## مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من المشاريع في المؤسسات تحديات كبيرة في التعامل مع التغييرات المستمرة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية. ضعف إدارة التغيير يؤثر سلباً على فعالية إدارة المشاريع، مما يؤدي إلى تأخير التنفيذ، زيادة التكاليف، وفي بعض الأحيان فشل المشروع. لذا، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر إدارة التغيير على نجاح المشاريع وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على هذا الأثر.

يمكن أن تتناول التحديات التي تواجه المؤسسات والشركات في تنفيذ المشاريع في بيئة متغيرة وسريعة التغير. المشكلة قد تركز على:

١. عدم القدرة على التكيف مع التغييرات: تواجه العديد من المشاريع صعوبات في التعامل مع التغييرات المستمرة في متطلبات العمل، التكنولوجيا، والبيئة الاقتصادية.
٢. فشل المشاريع بسبب إدارة التغيير غير الفعالة: قد يؤدي الفشل في إدارة التغيير بشكل صحيح إلى تأخير المشاريع، زيادة التكاليف، أو حتى فشل المشروع بالكامل.
٣. تأثير إدارة التغيير على نجاح المشروع: بعض المشاريع قد تحقق نجاحاً بسبب إدارة التغيير الفعالة، بينما أخرى قد تفشل بسبب ضعف هذه الإدارة.

## أهمية الدراسة:

أهمية دراسة أثر إدارة التغيير في إدارة المشاريع تتمثل في مجموعة من الفوائد والأسباب التي تجعل هذا الموضوع حيويًا لنجاح المشاريع. يمكن تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي:

١. زيادة فرص نجاح المشاريع: تساعد إدارة التغيير الفعالة في تحسين فرص نجاح المشاريع من خلال القدرة على التكيف مع التغييرات في السوق، التكنولوجيا، والبيئة التنظيمية. هذه الدراسة تسلط الضوء على كيفية تحسين إدارة التغيير لزيادة فرص نجاح المشاريع.

٢. التقليل من المخاطر: فهم أثر إدارة التغيير يمكّن المؤسسات من التنبؤ بالتحديات والمخاطر المحتملة التي قد تواجه المشاريع، ويساعد في تطوير استراتيجيات للتعامل معها بشكل فعال.

٣. تحسين الكفاءة التشغيلية: تعزز إدارة التغيير الفعالة من تحسين عمليات التنفيذ وتقليل الفجوات بين التخطيط والتنفيذ. هذه الدراسة قد تساهم في فهم كيفية تحقيق تلك الكفاءة من خلال استراتيجيات إدارة التغيير.

٤. تحقيق الأهداف الاستراتيجية: إدارة التغيير تساعد المشاريع في التكيف مع الأهداف الاستراتيجية الجديدة للمؤسسة. من خلال هذه الدراسة، يمكن التعرف على كيفية مواءمة إدارة التغيير مع رؤية وأهداف المؤسسة.

٥. زيادة الرضا العام وتحسين الأداء : الدراسة توضح كيف يمكن أن تؤدي إدارة التغيير إلى تحسين الرضا بين الفرق العاملة وزيادة الإنتاجية، من خلال تعزيز التواصل الفعال وإدارة التحولات داخل المشروع.

٦. المساهمة في بناء المعرفة: تعتبر الدراسة مهمة لزيادة المعرفة الأكاديمية والتطبيقية في مجال إدارة المشاريع وإدارة التغيير، خاصة في ظل التطورات السريعة في أساليب العمل والتكنولوجيا.

## أهداف الدراسة:

أهداف دراسة أثر إدارة التغيير في إدارة المشاريع قد تشمل مجموعة من الأهداف التي تساعد على فهم العلاقة بين إدارة التغيير ونجاح المشاريع. إليك بعض الأهداف المحتملة لهذه الدراسة:

١. تحليل تأثير إدارة التغيير على نجاح المشاريع: الهدف الأساسي هو تحديد مدى تأثير إدارة التغيير على الأداء العام للمشاريع، سواء من حيث تحقيق الأهداف الزمنية، الميزانية، أو جودة النتائج.
  ٢. تحديد العوامل التي تساهم في إدارة التغيير الفعالة: تهدف الدراسة إلى استكشاف العوامل التي تعزز فعالية إدارة التغيير في المشاريع، مثل القيادة، التواصل، والتخطيط الاستراتيجي.
  ٣. استكشاف التحديات المرتبطة بإدارة التغيير في المشاريع: تسعى الدراسة إلى تحديد المشكلات والتحديات التي تواجه مديري المشاريع في إدارة التغيير، مثل مقاومة التغيير من الموظفين، عدم وضوح الرؤية، أو عدم كفاية الموارد.
  ٤. تقييم استراتيجيات إدارة التغيير المختلفة: دراسة الأساليب والاستراتيجيات المتبعة في إدارة التغيير وتحديد أفضل الممارسات التي يمكن تطبيقها لزيادة فعالية إدارة المشاريع.
  ٥. تعزيز التكيف التنظيمي: تهدف الدراسة إلى فهم كيف يمكن للمؤسسات التكيف مع التغييرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية من خلال تطبيق مبادئ إدارة التغيير في إدارة المشاريع.
  ٦. تحسين التواصل والتنسيق بين الفرق: تسعى الدراسة إلى تحليل دور إدارة التغيير في تحسين التواصل بين فرق العمل، مما يساعد على تخفيف الآثار السلبية للتغييرات على المشروع.
  ٧. اقتراح حلول لتحسين إدارة التغيير: بناءً على النتائج، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتحسين استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات لضمان نجاح المشاريع.
  ٨. قياس تأثير إدارة التغيير على الأداء المالي والزماني: الهدف هو فهم كيفية تأثير إدارة التغيير على الجوانب المالية والزمنية للمشاريع، مثل خفض التكاليف وتجنب التأخيرات.
- هذه الأهداف تساعد في توجيه الدراسة نحو اكتساب فهم شامل وعميق حول دور إدارة التغيير في نجاح أو فشل المشاريع، مما يوفر توصيات لتحسين إدارة التغيير في المستقبل.

## تساؤلات الدراسة :

١. ما هو تأثير إدارة التغيير على نجاح المشاريع؟
٢. ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر في فعالية إدارة التغيير في المشاريع؟
٣. كيف يمكن قياس تأثير إدارة التغيير على أداء الفرق العاملة في المشاريع؟
٤. ما هي استراتيجيات إدارة التغيير الأكثر فعالية في تحقيق نتائج إيجابية في إدارة المشاريع؟
٥. كيف يؤثر ضعف إدارة التغيير على المشاريع من حيث المخاطر والتحديات؟
٦. ما هي العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير في سياق إدارة المشاريع؟
٧. كيف يمكن أن تُستخدم تقنيات إدارة التغيير لتقليل المخاطر في المشاريع؟

## فروض الدراسة:

الفرض الأول: هناك علاقة إيجابية بين إدارة التغيير ونجاح المشاريع.

الفرض الثاني: تؤثر العوامل التنظيمية على فعالية إدارة التغيير.

الفرض الثالث: هناك علاقة بين إدارة التغيير وأداء الفرق العاملة.

الفرض الرابع: يؤدي ضعف إدارة التغيير إلى زيادة المخاطر والتحديات في المشاريع.

الفرض الخامس: تؤثر استراتيجيات إدارة التغيير على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات.

الفرض السادس: تؤثر الثقافة التنظيمية على نجاح إدارة التغيير.

## الدراسات السابقة:

### دراسة "تأثير إدارة التغيير على نجاح المشاريع:"

- تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين إدارة التغيير ونجاح المشاريع، وتحدد العوامل التي تساهم في تحسين إدارة التغيير داخل المؤسسات. توصلت النتائج إلى أن إدارة التغيير الفعالة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أهداف المشروع.

### دراسة "العوامل المؤثرة في إدارة التغيير:"

- تركز هذه الدراسة على العوامل التنظيمية والثقافية التي تؤثر في نجاح إدارة التغيير. توصلت الدراسة إلى أن الدعم القيادي والثقافة التنظيمية الإيجابية يعتبران من العوامل الرئيسية في تنفيذ إدارة التغيير بنجاح.

### دراسة "إدارة التغيير وتحسين أداء الفرق:"

- تستعرض هذه الدراسة كيفية تأثير إدارة التغيير على أداء الفرق العاملة. النتائج تشير إلى أن فرق العمل التي تتلقى تدريباً مناسباً في إدارة التغيير تُظهر زيادة في الإنتاجية والرضا الوظيفي.

### دراسة "تأثير إدارة التغيير على المخاطر في المشاريع:"

- تبحث هذه الدراسة في كيفية تأثير إدارة التغيير الفعالة على تقليل المخاطر والتحديات التي قد تواجه المشاريع. أظهرت النتائج أن وجود استراتيجيات واضحة لإدارة التغيير يساعد في التخفيف من المخاطر المحتملة.

### دراسة "تفاعل الثقافة التنظيمية مع إدارة التغيير:"

- تدرس هذه الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير. تشير النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار والتغيير تلعب دوراً رئيسياً في نجاح استراتيجيات إدارة التغيير.

### دراسة "تحديات إدارة التغيير في مشاريع تكنولوجيا المعلومات:"

- تركز هذه الدراسة على التحديات المحددة التي تواجه إدارة التغيير في مشاريع تكنولوجيا المعلومات. تقدم توصيات لتحسين إدارة التغيير في هذا السياق، مثل تحسين التواصل والتدريب.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

### ١. نظرية إدارة التغيير:

- تتعلق هذه النظرية بالممارسات والاستراتيجيات المستخدمة لإدارة التغيير داخل المنظمات. تتناول كيفية تخطيط وتنفيذ ومتابعة التغييرات لضمان نجاحها. تشمل نماذج مثل نموذج كوتر Kotter's 8-Step (Change Model) ونموذج ADKAR.

### ٢. نظرية إدارة المشاريع:

- تركز على العمليات والمعايير والأساليب التي تُستخدم لتحقيق أهداف المشروع. تشمل هذه النظرية مفاهيم مثل التخطيط، التنفيذ، الرقابة، والإغلاق، وكيف يمكن أن تتداخل مع إدارة التغيير.

### ٣. نظرية النظم:

- تعتبر المنظمات كنظم مفتوحة تتفاعل مع البيئة المحيطة بها. هذه النظرية تشير إلى أن التغييرات في جزء من النظام (مثل إدارة التغيير) تؤثر على الأجزاء الأخرى (مثل إدارة المشاريع).

### ٤. نظرية القيادة:

- تركز على دور القيادة في إدارة التغيير. القيادة الفعالة تُعتبر ضرورية لتوجيه الفرق وتعزيز ثقافة التغيير داخل المنظمة، مما يساهم في نجاح إدارة المشاريع.

### ٥. نظرية الثقافة التنظيمية:

- تشير إلى كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير ونجاح المشاريع. يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية داعمة أو معيقة لإدارة التغيير، مما يؤثر على النتائج النهائية للمشاريع.

### ٦. نظرية السلوك التنظيمي:

- تتناول كيفية تصرف الأفراد والجماعات داخل المنظمة. تساعد هذه النظرية في فهم كيفية تأثير إدارة التغيير على سلوك الفرق، مما يمكن أن يؤثر على الأداء العام للمشاريع.

### ٧. نظرية إدارة المخاطر:

- تتعلق بكيفية تحديد وتقييم المخاطر والتحديات التي قد تواجه المشاريع. يمكن أن تساعد إدارة التغيير الفعالة في تقليل هذه المخاطر من خلال تحسين التخطيط والتنفيذ.

### ٨. نظرية التعلم التنظيمي:

- تشير إلى كيفية تعلم المنظمات من التجارب السابقة وكيفية تطبيق هذا التعلم في إدارة التغيير. تساعد في فهم كيفية تحسين استراتيجيات إدارة التغيير بناءً على الخبرات السابقة.

## المنهجية وطرق البحث:

### ١.المنهجية :

#### ١. المنهج الوصفي التحليلي:

- يمكن استخدام هذا المنهج لجمع البيانات وتحليلها لفهم العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع. يتيح هذا المنهج وصف الوضع الحالي وتحليل العوامل المختلفة التي تؤثر على نجاح المشاريع.

#### ٢.المنهج التجريبي:

- في حال إمكانية إجراء تجارب ميدانية، يمكن استخدام هذا المنهج لاختبار تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على نتائج المشاريع. يسمح هذا المنهج بعمل مقارنة بين المشاريع التي تُطبق عليها استراتيجيات إدارة التغيير والمشاريع التي لا تُطبق عليها.

### ٢.طرق البحث :

#### ١.البحث الكمي :

- استبيانات: يمكن تصميم استبيانات لجمع بيانات كمية من مديري المشاريع والفرق العاملة حول أساليب إدارة التغيير وأثرها على أداء المشاريع. يجب أن تتضمن الاستبيانات أسئلة مغلقة ومقياس ليكرت (Likert scale) لقياس الآراء.

- التحليل الإحصائي: بعد جمع البيانات، يمكن استخدام التحليل الإحصائي لاختبار الفروض وتحديد العلاقات بين المتغيرات. يمكن استخدام برامج مثل SPSS .

#### ٢.البحث النوعي :

المقابلات: يمكن إجراء مقابلات مع مديري المشاريع والخبراء في إدارة التغيير للحصول على رؤى عميقة حول كيفية تأثير إدارة التغيير على إدارة المشاريع. يمكن أن تكون هذه المقابلات هيكلية أو شبه هيكلية.

دراسات الحالة: اختيار بعض المشاريع الناجحة أو الفاشلة لدراسة كيفية تطبيق إدارة التغيير وتأثيرها على نتائج المشروع. يساعد هذا الأسلوب في فهم السياقات المختلفة والتحديات التي تواجهها المشاريع.

## أدوات الدراسة :

- ١ . الاستبيانات.
- ٢ . المقابلات.
- ٣.دراسات الحالة.
- ٤ . الملاحظة.
- ٥.تحليل الوثائق.
- ٦.الأدوات الإحصائية.
- ٧ . الاستطلاعات عبر الإنترنت.
- ٨.التحليل النوعي.

## حدود الدراسة :

تحديد حدود الدراسة في موضوع "أثر إدارة التغيير في إدارة المشاريع" هو جزء أساسي من التصميم البحثي. فيما يلي بعض الحدود المحتملة للدراسة:

### ١.النطاق الزمني:

- تقتصر الدراسة على تحليل بيانات المشاريع خلال العشر سنوات السابقة ، مما قد يؤثر على النتائج في حال حدوث تغييرات كبيرة في السياقات الاقتصادية أو التكنولوجية.

### ٢. النطاق الجغرافي:

- الموقع الجغرافي: تركز الدراسة على منطقة المملكة العربية السعودية.

### ٣.الحدود البشرية :

تقتصر هذه الدراسة على الفئات الموضحة ادناه :

- مديري المشاريع .
- أصحاب المصلحة .
- خبراء في إدارة التغيير.
- أعضاء الفرق العاملة.

### ٤.الحدود الموضوعية:

سوف تقتصر هذه الدراسة على مؤسسات القطاع الخاص و القطاع الحكومي في اثر التغيير في الانظمة الحكومية وتأثيرها على مشاريع القطاع الخاص.

## المراجع:

### الكتب :

- Kotter, J. P. (١٩٩٦). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Project Management Institute. (٢٠١٧). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Project Management Institute.
- Hiatt, J. (٢٠٠٦). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community*. Prosci.
- Bridges, W. (٢٠٠٩). *Managing Transition: Making the Most of Change*. Da Capo Press.

### المقالات أكاديمية :

- Cao, G., & Zhang, Q. (٢٠١١). "The Impact of Change Management on Project Performance: Evidence from China." *International Journal of Project Management*, ٢٩(٣), ٣٥٣-٣٦٤.
- By, R. T. (٢٠٠٥). "Organizational Change Management: A Critical Review." *Journal of Change Management*, ٥(٤), ٣٦٩-٣٨٠.