

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مشاريع



اثر إدارة التغيير في المشاريع علي أداء العاملين: تطبيق علي شركة الكفاح للمقاولات

إعداد الطالبة / عهود الخرج

إشراف/ د. أسماء أبو عنزه

العام الدراسي:

2024

مقدمة:

تنتقل المنظمات اليوم في مشهد يتسم بالتحولات السريعة والتغيرات المستمرة على مستوى الأعمال. إن عالم الأعمال في حالة من التطور الدائم، مدفوعاً بالتقدم التكنولوجي والابتكارات الناشئة واحتياجات المستهلكين المتغيرة. تتطلب هذه التغيرات السريعة ان تتكيف المنظمات مع تتبنى التغيير باعتباره جانباً أساسياً لبقائها ونموها. للحفاظ على التوازن والتعايش بفعالية مع بيئتها يجب على المنظمات أن تتطور باستمرار وتبحث عن طرق لتعزيز كفاءتها وفعاليتها. تتميز البيئة الحالية بالتطورات المتلاحقة والتقدم السريع مما يحتم على المنظمات مواكبة التغيير المستمر والبحث.

التغيير يحدث على مستويات مختلفة تنظيمية أو جماعية أو فردية - ويمكن أن يكون مدفوعاً بعوامل داخلية مثل قرارات القيادة أو التأثيرات الخارجية مثل اتجاهات السوق والتقدم التكنولوجي.

التغيير مستمر أيضاً، مما يتطلب من المنظمات التكيف بانتظام مع الظروف الجديدة بدلاً من تنفيذ التغييرات كأحداث معزولة (عبدالعزیز, ٢٠٢١). بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يثير التغيير استجابات عاطفية متفاوتة من الموظفين، تتراوح من الحماس إلى المقاومة، مما يسلط الضوء على ضرورة التواصل الفعال والدعم طوال عملية التغيير. تعتمد إدارة التغيير الناجحة على فهم هذه الخصائص لتسهيل التحولات الأكثر سلاسة وتحقيق النتائج المرجوة (فلاته, ٢٠٢٣).

في مشهد الأعمال الذي يتسم بالتنافس المتزايد، يجب على المؤسسات أن تتبنى التغيير لتظل ذات صلة ومستجيبة لمتطلبات السوق المتغيرة وتوقعات المستهلكين. يعزز التغيير الابتكار من خلال تشجيع استكشاف الأفكار والعمليات والتقنيات الجديدة التي يمكن أن تعزز الكفاءة والإنتاجية (المحي وال حارث, ٢٠٢٢). ان مبادرات التغيير الفعالة تحسن مشاركة الموظفين ومعنوياتهم من خلال إشراك الموظفين في عملية التحول ومعالجة احتياجاتهم واهتماماتهم. تعد القدرة على إدارة التغيير بنجاح أمراً

أساسيًا لتحقيق النجاح على المدى الطويل لأنها تزود المؤسسات بالسرعة اللازمة للتغلب على

التحديات واغتنام الفرص في بيئة سريعة التطور (Alqudah et al., 2022)

أحد أهم جوانب إدارة التغيير هو تأثيرها الكبير على أداء الموظفين داخل المنظمة، يشمل أداء

الموظف كيفية قيام الأفراد بمسؤولياتهم في مكان العمل وقدرتهم على تحقيق الأهداف والمعايير

المحددة التي وضعتها المنظمة (Wijayati et al., 2022). إدارة التغيير هي أحد المحددات الرئيسية

لنجاح المنظمة، حيث إن المستويات العالية من أداء الموظفين تساهم بشكل مباشر في تحقيق

الأهداف الاستراتيجية. علاوة على ذلك، فإن تقييم الأداء يعزز الشفافية والعدالة داخل مكان العمل مما

يساهم في خلق ثقافة تنظيمية إيجابية ومحفزة. ومن خلال وضع معايير واضحة لتقييم الأداء يمكن

للمؤسسات ضمان مساءلة الموظفين مع الاعتراف أيضًا بمساهماتهم. يعد التفاعل بين إدارة التغيير

وأداء الموظفين ضروري لتعزيز المرونة والقدرة على التكيف داخل المؤسسات وتزويدها بالنجاح في

بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار (نايف، ٢٠٢٣).

مشكلة الدراسة:

في بيئة الأعمال سريعة الخطى تواجه المؤسسات ضغوطًا مستمرة للتكيف مع التغيير مما يجعل

إدارة التغيير الفعالة عنصرًا حاسمًا للنجاح. إن القدرة على تنفيذ التغيير بنجاح يمكن أن تؤثر بشكل

كبير على أداء الموظفين كما يؤثر بدوره على الفعالية التنظيمية الشاملة (زائري والحازمي، ٢٠٢٣).

على الرغم من الأهمية المعترف بها لإدارة التغيير، فإن العديد من المنظمات تكافح مع عملية التنفيذ،

مما يؤدي إلى مقاومة بين الموظفين وضعف نتائج الأداء. في شركة الكفاح للمقاولات، أصبحت

الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية تأثير ممارسات إدارة التغيير على أداء الموظفين واضحة بشكل متزايد (محمود، ٢٠٢١).

تكمن المشكلة الأساسية في الانفصال الواضح بين مبادرات التغيير وتأثيرها على سلوك الموظفين وادائهم. غالبًا ما يُظهر الموظفون مقاومة للتغيير حيث يقوض أهداف المشروع ويعوق قدرة المنظمة على الازدهار. علاوة على ذلك، تفتقر الأدبيات الموجودة إلى رؤية شاملة حول العوامل التي تؤثر على العلاقة بين إدارة التغيير وأداء العاملين خاصة في بيئات العمل القائمة على المشاريع. تهدف هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة من خلال استكشاف العلاقة بين إدارة التغيير وأداء الموظفين داخل شركة الكفاح للمقاولات. يسعى البحث إلى تقديم رؤية قابلة للتنفيذ يمكنها تعزيز فعالية مبادرات التغيير وتحسين مشاركة الموظفين.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال بعديها النظري والتطبيقي وذلك كما يلي:

أ. الأهمية النظرية:

تساهم دراسة تأثير إدارة التغيير في المشاريع على أداء الموظفين بشكل كبير في المعرفة النظرية من خلال تقديم رؤية جديدة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وإدارة المشاريع. فهو يساعد على التحقق من صحة النظريات الموجودة المتعلقة بإدارة التغيير وتحفيز الموظفين والأداء داخل بيئات المشروع وتحسينها. يمكن للرؤية النظرية المكتسبة من هذه الدراسة إثراء نظريات إدارة

التغيير من خلال تطوير نماذج شاملة تشرح كيف تؤثر مبادرات إدارة التغيير على سلوك الموظفين وإنتاجيتهم، وبالتالي تعزيز الفهم الأكاديمي وسد الفجوات في الأدبيات.

ب. الأهمية العملية:

من الناحية العملية تعتبر هذه الدراسة ذات قيمة للمؤسسات لأنها توفر رؤى لتعزيز الفعالية من خلال معرفة الاستراتيجيات التي تعمل على تحسين إنتاجية الموظفين ونتائج المشروع. فهو يزود المديرين بالمعرفة اللازمة لمعالجة وتخفيف مقاومة التغيير مما يضمن انتقالات أكثر سلاسة للمشروع. وترشد النتائج المؤسسات إلى تحسين ممارسات إدارة التغيير وتعزيز بيئة عمل داعمة، وتعزيز مشاركة الموظفين. كما تساهم نتائج الدراسة في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد، مما يساعد المؤسسات في الاستفادة من استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة للحصول على ميزة تنافسية.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي: التعرف على أثر ادارة التغيير في المشاريع علي اداء العاملين في شركة الكفاح للمقاولات.

ويتفرع منه الأهداف التالية:

١. التعرف على أثر ادارة التغيير في الهيكل التنظيمي علي اداء العاملين في شركة الكفاح

للمقاولات.

٢. التحقيق في أثر ادارة التغيير في التكنولوجيا علي اداء العاملين في شركة الكفاح للمقاولات.

٣. التعرف على أثر ادارة التغيير في الافراد علي اداء العاملين في شركة الكفاح للمقاولات.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر ادارة التغيير في المشاريع علي اداء العاملين في شركة الكفاح

للمقاولات؟

وينتزع منه الأسئلة التالية:

١. ما أثر ادارة التغيير في الهيكل التنظيمي علي اداء العاملين في شركة الكفاح للمقاولات؟

٢. ما أثر ادارة التغيير في التكنولوجيا علي اداء العاملين في شركة الكفاح للمقاولات؟

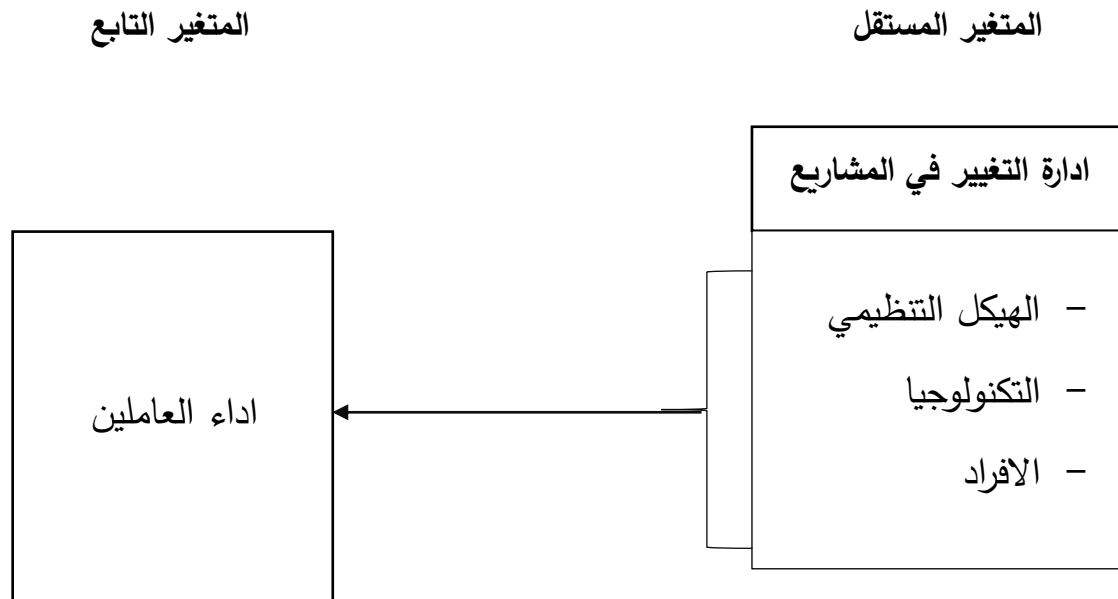
٣. ما أثر ادارة التغيير في الافراد علي اداء العاملين في شركة الكفاح للمقاولات؟

نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من المتغير المستقل (استراتيجيات ادارة التغيير في المشاريع) وقد تم

تحديد ابعاد المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي - التكنولوجيا - الافراد) بناء علي دراسة مخبي

(٢٠٢٣) والمتغير التابع (اداء الموظفين) بناء علي دراسة مجراب وبوالنعمه (٢٠١٨).



شكل (١-١) : نموذج الدراسة

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير في المشاريع علي اداء العاملين في شركة الكفاح للمقاولات.

وتنبثق من هذه الفرضية فرضيات فرعية وهي:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي علي اداء العاملين في شركة الكفاح للمقاولات.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا علي اداء العاملين في شركة الكفاح للمقاولات.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الافراد علي اداء العاملين في شركة الكفاح للمقاولات.

الدراسات السابقة:

يتم تقسيم الدراسات السابقة كما يلي

أ. الدراسات العربية السابقة:

دراسة مجراب وبوالنعمة (٢٠١٨) بعنوان: أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على أداء العاملين داخل إحدى المؤسسات الاقتصادية، وتحديدًا داخل مؤسسة مطاحن هارون بلكرم في قوقة بولاية ميلة. يركز البحث على مدى فاعلية نظم الحوافز في تعزيز أداء العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية. وباستخدام منهج الدراسة الميدانية، تم جمع آراء العاملين من خلال استمارة الاستبيان، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. ومن بين ٦٠ استبيانًا تم توزيعه، تم جمع ٣٨ إجابة من إجمالي القوى العاملة المكونة من ٧٦ موظفًا. تشير النتائج إلى أن نظام الحوافز الحالي داخل المنظمة به عيوب كبيرة ويتطلب تعديلات. يعد تعزيز فهم أنظمة الحوافز وتوفير التدريب للرؤساء والمديرين في هذا المجال خطوات ضرورية لتحسين النظام.

دراسة مخبي (٢٠٢٣) بعنوان: أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في المؤسسة

العمومية

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر إدارة التغيير على أداء الموظفين داخل مديرية الخدمات الجامعية في ميلة. شمل البحث ١٠٢ موظفًا واستخدم استبيانًا يغطي ثلاثة محاور رئيسية: المتغيرات الوصفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب، التصنيف الوظيفي، مكان العمل)، أبعاد إدارة التغيير (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد)، وأداء الموظفين. وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام الإحصاء الوصفي، بما في ذلك الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومؤشر الارتباط، وألفا كرونباخ، بمساعدة برنامج SPSS.V19. وتكشف النتائج عن وجود علاقة بين ممارسات إدارة التغيير وأداء الموظفين، مما يسلط الضوء على الحاجة إلى استراتيجيات تغيير فعالة لتعزيز الأداء العام.

دراسة البدري واخرون (٢٠١٨) بعنوان: أثر إدارة التغيير التنظيمي والانقسام المؤسسي

المصرفي على أداء العاملين -دراسة ميدانية على العاملين في المصارف التجارية

الليبية العامة في مدينة بنغازي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير والتقسيم المؤسسي على أداء العاملين في البنوك التجارية العامة بمدينة بنغازي. شمل البحث جميع موظفي البنوك التجارية العامة ذات الإدارة أو الفروع الرئيسية في بنغازي والبالغ عددهم ٣٥٠ موظفًا، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من ١٨٦ موظفًا. تم توزيع استبيان على هذه العينة، حيث تم جمع ١٦٢ إجابة واعتبرت ١٥٢ مناسبة للتحليل

باستخدام برنامج SPSS. وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين التغير في الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والأفراد على أداء الموظفين. وعلى العكس من ذلك، كانت هناك علاقة ارتباط سلبية ومعنوية بين التقسيم المؤسسي والأداء. وعلى وجه التحديد، كان للتغيرات في التكنولوجيا والأفراد تأثير إيجابي وكبير على الأداء، في حين كان للتغيرات في الهيكل تأثير أقل على الأداء. وخلصت الدراسة إلى أن الانقسام المؤسسي يؤثر سلباً على الأداء، وأوصت بالتخطيط الشامل لعمليات التغير، ورفع معنويات الموظفين، وتعزيز المناخ التنظيمي الملائم. كما أكد على معالجة أسباب الانقسام المؤسسي المصرفي وتوحيد البنك المركزي ومؤسسات الدولة الأخرى لتعزيز أداء الموظفين في البنوك المدروسة.

دراسة عيسي واخرون (٢٠٢٢) بعنوان: دور إدارة التغير في تحسين أداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي بإدارة كفر الشيخ التعليمية الأزهرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغير في تحسين أداء العاملين بقسم النشاط الرياضي بإدارة كفر الشيخ الأزهر التعليمية من خلال تحديد الرؤية والأهداف لتطوير هذا القسم وتقديم نموذج مقترح لإدارة التغير. استخدم الباحث المنهج الوصفي بالدراسات المسحية، حيث تم اختيار عينة طبقية قوامها ١٤٥ فرداً، منهم معلمي التربية الرياضية ومديري المدارس وموجهي التربية الرياضية من إدارة كفر الشيخ التعليمية الأزهرية، يمثلون حوالي ٣١.٨٠٪ من إجمالي البحث. عدد السكان ٦٢٩ فرداً. وتم تقسيم العينة لاختبار صدق وثبات الاستبيان (٢٠ فرداً)، وإجراء الدراسة المسحية (١٥ فرداً)، وتطبيق الاستبيان النهائي (١٥٠ فرداً). تم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية والاستبيان الذي صممه الباحث. جاءت أهم النتائج الدراسة يجب تحديد رؤية وأهداف إدارة

التغيير في تطوير إدارة النشاط الرياضي، واقتراح نموذج إدارة التغيير لإدارة كفر الشيخ الأزهر التعليمية.

دراسة موسى وآخرون (٢٠٢٤) بعنوان: تأثير تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالقطاع الإداري بالجامعات الحكومية المصرية.

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي من خلال دراسة الجامعات الحكومية في مصر، وتحديداً جامعة المنوفية، وجامعة عين شمس، وجامعة القاهرة، وجامعة طنطا، وتحديد مدى تأثير هذه الاستراتيجيات على الأداء الوظيفي. وتمت دراسة عينة مكونة من ٤٠٠ فرد من العاملين في الجهاز الإداري للإدارات العامة لهذه الجامعات. وتوصل البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي، حيث كانت استراتيجية النضج والتطبيق العملي أكثر الأبعاد تأثيراً على الأداء الوظيفي، تليها استراتيجية إعادة التعلم. وتشير النتائج إلى أن زيادة الاعتماد على استراتيجيات إدارة التغيير يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية المصرية.

دراسة الرفادي (٢٠٢٢) بعنوان: واقع إدارة التغيير الإداري من وجهة نظر مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام وعلاقته بأداء العاملين "دراسة ميدانية على مصرف الوحدة درنة وفروعه".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير بأبعادها الأربعة (التغيير التنظيمي، التطوير التنظيمي، الحوافز، التكنولوجيا) وتحديد نوع العلاقة بين إدارة التغيير وأداء العاملين في بنك الوحدة درنة وفروعه. وباستخدام منهجية البحث الكمي، تم جمع البيانات وتحليلها لقياس تطبيق إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع في تطبيق إدارة التغيير، بمتوسط حسابي قدره ٣.٨٧٦ وانحراف معياري قدره ١.٠٧٩، مما يدل على النهج الاستباقي للإدارة في تنفيذ التغيير. وكان أداء الموظفين مرتفعاً أيضاً، حيث بلغ متوسط البعد ٤.٠٧٧ وانحراف معياري قدره ٠.٤٣٥٢. علاوة على ذلك، كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة التغيير وأداء الموظفين عند مستوى دلالة ٠.٠٠١.

دراسة رزوق (٢٠١٨) بعنوان: أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة (أطروحة دكتوراه).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مجالات إدارة التغيير على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر (فرعها) بورقلة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من ٣٠ موظفاً، وأجريت مقابلات مع ٦٣ من عملاء المؤسسة. وتم استخدام البرنامج الإحصائي لاختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مجالات إدارة التغيير (التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، مهام الموظفين، الثقافة) وتحسين جودة الخدمة. وأوصت الدراسة بالتخطيط الفعال طويل المدى للتغيير، ووضع خطط سنوية مفصلة لتحديد الاحتياجات التكنولوجية والتدريبية اللازمة، والتأكيد على التغيير النوعي من خلال التدريب الجيد والتحفيز، وخاصة لموظفي الأقسام الفنية. كما أبرزت أهمية التواصل غير الرسمي

لتحديد أوجه القصور في العمل وجمع أفكار جديدة، واقتُرحت إعادة تقييم الأسعار لتتماشى بشكل أفضل مع جودة الخدمات المقدمة، حيث يتأثر ولاء العملاء بعدم وجود مقدمي خدمات بديلة.

ب. الدراسات الاجنبية السابقة:

دراسة Lin & Huang (٢٠٢١) بعنوان: نوايا دوران الموظفين والأداء الوظيفي من التغيير المخطط: آثار ثقافة التعلم التنظيمي والرضا الوظيفي. المجلة الدولية للقوى العاملة، ٤٢ (٣)، ٤٠٩-٤٢٣.

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقات بين ثقافة التعلم التنظيمي (OLC)، والرضا الوظيفي، ونوايا دوران الموظفين، والأداء الوظيفي أثناء التغيير التنظيمي، ومعالجة فجوة البحث في النتائج التجريبية من الشركات الصينية التي تمر بمثل هذه التغييرات. باستخدام النهج الكمي مع نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وتقدير التمهيد، اختبرت الدراسة الفرضيات باستخدام بيانات من ٤٣٤ موظفًا في شركة اتصالات أعيد هيكلتها في تايوان. أشارت النتائج إلى أن ثقافة التعلم العالي ارتبطت بانخفاض نوايا دوران الموظفين وتحسين الأداء الوظيفي. أثر الرضا الوظيفي سلبًا على نوايا الدوران، ولكنه أثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، حيث يتوسط بشكل كامل العلاقات بين OLC وكل من نوايا الدوران والأداء الوظيفي. أدت ثقافة التعلم النابضة بالحياة أثناء التغييرات التنظيمية إلى ارتفاع الرضا الوظيفي، والذي، على الرغم من التحديات غير المتوقعة، أدى إلى قيام الموظفين بواجباتهم وإظهار نوايا أقل لدوران الموظفين.

دراسة Asbari et al., (٢٠٢١) بعنوان: إدارة أداء الموظفين: من القيادة إلى

الاستعداد للتغيير المجلة الدولية للدراسات الاجتماعية والإدارية، ٢(١)، ٧٤-٨٥.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية والاستعداد للتغيير على أداء العاملين في الصناعة الكيميائية، حيث يعمل الاستعداد للتغيير كمتغير وسيط. تم جمع البيانات من خلال ٢٢٠ استبيان تم إرجاعها من عينة عشوائية من السكان وتم تحليلها باستخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) مع برنامج SmartPLS 3.0. أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير على الاستعداد للتغيير، كما أن كلا من القيادة التحويلية والاستعداد للتغيير يؤثران بشكل كبير على أداء الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، فإن الاستعداد للتغيير يتوسط بشكل إيجابي وهام في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، ويعمل كوسيط جزئي. اقترحت الدراسة نموذجًا لإدارة أداء الموظفين في الصناعة الكيميائية في إندونيسيا من خلال تطوير ممارسات القيادة التحويلية مع الاستعداد للتغيير كوسيط، مما يوفر طريقًا لتحسين استعداد الموظفين لعصر الثورة الصناعية ٤.٠.

دراسة Ichsan et al., (٢٠٢١) تأثير الأنماط القيادية والتغيرات التنظيمية على

أداء العاملين مع بيئة العمل كمتغير تدخلي عند نقطة الدراسة. فرع بنك سوموت

بنجاي. مجلة القضايا المعاصرة في الأعمال والحكومة، ٢٧(٢)، ٢٥٨-٢٦٤.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقات بين أسلوب القيادة والتغيير التنظيمي وأداء الموظفين وبيئة العمل في شركة PT. فرع بنك سوموت بنجاي، حيث تعمل بيئة العمل كمتغير تدخلي. واستخدمت الدراسة عينة مكونة من ٤٧ موظفًا، قاموا بملء استبيانات تقييم أسلوب القيادة، والتغيير

التنظيمي، وأداء الموظفين، وبيئة العمل. تم إجراء تحليل البيانات باستخدام تحليل المسار، الذي يجمع بين نماذج الانحدار والتدخل المتعددة. وكشفت النتائج أن أسلوب القيادة أثر بشكل مباشر على أداء الموظفين بنسبة ٣٤٪ وبيئة العمل بنسبة ٢٩٪. وبالمثل أثر التغيير التنظيمي على أداء الموظفين بنسبة ٤٧٪ وبيئة العمل بنسبة ٣٣٪. كما كان لأداء الموظفين تأثير مباشر كبير على بيئة العمل بنسبة ٤٥٪. وبشكل غير مباشر، أثر أسلوب القيادة على أداء الموظف من خلال بيئة العمل بنسبة ١٥٪، بينما أثر التغيير التنظيمي على أداء الموظف من خلال بيئة العمل بنسبة ٢١٪.

المنطلقات النظرية للدراسة:

إدارة التغيير

وفقا لجريفيلى وآخرون (٢٠١٩) إدارة التغيير هي عملية منظمة لتحديد وتقييم وإدارة التأثيرات المحتملة للتغييرات داخل المنظمة. وهو ينطوي على نهج منظم لتقييم التغييرات المقترحة، وتنفيذ الضوابط للتخفيف من المخاطر، وضمان الانتقال السلس إلى الحالة الجديدة.

وفقا لـ Kuipers et al ., (2014) إدارة التغيير هي نهج استراتيجي لإدارة الجوانب الإنسانية للتغيير التنظيمي. ويركز على إعداد وتجهيز ودعم الأفراد والفرق لتبني طرق جديدة للعمل والسلوكيات والعقليات.

وفقا لحسين (٢٠١٩) إدارة التغيير هي استراتيجية لإدارة المخاطر تركز على تقليل المخاطر ومنع الحوادث خلال فترات التغيير التنظيمي. ويؤكد على تحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بالتغييرات في العمليات أو المعدات أو الموظفين، وتنفيذ الضمانات لحماية الموظفين والأصول.

وفقا ل Cameron & Green, (2019) إدارة التغيير هي عملية توجيه المنظمة خلال الانتقال من حالتها الحالية إلى الحالة المستقبلية المرغوبة. وينطوي ذلك على تطوير رؤية التغيير، وإنشاء استراتيجية التغيير، وتنفيذ مبادرات التغيير لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وتعرف الباحثة إجراءات إدارة التغيير بأنها النهج المنظم والعمليات المنهجية المستخدمة لنقل الأفراد والفرق والمنظمات من الحالة الحالية إلى الحالة المستقبلية المرغوبة، بهدف تقليل المقاومة وتعظيم فعالية التغيير لتحقيق النتائج المرجوة ل شركة الكفاح للمقاولات

الأداء

وفقا ل Shields et al., (2015) يُعرّف الأداء بأنه القيام بعمل أو مهمة محددة مما يدل على تنفيذ الشخص لسلوكيات معينة لتحقيق هدف معين. الهدف من الأداء تلبية حاجة معينة، أو حل مشكلة، أو التخطيط لمشروع.

وفقا ل المطلق, (٢٠٢١) الأداء هو المستوى الذي يتم عنده تحقيق مخرجات المنظمة بعد معالجة مدخلاتها، وبالتالي فإن الأداء يمثل نتائج الأنشطة والأحداث داخل المنظمة.

كما يعرف Rodriguez & Walters, (2017) بأنه مدى اكتمال المهام التي تشكل وظيفة الفرد، مما يعكس مدى تلبية الفرد لمتطلبات الوظيفة.

وفقا بوجهر وآخرون, (٢٠٢٢) يعرف الأداء داخل المنظمة على أنه المخرجات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات.

وتعرفه الباحثة إجرائيا بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها شركة الكفاح للمقاولات.

المنهجية وطرق البحث:

سوف يعتمد الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما في الواقع ويهتم بوصفها وصفا تفسيريا بدلالة الحقائق المتوافرة، ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

سوف يتكون مجتمع الدراسة من عينه من العاملين في شركة الكفاح للمقاولات. سيتم في هذه الدراسة الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ حجمها () عامل.

أدوات الدراسة :

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها سيتم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية للدراسة لجمع البيانات المطلوبة لدعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي

حدود الدراسة :

تقتصر حدود الدراسة على الحدود الموضوعية والبشرية والمكانية والزمانية الآتية:

- الحدود الموضوعية: يُقتصر موضوع الدراسة على " اثر إدارة التغيير في المشاريع علي أداء العاملين: تطبيق علي شركة الكفاح للمقاولات " .
- الحدود البشرية تقتصر الحدود المكانية للدراسة علي العاملين في شركة الكفاح للمقاولات.
- الحدود المكانية: تقتصر الحدود المكانية للدراسة على شركة الكفاح للمقاولات.
- الحدود الزمانية: من المقرر أن يتم تطبيق الدراسي في العام 2024م.

المراجع:

المراجع العربية

مخبي. (٢٠٢٣). أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في المؤسسة العمومية (أطروحة دكتوراه، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-MILA).

ريمة، مجراب، & بوالنعمة عفراء. (٢٠١٨). أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة).

عبدالقادر انويجي البدري، غادة رمضان ضويلة، & فاطمة عبدالقادر مسعود. (٢٠١٨). أثر إدارة التغيير التنظيمي والانقسام المؤسسي المصرفي على أداء العاملين-دراسة ميدانية على العاملين في المصارف التجارية الليبية العامة في مدينة بنغازي. مجلة العلوم والدراسات الإنسانية-كلية الآداب والعلوم-المرج، (٥٧)، ٢٢-١.

عيسي، ا. د. م. م. ا. د مديحه محمد الامام، احمد علي، نادي، ابراهيم موسى كلبوش، & محمد. (٢٠٢٢). دور إدارة التغيير في تحسين أداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي بإدارة كفر الشيخ التعليمية الأزهرية. المجلة العلمية لعلوم الرياضة، ٨(١)، ١٢٢-١٤٦.

موسى، ياسمين مصطفى، الصباغ، شوقي، رضوان، & علاء فرج. (٢٠٢٤). تأثير تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالقطاع الإداري بالجامعات الحكومية المصرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، ٥٤(٣)، ١٧٥-٢٢٤.

أسماء عبد الكريم الشاعث الرفادي. (٢٠٢٢). واقع إدارة التغيير الإداري من وجهة نظر مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام وعلاقته بأداء العاملين "دراسة ميدانية على مصرف الوحدة درنة وفروعه". مجلة الدراسات الاقتصادية، ٥(٣)، ٧٦-١٠٠.

رزوق. (٢٠١٨). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة (أطروحة دكتوراه).

المطلق, ن. (٢٠٢١). إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية. *المجلة العربية للإدارة*, ٤١ (١), ١٨٧-٢٠٨.

بوحجر, تراكي, بن ناصف, بوحالة, & مونية. (٢٠٢٢). دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي. *جامعه صالح بونيدر*. 03.

جريفيلي, منصور, رقاني, سليمان, فودوا, & محمد/مؤطر. (٢٠١٩). دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية (أطروحة دكتوراه, جامعة احمد دراية-ادرار).

حسين, م. ص. س., & ملاك صالح سعيد. (٢٠١٩). أثر إدارة التغيير على كفاءة المنظمات. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*, ٣ (٨), ٣٤-١.

الطاهري عبدالعزيز. (٢٠٢١). أثر إدارة التغيير على أداء العاملين دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين دقل.

محمد الامين احمد الماحي, & بدر مستور حمادي ال حارث. (٢٠٢٢). القيادة الخادمة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الموارد البشرية فرع منطقة نجران). *Journal of Social Sciences*, ٦ (٢٦), ٢٠-٦٦.

فلاته, ب. أ., & بدر أحمد. (٢٠٢٣). استراتيجيات إدارة التغيير في ضوء الذاكرة التنظيمية بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*. جامعة طوان, ١٠١ (١), ١٢٢-١٤٣. محمود, ا. ص., & ايمان صلاح. (٢٠٢١). معوقات استخدام الأخصائي الاجتماعي إدارة التغيير لتحسين خدمات مراكز الشباب. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*, ٢٤ (٤), ٥٦٢-٥٣١.

زائري، ا. م. ا.، احمد محمد احمد، الحازمي، & فهد ناصر. (٢٠٢٣). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد العزيز بجدة. *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)*, ٥١ (٤), ٦٨١-٧١٦.

نايف الحجرف، د.، & دلال. (٢٠٢٣). دور إدارة التغيير في تحسين أداء الإداري الرياضي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت. *مجلة دمياط للتربية البدنية و الرياضة*, ١ (١), ٥١-٧٠.

المراجع الاجنبية

- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P., ... & Robinson, J. (2015). *Managing employee performance & reward: Concepts, practices, strategies*. Cambridge University Press.
- Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. *Worldwide journal of multidisciplinary research and development*, 3(10), 206-212.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public administration*, 92(1), 1-20.

Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.

Lin, C. Y., & Huang, C. K. (2021). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409–423.

Asbari, M., Hidayat, D. D., & Purwanto, A. (2021). Managing employee performance: From leadership to readiness for change. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 74–85.

Ichsan, R. N., Nasution, L., Sinaga, S., & Marwan, D. (2021). The influence of leadership styles, organizational changes on employee performance with an environment work as an intervening variable at pt. Bank sumut binjai branch. *The journal of contemporary issues in business and government*, 27(2), 258–264.

Alqudah, I. H., Carballo–Penela, A., & Ruzo–Sanmartín, E. (2022). High–performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees’ performance, and the moderating role of hierarchy

culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177.

Wijayati, D. T., Rahman, Z., Rahman, M. F. W., Arifah, I. D. C., & Kautsar, A. (2022). A study of artificial intelligence on employee performance and work engagement: the moderating role of change leadership. *International Journal of Manpower*, 43(2), 486–512.

ملحق (١):

الاستبانة

اثر إدارة التغيير في المشاريع علي أداء العاملين: تطبيق علي شركة الكفاح للمقاولات

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على أثر إدارة التغيير في المشاريع على أداء العاملين وتحديدًا في شركة الكفاح للمقاولات. بينما تنتقل المؤسسات في بيئات معقدة، تصبح إدارة التغيير الفعالة أمرًا ضروري لضمان بقاء الموظفين منخرطين ومنتجين أثناء عملية التحول. يسعى البحث إلى جمع رؤى من الموظفين حول تجاربهم وتصوراتهم والتحديات المتعلقة بإدارة التغيير في سياق المشاريع. سيتم استخدام المعلومات التي تم جمعها فقط لأغراض البحث وستظل هويات المشاركين مجهولة خلال فترة الدراسة. ستساهم مشاركتك في تطوير الاستراتيجيات التي تعزز الأداء التنظيمي ومشاركة الموظفين.

أشركم على مشاركتكم ووقتكم

الباحثة

أولاً: البيانات الشخصية:

الرقم	العبارة	الاختيار
-------	---------	----------

١	الجنس	ذكر		انثى	
٢	العمر	اقل من ٣٠	٤٠-٣١	41-50	أكبر من ٥٠ سنة
٣	الخبرة المهنية	اقل من ٥ سنوات	١٠-٥ سنوات	١٠-١٥ سنة	أكثر من ١٥ سنة
4	المستوى التعليمي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراة	اخرى

ثانيا عبارات القياس

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور الأول: استراتيجيات ادارة التغيير						
البعد الأول: الهيكل التنظيمي						
١.	يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي العام					
٢.	تلتزم الادارة بإحداث تغيير بالهيكل التنظيمي عند استحداث أي وظيفة في المديرية					
٣.	تعمل الإدارة على تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل					
٤.	يتميز الهيكل التنظيمي بسهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة					
٥.	يعكس الهيكل التنظيمي الحالي للإدارة الاختصاصات الوظيفية بشكل جيد					

					٦. يؤثر الهيكل التنظيمي في الإدارة بشكل كبير على فعالية القرارات المتخذة
البعد الثاني: التكنولوجيا					
					٧. توفر الإدارة التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين
					٨. يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين
					٩. يوجد قسم خاص بالتكنولوجيا ومعالجتها
					١٠. تعمل الإدارة إلى تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها
					١١. تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية
					١٢. التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت
البعد الثالث: الافراد					
					١٣. تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها
					١٤. تقديم حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الإبداع
					١٥. نمط القيادة يشجع العمل بروح الفريق والعمل الجماعي
					١٦. يوجد جو من التنافس البناء بين العاملين
					١٧. إعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف
					١٨. نمط القيادة يتميز بالوضوح في سلوكه وممارساته
المحور الثاني: الاداء					
					١٩. تتوافق وظيفتي مع مهاراتي وقدرات
					٢٠. أقوم بالتخطيط لعملي قبل أدائه

					٢١. يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة	
					٢٢. يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي	
					٢٣. أنجز عملي بالسرعة المناسبة وفي الوقت المحدد	
					٢٤. أحرص دائما على تجنب الأخطاء بالعمل	
					٢٥. ظروف العمل جيدة وتساعدني على الأداء الجيد	
					٢٦. أداء العاملين هو المحدد الرئيسي داخل المؤسسة	
					٢٧. هناك متابعة وتوجيه من قبل المشرفين على إنجاز أعمالنا	