

## اثر ادارة التغيير على الاداء الوظيفي

أسم الطالب

الاء علي احمد محسن

الرقم الجامعي :

2021200903

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

## جدول المحتويات

1. عنوان البحث

2. سؤال البحث

3. اثر ادارة التغيير على الاداء الوظيفي

4. اهداف البحث

5. فرضيات

6. منهجية البحث : البصلة

7. نموذج البحث

8. الدراسة الميدانية

9. مخطط المشروع

10. الدراسات السابقة

11. هيكل البحث

## 1. المقدمة :

يمر العالم اليوم بكثير من التغييرات من حولنا باستمرار والمؤسسات بدورها تتغير بل مفروض عليها أن تتغير كي تستمر وتبقى» كذلك هو حال المديرين والأفراد الذين يتابعون بدورهم عمليات التغيير ويحاولون التقليل من انعكاساتها أحياناً والاستفادة من فرص التغيير أحياناً أخرى» بحيث يعتبر سمة دائمة في حياة المؤسسات إذ يمثل استقرار إدارياً يسمح للمؤسسة بالاستجابة للبيئة: فلما أصبح الاهتمام الحالي لمدراء العصر يركز بشكل كبير على النمو والتطوير والنتائج والأهداف المراد الوصول إليها ركزوا في أعمامهم على تبي مفهوم التغيير استجابة لتحقيق هدف النمر من خلال السعي لإحداث تغيرات هيكلية أو تنظيمية حتى تصبح المؤسسات أكثر مرونة في الاستجابة لمتطلبات البيئة وكثرة الإبداعات ، وضع طرق جديدة للإدارة.

والمؤسسات لكونها دائماً نظم منفتحة فإنها دائماً التأثر بالمنافسين و المتغيرات والبيئة المحيطة» هذه البيئة المليئة بالمتغيرات والعوامل المتغيرة المختلفة» لذا يتوجب على المؤسسات التفكير جدياً بسياسات التغيير والتطوير استجابة للمتغيرات البيئية المستمرة من حوها (الحريري « 2011).

فهذا الأمر يستدعي أن يكون لدى المؤسسات العناصر البشرية ذات الكفاءة والمؤهلات القادرة على التعامل مع المتغيرات في البيئات المختلفة» كما أنه يجب أن يكون لدى المؤسسات الطامحة للتغيير والتطوير أن يكون لديهم رؤية استراتيجية فعالة» وتعتمد على أسلوب التخطيط والإدارة الاستراتيجية لمجافة المتغيرات والتحديات والمعوقات في بيئة الأعمال الحديثة.

وقد أكد الكثير من الكتاب على أهمية الدور الذي يضطلع به المدير في ظل هذه الظروف البيئية المتغيرة المحيطة بالمنظمات. فيقول كريس أرجريس إن المديرين المبدعين «الذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل الديناميكي بنجاح (العطيات» 2006م).

والجامعات من أهم المؤسسات التي تؤدي دوراً فاعلاً وهاماً في عملية التنمية باعتبارها بناء تنظيمياً علمياً وأكاديمياً يقوم بإحداث المزيد من عمليات التغيير الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع» وذلك من خلال رفد قطاعاته المختلفة بالعناصر الكفوة والمدربة والمزودة بأحدث المعارف (حسن: 2001).

والتغيير عبارة عن الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة والعاملين. والتغيير هو الثابت الوحيد الذي يمكن أن نعتمد عليه في دنيا الأعمال. ويجب على الجامعات أن تستوعب التغيير وتتفهمه وتعزز وتشجع التغيير وتتأقلم معه. وحين تكون الجامعة بارعة في التغيير لا بد أن يكون لدى إدارتها خيال مبدع» والاحترافية والمهنية العالية في الأداء» فالأداء التنظيمي هو ما يخصنا في هذه الدراسة , حيث تهدف الباحثة بشكل عام إلى أيضاً مفهوم وأهمية إدارة التغيير ومدى إمكانية تأثيرها على الأداء التنظيمي.

سؤال البحث

كيف تؤثر ادارة التغيير على الاداء الوظيفي ؟

اسئلة البحث

ما هي أنواع التغييرات التي تؤثر على الأداء الوظيفي؟

كيف يمكن قياس الأداء الوظيفي بشكل فعال؟

هل هناك علاقة مؤكدة بين الدعم الإداري ونجاح تبني التغييرات؟

ما هي العوامل الرئيسية التي تدفع للتغيير داخل المؤسسات؟

مشكلة الدراسة :

في مجال ادارة التغير . توجد فجوات نظرية و علمية تتطلب المزيد من التحقيق . من خلال تحديد الثغرات و معالجتها , يمكن للباحثين المساهمة في مجموعة المعرفة في ادارة التغير و تحسين الممارسات الحالية . تشمل المشكلة في هذه الدراسة مجالين رئيسيين : الفجوات النظرية و الفجوات العلمية .

## .. الفجوات النظرية

إحدى نظريات إدارة التغيير الشهيرة في مجال علم النفس الاجتماعي وإدارة التغيير التي تعزز المفاهيم الرئيسية التي يجب تطبيقها لتحقيق تغيير فعال. وتتألف نظرية Kurt Lewin من ثلاث مراحل رئيسية وهي:

- أ. إذابة الجليد (Unfreeze): في هذه المرحلة يتم العمل على إعداد وتهئية الموظفين في المؤسسة للتحضير والترحيب بالتغيير وإيجاد الدافعية لتنفيذه.
- ب. التغيير (Change): يتمثل الهدف الأساسي لهذه المرحلة هو مساعدة أفراد المؤسسة على التكيف مع التغييرات المتوقعة.
- ت. إعادة التجميد (Refreeze): هنا يتم تعزيز المهارات أو الممارسات التي تم تعلمها ودمجها عملياً وتهدف هذه المرحلة إلى استقرار التغيير وثباته.

أهمية التغيير : لكي يتم اكتشاف علاقات جديدة و تقديم متغيرات جديدة لها دور في تطوير الأداء من خلال إدارة التغيير.

و مع ذلك تفتقر الأدبيات الموجودة إلى التصورات نحو التغيير و كذلك مقاومة التغيير من طبعي دائما كل جديد يتم الهجوم ضده و لا يتم الاعتراف فيها بشكل سريع و تعد القيم والمعتقدات اهم المبادئ التي يحملها الموظفون قد تتأثر بالتغيير، ويمكن أن تدفعهم لدعم أو عرقلة العملية. و تعد الثقافة التنظيمية , الثقافة السائدة داخل بيئة الشركات تؤثر على كيفية إدراك التغيير , كما ان الأمان الوظيفي والخوف من المجهول قد يؤثر على إدراكهم واستعدادهم للتغيير .

## .. الفجوات العلمية

تعد الواقعية مقياس لمدى مقاومة الموظفون كما ان اتوافق بين اهداف التغيير و رغبات الاحتياج لكي نقيم الفاعلية لكي نحقق اهداف التغيير كي يكون الاثر و المساهمة واضحة في ادارة التغيير و لابد من اشراك كافة الاطراف و الموظفين لجعل الجميع على اتفاق و يجب ان يتم تغيير ضمن قوانين و انظمة و اخلاقيات و المسؤوليات الاجتماعية للشركة اتجاه مجتمع الشركة و نطاقها لكي يعكس ذلك بكل إيجابي .

و كذلك توجد عوامل تؤثر على أداء الموظفين

غياب الأهداف المحددة بالشركة لن تكون قادرة علي قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة ألف ارد علي مستوي أدائهم وذلك لعدم وجود معيار محدد .

التسيب الإداري: يتمثل التسيب الإداري داخل الشركات في ضياع ساعات العمل في أمور غير مهمة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي علي أداء الآخرين والتكاسل في إنجاز الأعمال والتهرب من اتخاذ القرارات التدريب: يرتبط نجاح أي منظمة بمواردها البشرية، فإذا كان العنصر البشري يمتاز بالكفاءة فإن ذلك يصاحبه استغلال فعال لباقي الموارد وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية والعكس صحيح.

### 3. أهمية البحث

تكمن الأهمية النظرية و العلمية لهذا البحث في قدرته على سد الفجوات القائمة و المساهمة في النهوض بممارسات إدارة التغيير من خلال استكشاف الفجوات النظرية و العلمية و التي تم تحديدها . تهدف هذه الدراسة الى تحقيق ما يلي :

#### 3.1 أهمية نظرية

التغيير يحدد الجوانب التحفيزية والمهارات اللازمة لتحقيق التغيير بنجاح، لابد من ان يكون الموظف لديه معرفة سابقا بالتغيير لكي يكون لديه الوعي و الرغبة في المشاركة في التغيير ودعمه وكذلك الإلمام بجميع المعلومات عن كيفية التغيير وما هو متوقع من الجميع فعله لإحداث التغيير ولابد يتدرب الفرد على المهارات اللازمة لتحقيق التغيير ويتم منح الموظفين الثقة والدعم الكامل لإتمام عملية التغيير .

#### 3.2 الأهمية العلمية

و تعد معالجة مشكلة عملية اهم النقاط التي يعتمد عليها البحث , ان اكتشاف علاقات جديدة و تقديم متغيرات جديدة لها دور في تطور الأداء من خلال إدارة التغيير , و لابد من الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة و تحقق من مدى أهمية إدارة التغيير , ان تحقيق علمية للمكتبة العربية و تزويدها بالمعرفة التي تتضمن الدراسة , و تساهم في اثراء الجانب المعرفي في مجال إدارة لتغيير .

#### المراجع :

1. مجلة الشرق الأوسط للنشر العلمي \_ المجلد 5 العدد 2 الإصدار الخامس عشر  
( 206 – 242 ) 2022 – اثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي بجامعة بيشة -الباحثة اميرة منيع  
المعاوي .

2. استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها علي الأداء الوظيفي الجامعي- دراسة  
تطبيقية د/ سيد هارون جمعة - مدرس إدارة الأعمال بالمعهد التكنو لوجي العالي  
بالعاشر من رمضان فرع مرسى مطروح .

3. التأثير التاثير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة – فعالية إدارة التطوير و فكرة التنظيم في  
تسيير المنظمة – تاليف الدكتورة سلمى جلال من جامعة البويرة في تونس .

اثر ادارة التغيير على الاداء الوظيفي

## اهداف البحث

تحديد وفهم التغييرات: الهدف من هذا الجزء هو تحديد أنواع التغييرات التي يمكن أن تؤثر على الأداء الوظيفي، سواء كانت هذه التغييرات تكنولوجية، إدارية، تنظيمية، أو ثقافية داخل المؤسسة.

قياس تأثير التغييرات: ويتمثل في تطوير آليات لقياس تأثير التغييرات المختلفة على الأداء الوظيفي، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

استكشاف العوامل المؤثرة: تحديد العوامل التي تسهل أو تعرقل نجاح التغيير، مثل الدعم الإداري، مقاومة الموظفين، وثقافة العمل.

تطوير استراتيجيات التغيير الفعال: وضع استراتيجيات يمكن للمؤسسات تطبيقها للتأكد من أن التغييرات تساهم في تحسين الأداء الوظيفي وليس فقط في الإزعاج أو تقليل الإنتاجية.

#### فرضيات

فرضية التغييرات على مستوى الفرد: التغييرات التي تشمل جوانب العمل على مستوى الفرد، مثل توقعات الأداء وأهداف العمل، لها تأثير مباشر على الأداء الوظيفي للأفراد.

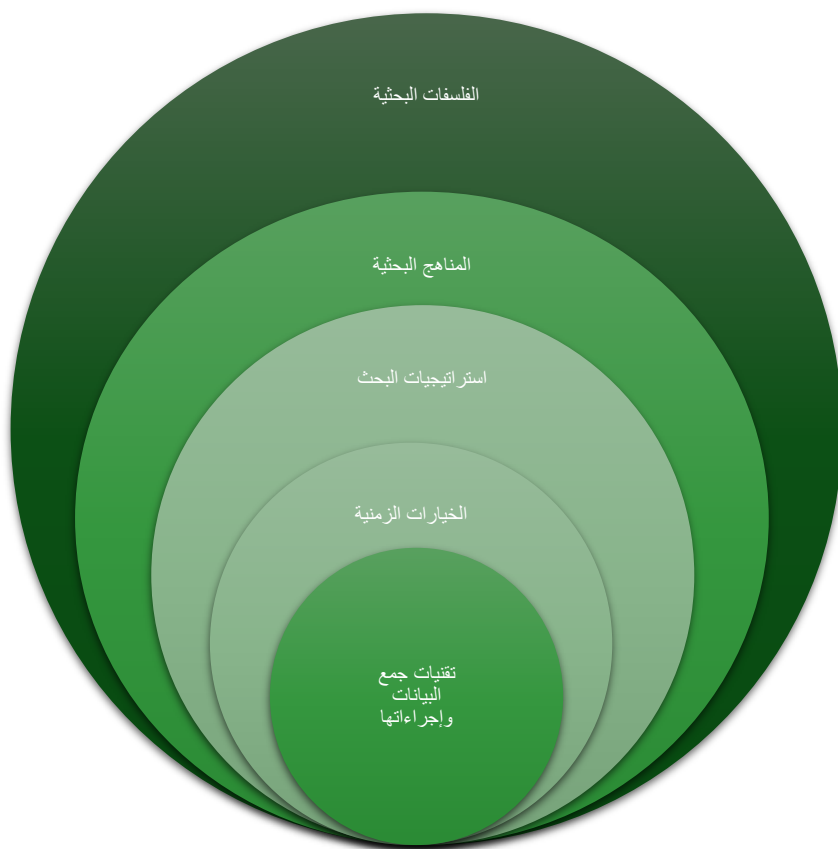
فرضية حول تأثير التغييرات التكنولوجية: يمكن تحسين الأداء الوظيفي من خلال التغييرات التكنولوجية إذا تم تطبيقها مع برامج تدريب فعالة.

فرضية الدعم الإداري: إن الدعم الإداري يعزز عملية التكيف مع التغيير ويؤدي إلى تحسين في الأداء الوظيفي.

فرضية التغييرات الهيكلية: التغييرات الهيكلية داخل المؤسسة لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي إذا تمت إدارتها بشكل صحيح.

## نموذج البحث

## منهجية البحث : البصلة



منهجية البحث في هيكل البصلة، التي طورها سوندرز (Saunders) وفريقه، تُستخدم لتوضيح خطوات البحث العلمي باستخدام تشبيه البصلة. هذا التشبيه يمثل طبقات يجب أن يمر بها الباحث للوصول إلى النواة الأساسية لموضوع البحث. في سياق تأثير التغيرات على الأداء الوظيفي، يمكن اتباع الخطوات التالية مستلهمة من هيكل البصلة:

1. الفلسفات البحثية (خارجية البصلة): تحديد الفلسفة البحثية كالواقعية، التفسيرية، أو البنيوية.
  2. المناهج البحثية: تحديد منهج البحث الكمي أو النوعي أو المختلط بناءً على طبيعة الدراسة.
  3. استراتيجيات البحث: تحديد استراتيجية البحث كدراسة حالة، تجربة، استبيان، إلخ.
  4. الخيارات الزمنية: اختيار التصميم الزمني سواء كان مقطعي (cross-sectional) أو طولي (longitudinal).
  5. تقنيات جمع البيانات وإجراءاتها: اختيار أساليب جمع البيانات المناسبة كالمقابلات، الاستبيانات، الملاحظة، إلخ.
  6. تحليل البيانات: تحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية أو التفسيرية المناسبة.
  7. كتابة وعرض النتائج: تقديم النتائج بطريقة منهجية ومقنعة تظهر تأثير التغيرات على الأداء الوظيفي.
- تدرج الباحث من الخارج إلى القلب للبصلة، بمعنى من العام إلى الخاص، متبعاً الخطوات بترتيب منهجي للوصول إلى أعماق موضوع البحث.

## الدراسة الميدانية

## مخطط المشروع

## الدراسات السابقة

## هيكل البحث

1. الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

2. الفصل الثاني : الاطار النظري

3. الفصل الثالث : منهجية البحث

4. الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

5. الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة