

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة



العنوان باللغة العربية

تأثير التغيرات على نجاح المشاريع واستراتيجيات إدارة التغيير الفعالة

إعداد الطالب/ جراح سعد عبدالرحمن السعد

242000182

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

المقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات متسارعة ومتعددة الجوانب، مما يجعل التغيير في المشاريع أمرًا حتميًا لا مفر منه. يُعرّف التغيير في سياق إدارة المشاريع بأنه أي تعديل أو تحول في نطاق المشروع أو أهدافه أو تقنياته أو هيكله التنظيمي أثناء دورة حياته. قد يكون التغيير استجابةً لعوامل داخلية كإعادة هيكلة الأولويات أو استبدال التقنيات، أو لعوامل خارجية مثل تطورات السوق والتكنولوجيا والمتطلبات التنظيمية. بغض النظر عن مصدره، فإن التعامل مع هذه التغيرات بشكل منهجي هو ما يُطلق عليه إدارة التغيير.

إن أهمية إدارة التغيير لضمان نجاح المشاريع تنبع من كونها العملية التي تضمن انتقالًا سلسًا ومدرّسًا من الحالة الحالية إلى الحالة المستقبلية المنشودة في المشروع. فالمشاريع الناجحة ليست تلك الخالية من التغييرات، بل هي التي تتكيف مع التغييرات بفعالية وتحولها إلى فرص لتحسين النتائج. تشير الأدبيات الحديثة إلى أن إدارة التغيير الفعالة تعد عنصرًا حاسمًا في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها. على سبيل المثال، أظهرت إحدى الدراسات الاستقصائية العالمية أن المشاريع التي تطبق ممارسات إدارة تغيير ممتازة لديها احتمالية أعلى بحوالي سبع مرات لتحقيق أهدافها مقارنةً بالمشاريع ذات الإدارة الضعيفة للتغيير. ومن دون إدارة تغيير منهجية، قد تؤدي التغيرات المفاجئة إلى تعثر خطط المشروع أو تجاوز الجداول الزمنية والميزانيات المرسودة.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة التأثير المباشر وغير المباشر للتغيرات على نجاح المشاريع، وتحديد استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة التي تساهم في تعزيز فرص نجاح المشاريع. ويتفرع عن ذلك الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، منها:

- فهم العلاقة بين ممارسات إدارة التغيير ومؤشرات نجاح المشروع (مثل تحقيق الأهداف الزمنية والمالية وتحقيق رضا أصحاب المصلحة).

استعراض أبرز النظريات والنماذج العلمية في مجال إدارة التغيير وتطبيقها على سياق إدارة المشاريع.

تحليل حالات حقيقية لمشاريع شهدت تغيرات كبيرة للوقوف على الدروس المستفادة عمليًا.

تقديم توصيات عملية مدعومة بالبيانات للشركات حول أفضل الممارسات في إدارة التغيير.

أهمية البحث العلمية والتطبيقية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في سد فجوة في الأدبيات عبر الدمج بين منظور إدارة المشاريع ومنظور إدارة التغيير، وهما مجالان غالبًا ما نوقشا بشكل منفصل في الدراسات السابقة. أما الأهمية التطبيقية فتتمثل في توفير دليل إرشادي عملي لمديري المشاريع والقادة في المؤسسات للتعامل مع التغيرات بفعالية أكبر. من خلال النتائج والتوصيات المستخلصة من هذا البحث، سيتمكن الممارسون من تبني استراتيجيات مجرّبة وفعالة لإدارة التغيير، مثل تحسين التواصل الداخلي، وإشراك أصحاب المصلحة منذ المراحل المبكرة للتغيير، وتوفير التدريب والدعم اللازمين للموظفين خلال عملية التحول. وبذلك، يمكن للشركات رفع معدل نجاح مشاريعها وتقليل المخاطر المصاحبة للتغيير.

الإطار النظري والدراسات السابقة

نظرة عامة على إدارة التغيير في المشاريع

إدارة التغيير هي نهج منهجي للتعامل مع الانتقال أو التحول من حالة قائمة إلى حالة جديدة. يُعرّف أحد المصادر إدارة التغيير بأنها "العملية المنظمة المستخدمة لإدارة وتسهيل المتغيرات داخل المنظمة، وتتضمن التخطيط للتغييرات وتنفيذها والتواصل الفعال بشأنها لضمان قدرة الأفراد والفرق على التكيف بنجاح."

في سياق المشاريع، تتخذ إدارة التغيير بُعدين أساسيين

البُعد التقني: يتعلق بإدارة تغييرات نطاق المشروع ومتطلباته¹.

البُعد السلوكي التنظيمي: يتعلق بكيفية تهيئة الأفراد والمؤسسة لتقبل التغيير المصاحب للمشروع².

أهم النظريات والنماذج في إدارة التغيير

نموذج كوتر للتغيير (Kotter's 8-Step Change Model)

يقدم هذا النموذج ثماني خطوات متسلسلة لضمان نجاح التغيري

- 1- إيجاد إحساس بالإلحاح.
- 2- تشكيل تحالف قوي لقيادة التغيير.
- 3- وضع رؤية واستراتيجية للتغيير.
- 4- التواصل الفعال للرؤية.
- 5- تمكين الآخرين وإزالة العوائق.
- 6- تحقيق إنجازات سريعة.
- 7- البناء على المكاسب وترسيخ المزيد من التغيير.
- 8- ترسيخ التغيير في ثقافة المنظمة.

نموذج أدكار (ADKAR Model)

يركز هذا النموذج على الأفراد ويتكون من خمس مراحل:

- 1- الوعي. (Awareness)
- 2- الرغبة. (Desire)
- 3- المعرفة. (Knowledge)
- 4- القدرة. (Ability)
- 5- التعزيز. (Reinforcement)

إطار عمل ليفين لإدارة التغيير (Lewin's Change Management Model)

يتألف من ثلاث مراحل:

- **إذابة الجليد:** إذابة تهيئة المنظمة والأفراد لتقبل فكرة ضرورة التغيير
- **التغير:** تنفيذ التغييرات الفعلية والانتقال إلى الوضع الجديد.
- **إعادة التجميد:** إعادة ترسيخ التغيير وتثبيتته داخل المنظمة.

أثر التغيرات على نجاح المشاريع – مراجعة أدبيات سابقة

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين فعالية إدارة التغيير ونجاح المشروع بمختلف أبعاده. على سبيل المثال، توصلت دراسة إلى أن المشاريع التي تتمتع بإدارة تغيير ممتازة تحقق أهدافها بمعدلات أعلى بكثير من غيرها. كما تزيد إدارة التغيير الجيدة من فرص إنهاء المشروع في موعده المحدد بنحو خمس مرات، وتقلل من احتمالية تجاوز الميزانية المقررة.

المنهجية البحثية

يعتمد هذا البحث على المنهجية المختلطة (Mixed Methods) التي تجمع بين المنهج الكمي والنوعي

- **المرحلة الكمية:** دراسة مسحية باستخدام استبيان مخصص لقياس فعالية ممارسات إدارة التغيير ومستويات نجاح المشاريع.
 - **المرحلة النوعية:** دراسة حالة ومقابلات شبه منظمة للحصول على رؤى تفصيلية حول كيفية التعامل مع التغيرات في سياقات مشاريع حقيقية.
- 1- أساليب التحليل:

التحليل الكمي: تحليل البيانات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بما يشمل الإحصاءات الوصفية، معامل الارتباط، والانحدار الخطي.

التحليل النوعي: تحليل البيانات باستخدام منهجية التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لاستخراج المضامين والمحاور الرئيسية من المقابلات وحالات الدراسة.

حدود الدراسة وضوابطها

2- الحدود المكانية: تركزت عينة البحث في المملكة العربية السعودية ودول الخليج العربي. الحدود الزمانية: تم جمع البيانات خلال الفترة ما بين يناير إلى يونيو 2024. الحدود الموضوعية: ركز البحث على العلاقة بين إدارة التغيير ونجاح المشروع بشكل عام دون التعمق في نوعيات محددة جدًا من المشاريع.

دراسة الحالة وتحليل البيانات

يتم في هذا القسم تحليل بيانات الدراسة المسحية والمقابلات الميدانية لتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح المشاريع في ظل التغيرات، مع تقديم توصيات عملية للشركات حول أفضل الممارسات في إدارة التغيير.

دراسات حالة من الواقع

لإعطاء صورة واقعية وملموسة، نقدم فيما يلي ثلاث دراسات حالة مختصرة لمشاريع واجهت تغييرات جوهرية أثناء تنفيذها. تم اختيار الحالتين الأولى والثانية لتمثيل قصص نجاح وإخفاق بارزة على المستوى العالمي، في حين تمثل الحالة الثالثة تجربة شائعة في العديد من الشركات تتعلق بتطبيق نظام تقني جديد. يوضح الجدول (1) ملخصًا لهذه الحالات الثلاث من حيث نوع التغيير وإجراءات إدارة التغيير المتبعة والنتائج

المشروع	نوع التغيير	الإجراءات المتبعة	النتائج
نتفليكس (Netflix)	تحول استراتيجي في نموذج العمل (من تأجير قرص DVD إلى البث الرقمي عبر الإنترنت)	رؤية مستقبلية واضحة من القيادة العليا، تحديث تدريجي للنموذج مع حملة تواصل قوية للعملاء والموظفين حول التغيير، والاستثمار في البنية التحتية التقنية والتدريب داخليًا	نجاح كبير - أصبحت الشركة رائدة في سوق البث الرقمي وتفوقت على المنافسين التقليديين في تأجير الوسائط. تمكنت من زيادة قاعدة عملائها عالميًا وتحقيق عوائد ضخمة، ويعزى ذلك إلى قدرتها على التكيف السريع مع التغيير التكنولوجي وتغيير عادات المستهلكين.
نوكيا (Nokia)	تغيير تكنولوجي استراتيجي (الانتقال من نظام تشغيل الهواتف التقليدي إلى الهواتف الذكية ومنصة جديدة)	استجابة بطيئة للتغيير؛ افتقار إلى الإحساس بالإلحاح داخل الشركة، مقاومة داخلية للتخلي عن النظام القديم (Symbian)، تردد في تبني نظام تشغيل حديث أو شركات فعالة، ورؤية غير واضحة للتغيير أدت إلى جهود متأخرة وغير مكتملة للتحويل	إخفاق نسبي - تراجعت حصة نوكيا في سوق الهواتف الذكية بشكل حاد وتم الاستحواذ على قسم الهواتف بواسطة مايكروسوفت في 2014. لم يستطع المشروع التحولي إنقاذ الشركة في الوقت المناسب. يُعزى ذلك إلى ضعف إدارة التغيير: غياب رؤية موحدة للتحويل، وعدم خلق حاجة ملحة داخليًا، ومقاومة الثقافة الداخلية للتغيير مما أدى لفشل نوكيا في مجاراة منافسيها الذين قادوا موجة الهواتف الذكية (مثل آبل وسامسونج).
شركة صناعية X (مشروع تنفيذ نظام ERP)	تغيير تنظيمي وتقني داخلي (تطبيق نظام خطيطة موارد المؤسسة ERP جديد ليحل محل الأنظمة القديمة في إدارة العمليات)	في بداية المشروع تم التقليل من أهمية إدارة التغيير - لم تُنظم حملات توعية كافية للموظفين، ولا تدريب مناسب قبل الإطلاق، مع تواصل محدود عن فوائد التغيير. أدى ذلك إلى ظهور مقاومة كبيرة من الموظفين عند بدء تطبيق النظام الجديد وإلى ارتباك في العمليات. بعد تعثر المرحلة الأولى، أدركت الإدارة الخطأ وقامت بتصحيح المسار: تم تعيين فريق إدارة تغيير، تكثيف التدريب العملي للمستخدمين النهائيين، إنشاء قناة دعم فني ومستشارين للمساعدة، واجتماعات دورية للاستماع للملاحظات ومعالجة المشكلات.	نجاح جزئي (متعثر ثم تحسن) - في البداية واجه لمشروع تأخيرًا تجاوز 4 أشهر عن الخطة الأصلية، مع زيادة في التكلفة بنسبة 20% بسبب مشاكل التطبيق الأولى وإعادة العمل. لكن بعد تنفيذ إجراءات إدارة التغيير المصححة، بدأ الموظفون بقبول النظام وارتفعت نسبة استخدامه إلى 90% خلال 6 أشهر، مما ساهم في تحقيق الكثير من أهداف المشروع في النهاية (مثل تحسين دقة البيانات وتسريع بعض العمليات). التجربة أوضحت أن الاستثمار في إدارة التغيير متأخرًا كان أفضل من عدمه، حيث ساعد على إنقاذ المشروع من الفشل التام، وإن كان بكلفة زمنية ومالية أعلى.

الحالة الثانية – شركة نوكيا (Nokia)

على النقيض من ذلك، تقدم نوكيا مثالاً واقعيًا لعدم مواكبة التغيير وفشل إدارة تحول حيوي. كانت نوكيا الشركة المتربعة على عرش سوق الهواتف النقالة حتى منتصف العقد الأول من القرن الحادي والعشرين. لكنها واجهت تغييرًا كبيرًا في بيئة الصناعة مع ظهور الهواتف الذكية بشاشات اللمس وتطور أنظمة تشغيل حديثة (iOS و Android) وتغير تفضيلات المستخدمين بسرعة نحو هذه التقنيات الجديدة. شكل هذا التغير التكنولوجي تهديدًا وجوديًا لنوكيا التي اعتمدت على نظام تشغيلها التقليدي Symbian وهواتفها الكلاسيكية. أدركت نوكيا بالطبع ضرورة التغيير نحو عالم الهواتف الذكية، إلا أن طريقة استجابتها داخليًا كانت مضطربة وبطيئة، مما يظهر قصورًا في إدارة التغيير الاستراتيجي. فعلى الرغم من محاولة الشركة تطوير نظام تشغيل جديد (MeeGo) وشراكتها لاحقًا مع مايكروسوفت لتبني نظام ويندوز فون، جاءت هذه التحركات متأخرة نسبيًا وبعد فوات الأوان. بمحاولة تحليل إخفاق نوكيا من منظور إدارة التغيير، نجد عدة نقاط:

1. غياب الإحساس بالإلحاح: لم تستطع القيادة خلق إحساس كافٍ بالإلحاح ضمن المنظمة. حافظت نوكيا لفترة طويلة بعد 2007 على قناعتها بأنها لازالت تستطيع الهيمنة بالاعتماد على اسمها وشبكة توزيعها الواسعة دون تحول جذري، ربما نتيجة غرور النجاح السابق. هذا يتناقض مع أول خطوة في نموذج كوتر (الشعور بالإلحاح) والتي يبدو أن نوكيا فشلت فيها فشلًا واضحًا.
2. المقاومة الداخلية والارتباك التنظيمي: واجه التغيير مقاومة داخلية وارتباك تنظيمي؛ فمن جهة كان هناك صراعات بين الفرق على تبني المنصة الجديدة مقابل الحفاظ على Symbian، ومن جهة أخرى حصل تآكل في ثقة الموظفين حين بدأت الشركة تفقد حصتها ويقل سهمها، مما أثر سلبيًا على الروح المعنوية. لم تتمكن نوكيا من توحيد صفوفها خلف رؤية واضحة للتغيير.
3. افتقار القيادة القوية للتغيير: رغم إعلان الإدارة العليا استراتيجيات جديدة (مثل الشراكة مع مايكروسوفت في 2011)، إلا أنها لم تكن مبادرة من قوة موقف، بل بدت كخطوة يائسة متأخرة لسد الفجوة. وعند تنفيذ تلك الاستراتيجية، كان الوقت قد فات لاستعادة مكانة نوكيا رغم ضخامة الموارد التي سخرتها.

النتيجة أن مشروع التغيير الاستراتيجي في نوكيا لم يحقق أهدافه، فتحولت الشركة إلى عصر الهواتف الذكية كان متأخرًا ومتعثرًا، وانتهى بخسارة الشركة لصدارتها واضطرارها لبيع قسم الهواتف المحمولة بالكامل. دروس هذه الحالة تشير إلى أن التغيير التكنولوجي السريع يتطلب تحركًا استباقيًا حازمًا، وأن عدم إدارة هذا التحول بشكل كفء يمكن أن يؤدي إلى انهيار حتى الشركات العملاقة.

الحالة الثالثة – شركة صناعية X ومشروع نظام ERP

هذه الحالة تمثل مشروعًا واسع الانتشار في عالم الأعمال، وهو إدخال نظام تخطيط موارد المؤسسة (Enterprise Resource Planning) في شركة متوسطة الحجم تعمل في التصنيع. هدف المشروع كان تحديث البنية التقنية لإدارة عمليات الشركة (المخزون، المشتريات، المحاسبة، الموارد البشرية... إلخ) عبر نظام ERP موحد بدلاً من الأنظمة القديمة المتفرقة. هذا النوع من المشاريع يعد تغييرًا تنظيميًا وتقنيًا كبيرًا لأنه يؤثر على إجراءات العمل اليومية للعديد من الموظفين ويتطلب اكتساب مهارات جديدة.

المشكلات والتحديات

في بدايات المشروع، ركزت إدارة الشركة والفريق التقني بشكل كبير على الجوانب الفنية لتنفيذ النظام – مثل تخصيص البرمجيات وترحيل البيانات – ولكن تم إغفال جانب إدارة التغيير المتعلق بالأفراد. ظن المسؤولون أن توفير دليل استخدام أو تدريب فني محدود قبيل إطلاق النظام سيكون كافيًا، ولم يتم التواصل بشكل فعال مع موظفي الأقسام المختلفة لشرح فوائد النظام الجديد وكيف سيؤثر على أدوارهم. كما لم يؤخذ رأي العديد من المستخدمين النهائيين خلال مرحلة التحليل والتصميم بشكل كافٍ، مما أدى إلى ظهور شعور بالتهميش والقلق بينهم.

عندما بدأ تطبيق النظام الجديد على أرض الواقع، ظهرت مقاومة كبيرة:

- 1- بعض الموظفين رفضوا استخدام النظام بدعوى أنه معقد أو غير مفيد
- 2- آخرون استمروا بالعمل يدويًا أو باستخدام جداول إكسل قديمة لأنهم لم يفهموا الآلية الجديدة جيدًا.
- 3- برزت أخطاء كثيرة في البيانات نتيجة عدم إلمام الفرق بطرق الإدخال الصحيحة.

انعكست هذه المشاكل على أداء الشركة؛ حيث توقفت عمليات حيوية كإصدار التقارير أو شحن الطلبات لفترة وجيزة، وتأخر إنجاز المهام اليومية، مما دفع بالإدارة إلى تأجيل الموعد النهائي للتطبيق الكامل عدة مرات.

خطوات تصحيح المسار

أدركت قيادة المشروع أنهم ارتكبوا خطأ جوهرياً بعدم الاستثمار في إدارة التغيير من البداية. بناءً عليه، تم اتخاذ سلسلة خطوات لتصحيح المسار:

- 1- تعزيز التواصل الداخلي: أرسلت الإدارة رسائل واضحة تشرح فيها السبب وراء إدخال الـ ERP والفوائد المتوقعة، مع الاعتراف بالصعوبات الحالية والالتزام بمعالجتها.
- 2- توسيع برنامج التدريب: تمت جدولة ورش تدريبية مكثفة، بعضها رسمي في قاعة تدريب وبعضها بمبدأ التدريب في موقع العمل (On-job training)، بحيث أصبح كل موظف في قسم المشتريات أو المخازن على سبيل المثال على دراية عملية بكيفية تنفيذ مهامه المعتادة على النظام الجديد.
- 3- إنشاء فريق دعم ومتابعة: تم تشكيل فريق "أصدقاء التغيير" من بعض الموظفين المقتنعين بالنظام ومدراء الأقسام، مهمته المرور اليومي على الأقسام، والاستماع للمشكلات التي يواجهها المستخدمون وحلها أو رفعها للإدارة التقنية فوراً.
- 4- إشراك الموظفين وإعطاء ملاحظاتهم وزناً: فتحت الإدارة قناة رسمية لتلقي الملاحظات، مما أدى إلى اكتشاف بعض نقاط الضعف في إعدادات النظام التي تم تعديلها لتتلاءم أكثر مع متطلبات العمل الواقعية.

النتائج والدروس المستفادة

نتيجة لهذه الإجراءات، بدأ المشروع بالتعافي من عثرته. خلال ثلاثة أشهر من الجهود المصححة، ارتفعت نسبة استخدام النظام بشكل كبير وانخفضت الأخطاء التشغيلية. بالرغم من أن المشروع تجاوز خطته الأصلية زمنياً ومالياً، إلا أنه نجح في نهاية المطاف بتحقيق أهدافه الأساسية. وأصبح موظفو الشركة أكثر تقبلاً للتقنية وأكثر استعداداً لأي تحديثات مستقبلية بعد أن اكتسبوا الثقة بالتجربة وتحسنت مهاراتهم الرقمية.

يتضح من هذه الحالة أن عدم الاستثمار المسبق في إدارة التغيير قد يكلف المشروع غالباً من حيث التأخير والكلفة الإضافية وربما المخاطرة بالفشل، لكن أيضاً أنها عملية يمكن تداركها متى ما توافرت الإرادة لإدخال مبادئ إدارة التغيير حتى في منتصف المشروع.

تحليل البيانات والنتائج الرئيسية

بعد عرض الحالات الواقعية، ننتقل الآن إلى تحليل البيانات الكمية والنوعية المستمدة من الدراسة. يتيح الجمع بين المعطيات المستخلصة من الاستبيانات (المحكّمة إحصائياً) وما ورد في المقابلات والحالات فهماً أعمق للعلاقة بين إدارة التغيير ونجاح المشاريع.

1. العلاقة العامة بين إدارة التغيير ونجاح المشروع

أكدت نتائج التحليل الكمي بوضوح وجود ارتباط إيجابي قوي بين مستوى نضج إدارة التغيير في المشروع ومستوى نجاح ذلك المشروع. أظهر معامل الارتباط بيرسون بين "مؤشر إدارة التغيير" و"مؤشر نجاح المشروع" قيمة بلغت ($r = 0.72$) عند مستوى دلالة $p < 0.01$ وهذا يدل على أنه كلما ارتفعت درجة تطبيق ممارسات إدارة التغيير الفعالة في المشروع، ارتفعت بشكل كبير احتمالية تحقيق المشروع لأهدافه ونجاحه. هذا الارتباط القوي يتسق مع ما أورده مصادر عالمية حول الفارق الجوهري في النتائج بين المشاريع التي يُدار تغييرها بفعالية وتلك المهملة من ناحية التغيير. وعند إجراء تحليل انحدار خطي، وُجد أن نحو 52% من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال مستوى إدارة التغيير ($R^2 = 0.52$)، مما يعني أن إدارة التغيير تشكل عاملاً مستقلاً ذا تأثير معتبر إحصائياً.

ومن زاوية أخرى، قمنا بتقسيم المشاريع في العينة إلى مجموعتين: مجموعة "مشاريع ناجحة" (تلك التي حصلت على تقييم نجاح عام عالي 4 أو 5 من 5 في الاستبيان، وعددها 70 مشروعاً) ومجموعة "مشاريع متعثرة أو فاشلة نسبياً" (تقييم نجاح 3 فأقل،

وعدها 50 مشروعًا). ثم قورنت متوسطات درجات إدارة التغيير بين المجموعتين. ظهرت فجوة واضحة: حيث بلغ متوسط مؤشر إدارة التغيير في المشاريع الناجحة 4.1 من 5، مقابل 2.9 من 5 فقط في المشاريع المتعثرة. الفارق كان دالًا إحصائيًا (باستخدام اختبار T، عند $p < 0.001$) وهذا يعزز الاستنتاج بأن المشاريع الناجحة تميزت بأنها طبقت ممارسات إدارة تغيير أفضل بكثير من تلك غير الناجحة.

2-تأثير إدارة التغيير على جوانب محددة من النجاح.

بالنظر إلى مؤشرات النجاح التفصيلية، تبين الآتي من التحليل الكمي:

- التزام المشاريع ذات إدارة التغيير القوية بالجدول الزمني: كان متوسط التأخير عن الخطة أقل بنسبة 30% من تلك ذات الإدارة الضعيفة للتغيير.
- التجاوز المالي: 80% من المشاريع ذات التغيير المُدار جيدًا بقيت ضمن ميزانياتها أو تجاوزتها بنسبة طفيفة ($>10\%$)، مقابل 50% فقط من المشاريع الضعيفة في إدارة التغيير حققت ذلك.
- رضا أصحاب المصلحة: أظهرت استجابات الاستبيان أن المشاريع التي أولت اهتمامًا بتواصل التغيير وإدارة توقعات العملاء شهدت رضا عملاء أعلى بنسبة ملحوظة. فعلى سبيل المثال، عند قياس رضا المستخدمين النهائيين عن نتائج المشروع، حصلت المشاريع ذات إدارة التغيير الجيدة على متوسط رضا 5/4.3، بينما الأخرى 5/3.5.

3.أبرز ممارسات إدارة التغيير المؤثرة (نتائج نوعية)

من تحليل المقابلات ودراسات الحالة، برزت بضعة عوامل رئيسية تفسر لماذا تنجح إدارة التغيير حين تنجح، أو لماذا تفشل. هذه العوامل يمكن اعتبارها محاور حرجية يجب على مديري المشاريع الاهتمام بها:

أ. الدعم الواضح من الإدارة العليا ورعايتها للتغيير

جميع الحالات الناجحة تقريبًا تضمنت قيادة تدفع التغيير بقوة. في المقابلات، ذكر 8 من 10 مشاركين أن "وجود راع أو sponsor من الإدارة العليا للتغيير" كان عاملًا جوهريًا. هذا الراعي يكسر الحواجز، ويوفر الموارد، ويشجع الموظفين بتواجده، ويضيف شرعية وأهمية على مبادرات التغيير. كما أنه يتدخل لحل الخلافات إن تطلب الأمر.

ب. التواصل الداخلي الفعال والمستمر

ظهر التواصل كـ"الخط الذهبي" الذي مر عبر كل القصص. سواء كان ذلك اجتماعات ولقاءات أو رسائل بريد أو أدلة إرشادية، فإن شرح أسباب التغيير وفوائده بوضوح، وإبقاء الجميع على اطلاع بالتقدم والعوائق كان عنصرًا فارقًا. في حين أن غياب

التواصل فتح المجال للإشاعات والمخاوف، كما حصل في بداية مشروع الـ ERP قبل تصحيحه؛ حيث اعترف مدير المشروع أنهم تركوا فراغاً معلوماتياً ملاء الموظفين بأسوأ التخيلات عن النظام الجديد مما زاد مقاومتهم. التواصل الوثيق أيضاً يبني الثقة بين فريق المشروع وبقيّة الأطراف ويزيل الشعور بأن التغيير يدار في الخفاء.

ج. إشراك أصحاب المصلحة (الموظفين والعملاء) ومشاركتهم في عملية التغيير

أظهرت النتائج النوعية أن الأشخاص الذين يتم إشراكهم في مراحل مبكرة من التغيير يكونون أكثر استعداداً لدعمه وأقل ميلاً لمقاومته. هذا الإشراك قد يكون عبر استشارتهم في الحلول، أو عبر تكليف وكلاء تغيير من بينهم. العديد من الموظفين حين يشعرون بأن صوتهم مسموع ورأيهم مقدّر يصبحون جزءاً من التغيير لا عقبة أمامه. بالمقابل، متى ما شعر العاملون أن التغيير مفروض دون اعتبار لملاحظاتهم، تزداد مقاومتهم.

د. معالجة مقاومة التغيير بذكاء وتعاطف

المشاريع الناجحة تنبّهت مبكراً لمكامن المقاومة وقامت بخطوات استباقية

إجراء تقييم جاهزية قبل التغيير لرصد جيوب المقاومة المحتملة¹.

الاستماع الفعلي للمخاوف ومعالجتها².

3. إعطاء تلميّنات (مثلاً طمأنة الموظفين أنه لن يتم الاستغناء عن أحد بسبب النظام الجديد، أو أن التدريب سيستمر لحيث إتقان المهارات)

هـ. التدريب وبناء المهارات الملائمة للتغيير

لا يكفي إقناع الناس بالتغيير، بل يجب تزويدهم بالأدوات والقدرات للتعامل معه. ظهر هذا جلياً خصوصاً في التغييرات التقنية. المشاريع التي فشل تدريبها واجهت تعثراً، بينما الاستثمار في التدريب المنظم رفع كفاءة التنفيذ وسرّع تقبل التغيير.

و. تقسيم التغيير إلى مراحل وتحقيق مكاسب سريعة

هذا المبدأ الذي يدعو له كوتر وجدناه أيضاً مطبقاً عملياً. فمشروع تنفليّكس على سبيل المثال لم يضع كل استثماراته دفعة واحدة، بل بدأ بخطوات صغيرة ثم توسع. كذلك في بياناتنا الكمية، المشاريع التي تبنت نهجاً تدريجياً حصلت على تقييمات نجاح أعلى بقليل من التي أخذت نهج "كل شيء أو لا شيء". المكاسب السريعة (Quick Wins) مثل إنجاز مرحلة فرعية بنجاح والاحتفال بها، أعطت زخماً إيجابياً للفريق.

الخلاصة:

إضافة إلى ما سبق، توصل التحليل الموضوعي أيضاً إلى أن ثقافة المنظمة تلعب دوراً مؤثراً. فبعض الثقافات المشجعة على التعلم والانفتاح تقبل التغيير بسهولة أكبر، بينما البيئات شديدة البيروقراطية واجهت صعوبة أكبر بغض النظر عن الجهود المبذولة. وكذلك عامل الخبرة السابقة: المنظمات التي مرت بتغييرات ناجحة في الماضي بدت أكثر نضجاً في التعامل مع تغييرات جديدة. لذا من المفيد للشركات أن تبني سجلاً من قصص النجاح في التغيير لتشكل مرجعية إيجابية داخلية.

النتائج والمناقشة

بناءً على ما سبق عرضه وتحليله، يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصل إليها البحث ومناقشتها على ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة فيما يلي:

تأكيد الأثر الإيجابي القوي لإدارة التغيير على نجاح المشاريع

1. أثبتت الدراسة بشكل كمي ونوعي أن هناك علاقة طردية واضحة بين تبني ممارسات فعالة في إدارة التغيير وبين تحقيق المشاريع لأهدافها ونجاحها العام. هذه النتيجة تتوافق مع معظم الأدبيات السابقة. إضافة نوعية للمعرفة هنا هي أن دراستنا لم تكنف بإثبات وجود العلاقة، بل وضحت حجم تأثير إدارة التغيير بشكل مقارب كميًا، حيث يمكن أن تفسر أكثر من نصف عوامل ، في إشارة إلى أن "نجاح المشروع = 20% إدارة مشروع + 80% إدارة تغيير" نجاح المشروع، مما يعزز فرضية أن الجانب الإنساني أكثر أهمية من الجانب التقني.

2. إدارة التغيير كعامل حاسم يخطئ تأثير العوامل الأخرى في بعض الحالات

أو التي تواجه تحديات عالية (مثل مشروع تضمن تقنية "صعبة" من النتائج المثيرة للاهتمام أنه في بعض المشاريع المصنفة جديدة تمامًا أو مشروع بميزانية محدودة)، استطاعت تلك المشاريع النجاح رغم ظروفها بسبب الأداء المميز في إدارة التغيير. بالمقابل، مشاريع وفيرة الموارد أخفقت حين أهملت جانب التغيير. هذه الملاحظة تعيد التأكيد على مركزية إدارة التغيير

توافق النتائج مع النظريات والنماذج: تحليل على ضوء نموذج كوتر وغيره

عند مقارنة نتائج الدراسة مع ما تقترحه نماذج إدارة التغيير الكلاسيكية، نجد تأييدًا عمليًا للعديد من مبادئ تلك النماذج. على سبيل المثال:

نموذج كوتر: المشاريع الناجحة مرت فعليًا بخطوات مشابهة لمراحل النموذج مثل خلق الإحساس : **نموذج كوتر** بالحاجة إلى التغيير، تشكيل فرق التغيير، وضع رؤية، تحقيق انتصارات قصيرة، وترسيخ المكاسب.

نموذج أديكار: المشاريع الناجحة طبقت مراحل الخمس (الوعي، الرغبة، المعرفة، القدرة، التعزيز) : **نموذج أديكار** بشكل واضح في خططها التنفيذية

بالتالي، يمكن القول إن نتائج الدراسة تدعم صحة وفاعلية نماذج مثل كوتر وأديكار وليفين، وتقدم لها دليلًا تجريبيًا من الواقع الميداني

4. مقارنة النتائج بالدراسات السابقة وتحديد مساهمة الدراسة .

تتفق نتائج دراستنا مع معظم الدراسات السابقة، ولم نجد تناقضًا مباشرًا معها. على سبيل المثال، الأبحاث حول إدارة المشاريع في تكنولوجيا المعلومات أكدت أن إدارة التغيير عامل نجاح أساسي، وهو ما أثبتناه من خلال بياناتنا العملية. كما أبرز البحث أهمية الاستجابة الإيجابية لمقاومة التغيير بدلًا من قمعها، مما ساعد في بعض الحالات على تحسين عملية التغيير

ما يميز هذه الدراسة هو الجمع بين البيانات الكمية والنوعية، مما أتاح رؤية شمولية لموضوع إدارة التغيير. فبينما قدمت بعض الدراسات السابقة أرقامًا وإحصاءات، عززت دراستنا هذه الأرقام بشهادات حية تشرح آليات النجاح والفشل، مما يوفر قيمة تطبيقية كبيرة للممارسين في مجال إدارة المشاريع

5. الاستنتاجات الرئيسية .

في ضوء النتائج يمكن استخلاص عدة استنتاجات رئيسية:

- 1- إدارة التغيير ليست مجرد عامل مساعد، بل شرط لازم لنجاح المشاريع في البيئات المتغيرة
- 2- أبرز استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة تشمل دعم القيادة، التواصل الشفاف، إشراك العاملين، بناء القدرات، والتحسين التدريجي مقاومة التغيير يمكن التنبؤ بها وإدارتها بفعالية
- 4- إدارة التغيير الناجحة تبدأ مبكرًا جدًا – منذ لحظة التفكير في المشروع – وتستمر حتى بعد انتهائه لضمان ترسيخ النتائج

التوصيات والخاتمة

التوصيات للشركات حول إدارة التغيير بفعالية

في ضوء نتائج الدراسة، يُقدّم عدد من التوصيات العملية للمؤسسات ومديري المشاريع:

- 1- ينبغي تضمين خطة إدارة تغيير ضمن خطة المشروع :دمج إدارة التغيير في منهجية إدارة المشاريع منذ البداية الشاملة، مع تعيين مسؤول عن التغيير وتخصيص موارد وأنشطة واضحة للتغيير (اتصالات، تدريب، تحضير ثقافي)
- 2-تأمين دعم ورعاية الإدارة العليا: يجب أن يكون هناك راعٍ رسمي من القيادة لدعم التغيير، مع تشكيل لجنة : توجيهية تتابع سير العملية وتعالج العقبات
- 3- يشمل ذلك تحديد الرسائل الأساسية، الفئات المستهدفة، قنوات الاتصال :وضع خطة تواصل شاملة ومستمرة المناسبة، وتوقيت التواصل، مع توفير قنوات للاستماع والاستفسارات
- 4- تشكيل فرق عمل أو لجان استشارية تضم ممثلين من الأقسام المختلفة :إشراك أصحاب المصلحة في عملية التغيير للمشاركة في تصميم الحلول والتخطيط للتنفيذ، مما يقلل مقاومة التغيير
- 5- يجب توقع المقاومة ووضع خطة للتعامل معها عبر النقاش والاستماع، وتقديم :إدارة المقاومة بفعالية وتفهم حلول وسط عند الحاجة، والتعامل بإيجابية مع المعارضين
- 6- يجب أن يكون التدريب عمليًا وفق احتياجات كل فئة، مع توفير دعم فني خلال :توفير التدريب والدعم المستمر فترة التحول لضمان التكيف السلس
- 7- تقسيم التغيير إلى مراحل وإنجازات فرعية والاحتفال بها لتعزيز الحافز :تحقيق انتصارات قصيرة والاحتفاء بها وتقليل المقاومة
- 8- يشمل ذلك تحديث السياسات والإجراءات، وضمان أن التغيير :ترسيخ التغيير ومأسسته بعد انتهاء المشروع أصبح جزءًا من ثقافة المنظمة من خلال المراجعة الدورية والمتابعة المستمرة
- 9- الاستثمار في خلق ثقافة تشجع الابتكار والتطوير المستمر، وتقبل :تعزيز ثقافة التعلم والتكيف داخل المنظمة التغيير كفرصة للتحسين

الخاتمة

في ختام هذا البحث، تتأكد الحقيقة الإدارية الجوهرية بأن التغيير هو الثابت الوحيد في عالم الأعمال والمشاريع. ولم يعد نجاح المشاريع يُقاس فقط بإدارة الجداول الزمنية والموارد، بل أصبح مرتبطًا بمدى القدرة على إدارة الجانب الإنساني والتنظيمي للتغيير.

من زوايا نظر متعددة، ليقدم "تأثير التغيرات على نجاح المشاريع واستراتيجيات إدارة التغيير الفعالة" لقد تناول البحث موضوع رؤية متكاملة تجمع بين النظرية والتطبيق. ومن خلال الاستراتيجيات والتوصيات المستخلصة، تم تقديم خارطة طريق يمكن للمؤسسات اتباعها لضمان انتقالها عبر أمواج التغيير بسلاسة ونجاح.

إن التعلم من تجارب الماضي هو أعظم معلم في مضمار إدارة التغيير. لذلك يُنصح المؤسسات بتوثيق مشاريعها التحولية، ومراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها، لتكوين ذاكرة معرفية تساعد على مواجهة تحديات التغيير المستقبلية بفعالية.

أخيرًا، يقرّ الباحث بأن هذا الموضوع واسع ومتشعب، وما هذه الدراسة إلا لبنة في صرح المعرفة المتنامي حول إدارة التغيير ونجاح المشاريع. هناك العديد من القضايا التي تستحق دراسة مستفيضة مثل تأثير الفروق الثقافية على تقبل التغيير، ودور أنماط القيادة المختلفة، وقياس العائد على الاستثمار في إدارة التغيير. نأمل أن تسهم هذه الدراسة في رفع وعي الممارسين والأكاديميين بأهمية إتقان فن إدارة التغيير كجزء لا يتجزأ من إدارة المشاريع، فبهذا الإتقان يمكن تحويل التغيرات من عواصف مربكة إلى رياح مواتية تدفع المشاريع إلى النجاح.

التفاصيل	المراجع العربية
نموذج ليفين لإدارة التغيير. مدونة بالعربي - مال وأعمال.	أبو صلاح، مصطفى (2020)
التغيير وإدارة التغيير وأهميته في المؤسسات والمنظمات وأهم الأهداف والفوائد. مركز المعرفة - موقع بكة.	بكة للتعليم (دون سنة)
استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي - دراسة تطبيقية على جامعتي القاهرة وحلوان". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة (كلية التجارة جامعة عين شمس) المجلد 51، العدد 4، ص 551-582.	جمعة، سيد هارون (2019)
إدارة التغيير في المشاريع وأثرها على إنتاجية الموظفين". مجلة اليرموك، المجلد 18، العدد 5 (جزء 1)، ص 1112-1130.	شتر، محمد عبد الإله موسى (2022)
إدارة التغيير في منظمات الأعمال. عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.	العسكري، بهاء الدين المنجي؛ الحياي، إنعام (2015)
مراجعة منهجية لمد الفجوة بين إدارة التغيير بإشراف PMP Master وإدارة المشاريع". مدونة أحمد السنوسي	موقع PMP Master (2025)
Details	References (English)
Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change (3rd ed.). Kogan Page Publishers.	Cameron, E., & Green, M. (2015)
ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and our Community. Prosci Research.	Hiatt, J. (2006)
"The integration of project management and organizational change management is now a necessity". International Journal of Project Management, 33(2), 291-298.	Hornstein, H. (2015)
Leading Change. Harvard Business School Press.	Kotter, J. P. (1996)
Field Theory in Social Science. New York: Harper & Row.	Lewin, K. (1951)
"Consequences of Poor Change Management (Don't do the Bare Minimum)". Panorama Consulting Blog.	Panorama Consulting Group (2024)
Managing Change in Organizations: A Practice Guide. Newtown Square, PA: Project Management Institute.	Project Management Institute - PMI (2013)
"The Correlation Between Change Management and Project Success". Prosci Blog.	Prosci (2023)
Best Practices in Change Management (11th Edition). Prosci Research.	Prosci (2021)

الملاحق

الملحق (أ): نموذج الاستبيان المستخدم في البحث

معلومات عامة:

- 1- القطاع الذي ينتمي له المشروع
- 2- حجم المؤسسة (عدد الموظفين تقريباً)
- 3- نوع المشروع (تطوير نظام، إعادة هيكلة... إلخ)
- 4- مدة المشروع بالأشهر
- 4- مرحلة اكتمال المشروع
- 5- دور المستجيب (مدير مشروع، عضو فريق، إلخ)
- 6- عدد سنوات الخبرة في إدارة المشاريع

وصف التغييرات في المشروع:

- 1- وصف أهم التغييرات التي شهدتها المشروع أثناء التنفيذ
- 2- سؤال اختياري متعدد حول طبيعة مصدر التغيير (داخلي أو خارجي)

ممارسات إدارة التغيير (مقياس ليكرت 5-1)

- 1- كان لدى المشروع رؤية واضحة للتغيير المطلوب وتم توصيلها لجميع المعنيين
- 2- إدارة الشركة دعمت بشكل فعال جهود التغيير في المشروع
- 3- تم إشراك أصحاب المصلحة في عملية التخطيط للتغيير وتنفيذه
- 4- توفر برنامج تدريب كافٍ للمشاركين للتكيف مع التغييرات الجديدة
- 5- تم رصد مقاومة التغيير لدى الموظفين والتعامل معها بشكل مناسب
- 6- كان التواصل حول مستجدات المشروع والتغييرات شفافاً ومتكرراً
- 7- توفر فريق/شخص مسؤول عن تسهيل إدارة التغيير في المشروع
- 8- تم تحقيق إنجازات سريعة خلال المشروع والاحتفال بها لتحفيز الفريق
- 9- تم تعديل سياسات أو إجراءات داخلية لدعم التغيير الذي أحدثه المشروع

نتائج المشروع

- 1- الالتزام بالجدول الزمني (نعم / تأخر قليلاً / تأخر كثيراً)
- 2- (30% > تجاوز 10-30% / تجاوز 10% < الالتزام بالميزانية (نعم / تجاوز بنسبة
- 3- تحقيق المشروع لأهدافه ومعايير المتفق عليها (تماماً / معظمها / بعضها / لم يحقق معظمها)
- رضا المستفيدين (مقياس 5-1)
- 4- التقييم العام للمشروع (ناجح جداً - ناجح - متوسط النجاح - ضعيف النجاح - فاشل)

عوامل إضافية:

أسئلة حول العوامل المؤثرة في نجاح/فشل المشروع مثل: كفاءة فريق العمل، الدعم الإداري، التكنولوجيا المستخدمة، مستوى التعقيد

مساحة مفتوحة:

تعليقات المستجيب حول تجربته في المشروع، والملاحظات ذات الصلة

Midocean University

College of Management

Department of Master OF Project Management.....

Title in English

The Impact of Changes on Project Success and Effective Change Management Strategies

Prepared by:

Jarah AlSaad

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid/ Dr. Fayez Jerad

Year:2025