

Final Project 1

Code: MGM 496 – PMG496

Prepared BY: Amani Bushra Ali

TO

Faculty of Management

Midocean University

**استراتيجيات ادارة التغير واثرها على الاداء الوظيفي في المنظمات:
بالتطبيق على جامعة الملك سعود - الرياض**

**Change Management Strategies and Their Impact on Job
Performance in Organizations: An Applied Study on King
Saud University - Riyadh**

اسم الطالب: امانى بشرى علي

مشروع التخرج – ١

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني – ٢٠٢٤م

جدول المحتويات

٥	١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٦	١,١ المقدمة:
٨	١,٢ مشكلة البحث:
٨	١,٢,١ الفجوات النظرية:
٨	١,٢,٢ الفجوات العملية:
٩	١,٣ أهمية البحث:
٩	١,٣,١ الأهمية النظرية:
١٠	١,٣,٢ الأهمية العلمية:
١٠	١,٤ أسئلة البحث:
١١	١,٥ أهداف البحث:
١١	١,٦ فرضيات البحث:
١٢	١,٧ نموذج البحث:
١٣	١,٨ منهجية البحث:
١٤	١,٩ الدراسة الميدانية:
١٥	١,١٠ هيكل المشروع:
١٦	٢ الفصل الثاني: الإطار النظري
١٧	٢,١ المقدمة:
١٩	2.2 المتغير الأول: ادارة التغير
١٩	٢,٢,١ التعريف:
١٩	٢,٢,٢ التطور:
١٩	٢,٢,٣ الابعاد:
٢٠	٢,٢,٤ النظريات:
٢١	٢,٢,٥ رسم توضيحي:
٢٢	2.3 المتغير الثاني: الاداء الوظيفي
٢٢	٢,٣,١ التعريف:
٢٢	٢,٣,٢ التطور:
٢٢	٢,٣,٣ الابعاد:
٢٣	٢,٣,٤ النظريات:
٢٤	٢,٣,٥ رسم توضيحي:
٢٥	2.4 العلاقة بين متغيرات البحث: استراتيجيات ادارة التغير وأثرها على الاداء الوظيفي
٢٥	٢,٤,١ الأنماط:
٢٥	٢,٤,٢ الصراعات:
٢٥	٢,٤,٣ الفجوات:
٢٦	٢,٤,٤ رسم توضيحي:
٢٧	2.5 الخاتمة:
٢٧	٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:
٢٧	٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:
٢٧	٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:
٢٨	٣ قائمة المراجع
٣٠	٤ الملاحق
٣٠	4.1 الاستبيان:

جدول الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل ١	نموذج البحث. المصدر (الباحثة، ٢٠٢٤)	١١
شكل ٢	تصميم البحث. المصدر (الباحثة، ٢٠٢٤)	١٢
شكل ٣	ادارة التغير. المصدر (عبادي، ٢٠١٨)	٢٠
شكل ٤	الاداء الوظيفي. المصدر (حسن، ٢٠٢٢)	٢٣
شكل ٥	استراتيجيات ادارة التغير وأثرها على الاداء الوظيفي. المصدر (أبو عمرة، ٢٠٢٢)	٢٥

١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

يُعدُّ الأداء الوظيفي عصبًا حيويًا ينبض في جسد أيّ منظمة ناجحة، فهو المؤشّر الحقيقي على مدى فاعلية عملها وقدرتها على تحقيق أهدافها، و لا يقتصر مفهوم الأداء الوظيفي على إنجاز المهام الموكلة للموظفين فحسب، بل يتسّع ليشمل كفاءة أدائهم وتفاعليهم في العمل وانضباطهم وحرصهم على تطوير ذاتهم وخدمة منظماتهم، و تُدرّك المنظمات الرائدة أهمية الاستثمار في رأس مالها البشري من خلال تهيئة بيئة عمل مُحفّزة تُتيح للموظفين إبراز طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتُشجّعهم على الابتكار والإبداع، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مستوى أدائهم الوظيفي وحتماً على نجاح المنظمة ككلّ. (جمعه، ٢٠١٩)

و تتعدّد العوامل التي تُؤثّر على الأداء الوظيفي في المنظمات، فتشمل عوامل داخلية تتعلّق ببنية المنظمة ونظمها وثقافتها وأساليب إدارتها، إلى جانب عوامل خارجية تتمثّل في الظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية المحيطة بها، و تُشكّل دراسة هذه العوامل وتحليلها بشكل دقيق خطوة أساسية لفهم واقع الأداء الوظيفي في المنظمات وتحديد أبرز التحدّيات التي تُواجهها وإيجاد الحلول الفعّالة لتحسينه وتطويره، و لا تُعدُّ مهمّة الارتقاء بالأداء الوظيفي بمهمّة يسيرة، بل هي رحلة مُستمرة تتطلّب جهودًا متكاملة من جميع الأطراف المشاركة في العملية الإنتاجية. (المسماري، ٢٠١٨)

كما أنه في عصر يتسم بالتحوّلات السريعة والمستمرة، تحظى استراتيجيات إدارة التغيير بأهمية بالغة كأداة حاسمة للمنظمات التي تسعى للبقاء متقدمة وفعّالة في مواجهة التحدّيات الجديدة، هذه الاستراتيجيات تمكن المنظمات من تقييم البيئات الداخلية والخارجية بشكل نقدي، وتطوير خطط استباقية للتكيف مع أو توجيه التغيرات التي قد تؤثر على أدائها واستدامتها، النجاح في تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير لا يعتمد فقط على الأدوات والتقنيات، بل يتطلب أيضاً التزاماً قوياً من القيادة وفهماً عميقاً للثقافة التنظيمية والديناميكيات البشرية داخل المنظمة، من خلال تبني مقاربة شاملة ومتكاملة، يمكن للمنظمات ليس فقط التكيف مع التغيرات بكفاءة، بل أيضاً استغلالها كفرص للابتكار والنمو المستدام. (لفايدة، ٢٠٢٣)

كما يشهد العالم اليوم تغيرات سريعة ومتلاحقة في شتى المجالات، وأصبحت المنظمات تواجه تحديات كبيرة في ظل هذه التغيرات المتسارعة، ولكي تتمكن المنظمات من البقاء والاستمرار في ظل هذه الظروف، لا بد لها من تبني استراتيجيات فعّالة لإدارة التغيير، والتي تهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية (الاشول، ٢٠٢٣)، وقد أولى الباحثون اهتماماً كبيراً بدراسة استراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المنظمات حيث أن التغيير أصبح سمة

أساسية في بيئة الأعمال المعاصرة، وأن المنظمات التي تتبنى استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير تكون أكثر قدرة على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها (بن خدة، ٢٠١٨)، وايضا تم التأكيد على أن المنظمات التي تمتلك استراتيجيات واضحة لإدارة التغيير تتمتع بمستويات أعلى من الأداء الوظيفي والإنتاجية مقارنة بالمنظمات التي تفتقر إلى هذه الاستراتيجيات. (أبو عمرة، ٢٠٢٢)

وفي المقابل، هناك بعض الدراسات التي تشير إلى أن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير قد لا يكون دائماً مجدياً، وقد يواجه بعض التحديات والمعوقات حيث تم التوصل إلى أن بعض استراتيجيات إدارة التغيير قد تواجه مقاومة من قبل العاملين، وقد لا تحقق النتائج المرجوة إذا لم يتم تطبيقها بشكل صحيح (العنزي، ٢٠٢٣)، وأن نجاح استراتيجيات إدارة التغيير يعتمد بشكل كبير على قدرة القيادة على إدارة عملية التغيير بفعالية، وعلى مدى تقبل العاملين لهذه الاستراتيجيات وتفاعلهم معها (عبادي، ٢٠١٨)، وبناءً على ما سبق، يتضح أن هناك اتفاقاً بين الباحثين على أهمية استراتيجيات إدارة التغيير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات المحيطة، إلا أن هناك بعض الاختلافات في وجهات النظر حول فعالية هذه الاستراتيجيات وتحدياتها. (جمعه، ٢٠١٩)

في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه العالم، أصبح التغيير ضرورة حتمية للبقاء والتفوق في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، الجامعات، كمؤسسات أكاديمية وبحثية، ليست استثناءً من هذا الواقع، إدارة التغيير داخل المؤسسات التعليمية مثل جامعة الملك سعود بالرياض تشكل ركناً أساسياً في تعزيز قدراتها على مواكبة التحولات التكنولوجية والتعليمية والاجتماعية المستمرة، استراتيجيات إدارة التغيير لا تؤثر فقط على البنية التحتية والأكاديمية للجامعة، بل تمتد آثارها لتشمل الأداء الوظيفي لمنسوبيها، حيث تعمل على تحفيز الابتكار وتحسين الكفاءة العامة. (حسن، ٢٠٢٢)

تقديم استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير يتطلب فهماً عميقاً للبنية التنظيمية وثقافة العمل داخل جامعة الملك سعود، بالإضافة إلى تقييم دقيق للأنظمة السائدة والاحتياجات المستقبلية، هذا النوع من الإدارة يعزز من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ويساهم في رفع مستوى الرضا والانتماء لدى العاملين، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي، البحث في تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي بجامعة الملك سعود يوفر إطاراً قيماً لفهم كيف يمكن لهذه الاستراتيجيات أن تساهم في تحقيق التميز الأكاديمي والإداري في بيئة تعليمية تنافسية. (صديقي، ٢٠٢٢)

١,٢ مشكلة البحث:

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات كبيرة في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم، مما يستدعي منها تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير بهدف تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتعزيز قدرتها على التكيف مع هذه التغيرات، وتعد جامعة الملك سعود بالرياض من المنظمات التي تسعى إلى مواكبة هذه التغيرات وتحسين أدائها، إلا أنها قد تواجه بعض التحديات في تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير، مما قد ينعكس سلبًا على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وهنا تكمن مشكلة هذا البحث في محاولة الكشف عن واقع تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في جامعة الملك سعود وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

١,٢,١ الفجوات النظرية:

على الرغم من تعدد الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع استراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المنظمات، إلا أن هناك بعض الفجوات النظرية التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة، فمن ناحية، هناك ندرة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في سياق الجامعات والمؤسسات الأكاديمية، حيث تركز معظم الدراسات على المنظمات الصناعية والتجارية، ومن ناحية أخرى، هناك حاجة إلى تطوير نماذج نظرية جديدة تأخذ بعين الاعتبار الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمنظمات في البيئة العربية والسعودية على وجه الخصوص، حيث تختلف هذه البيئة عن البيئات الغربية التي أجريت فيها معظم الدراسات السابقة. كما أن هناك فجوة نظرية تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي بشكل شمولي ومتكامل، حيث ركزت معظم الدراسات على جوانب محددة من هذه العلاقة، كالرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي، دون النظر إلى الأداء الوظيفي بشكل عام، وهناك أيضًا حاجة إلى دراسة العوامل الوسيطة والمعدلة التي قد تؤثر على العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي، كالثقافة التنظيمية ونمط القيادة وخصائص الموظفين.

١,٢,٢ الفجوات العملية:

بالإضافة إلى الفجوات النظرية، هناك أيضًا بعض الفجوات العملية التي تبرز أهمية دراسة هذا الموضوع في سياق جامعة الملك سعود، فمن ناحية، تواجه الجامعة تحديات كبيرة في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الأكاديمية والتعليمية، مما يستدعي منها تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير، ومن ناحية أخرى، هناك بعض المؤشرات التي تشير إلى وجود فجوة بين الواقع الفعلي والمأمول في تطبيق هذه الاستراتيجيات في الجامعة، مما قد ينعكس سلبًا على الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

فعلى سبيل المثال، هناك بعض الدراسات التي أشارت إلى وجود مقاومة للتغيير من قبل بعض الموظفين في الجامعة، وعدم وضوح الرؤية والأهداف المرتبطة بعملية التغيير، كما أن هناك بعض المؤشرات التي تشير إلى ضعف مشاركة الموظفين في عملية التغيير وعدم توفر الدعم والتدريب الكافي لهم، وهذه الفجوات العملية تستدعي إجراء دراسة متعمقة لتشخيص واقع تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في الجامعة وتحديد أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

سؤال البحث الرئيسي:

تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر استراتيجيات ادارة التغير على الاداء الوظيفي في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض ؟

١,٣ أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يتناوله، وهو استراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المنظمات، وتحديدًا في جامعة الملك سعود بالرياض، فالتغيير أصبح سمة أساسية في بيئة الأعمال المعاصرة، وأصبحت المنظمات بحاجة ماسة إلى تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير من أجل البقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة والتحديات المتزايدة، وتعد الجامعات من أهم المنظمات التي تلعب دورًا محوريًا في تطوير المجتمعات وتنميتها، ومن ثم فإن تحسين أدائها وفعاليتها يعد أمرًا بالغ الأهمية، ومن هنا تبرز أهمية هذا البحث في كونه يسלט الضوء على واقع تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في جامعة الملك سعود وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

١,٣,١ الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في كونه يسهم في تطوير المعرفة النظرية في مجال إدارة التغيير والأداء الوظيفي، من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين هذين المتغيرين في سياق الجامعات والمؤسسات الأكاديمية، فعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في سياقات تنظيمية مختلفة، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولته في سياق الجامعات، وخاصة في البيئة العربية والسعودية، ومن ثم فإن هذا البحث يسهم في سد هذه الفجوة المعرفية من خلال تقديم نموذج نظري يأخذ بعين الاعتبار خصوصية البيئة التنظيمية والثقافية للجامعات السعودية.

كما يسهم هذا البحث في تطوير النظريات والنماذج المفسرة للعلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي، من خلال دراسة العوامل الوسيطة والمعدلة التي تؤثر على هذه العلاقة، كالثقافة التنظيمية ونمط القيادة وخصائص الموظفين، وهذا يساعد على تقديم فهم أعمق وأكثر شمولية للعلاقة بين هذين المتغيرين، ويفتح الباب أمام مزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال.

١,٣,٢ الأهمية العلمية:

بالإضافة إلى أهميته النظرية، فإن لهذا البحث أهمية عملية كبيرة تتمثل في كونه يقدم معلومات وبيانات واقعية عن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في جامعة الملك سعود وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وهذه المعلومات يمكن أن تفيد صناع القرار والمسؤولين في الجامعة في تطوير سياساتها وممارساتها المتعلقة بإدارة التغيير، بما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتعزيز فعالية الجامعة ككل.

فمن خلال تشخيص واقع تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في الجامعة، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في هذه الممارسات، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، كما يمكن الاستفادة من نتائج هذا البحث في تصميم برامج تدريبية وتطويرية للعاملين في الجامعة، بهدف تعزيز قدراتهم ومهاراتهم في التعامل مع التغيير وإدارته بفعالية.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن نتائج هذا البحث يمكن أن تكون بمثابة دليل إرشادي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية الأخرى في المملكة العربية السعودية وخارجها، والتي تسعى إلى تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها، فمن خلال الاستفادة من التجربة العملية لجامعة الملك سعود وتحليلها، يمكن استخلاص الدروس المستفادة وتحديد أفضل الممارسات في هذا المجال، وتكييفها بما يتناسب مع خصوصية كل مؤسسة.

١,٤ أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر استراتيجيات إدارة التغيير على الاداء الوظيفي؟

أسئلة البحث الفرعية:

ما أثر سياسات التعلم على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض؟

ما أثر التدريب على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض؟

ما أثر التغير في التكنولوجيا على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض؟

ما أثر التفويض على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض؟

١,٥ أهداف البحث:

الهدف العام للبحث هو:

التعرف على أثر استراتيجيات ادارة التغير على الاداء الوظيفي.

اهداف البحث الفرعية:

تحديد أثر سياسات التعلم على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.

تحديد أثر التدريب على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.

تحديد التغير في التكنولوجيا على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.

تحديد التفويض على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.

١,٦ فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات ادارة التغير على الاداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الاولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لسياسات التعلم على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتدريب على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

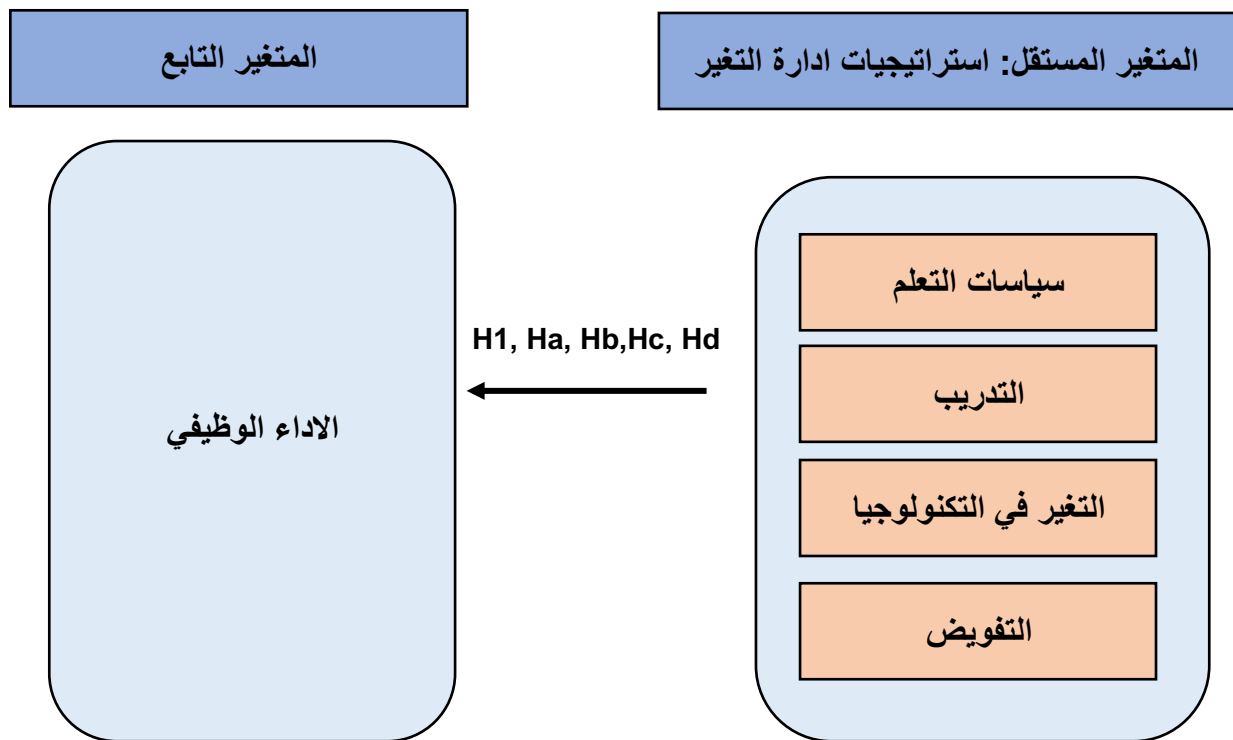
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتغير في التكنولوجيا على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الرابعة Hd

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتفويض على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.

١,٧ نموذج البحث:

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (٢٠٢٤)

٨,١ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ٢: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (٢٠٢٤)

١,٩ الدراسة الميدانية:

بدأت جامعة الملك سعود رحلتها كحلُم طموح في نفوس قادة المملكة العربية السعودية، إيمانًا منهم بأهمية التعليم في بناء مستقبل الوطن. وُلدت الجامعة كأول جامعة في المملكة عام ١٩٥٧م تحت اسم "جامعة الرياض"، لثُمّلت انطلاقًا نوعية في مسيرة التعليم العالي السعودي. (جامعة الملك سعود، ٢٠٢٤)

تُعتبر جامعة الملك سعود بمدينة الرياض منارةً علميةً بارزةً في المملكة العربية السعودية والعالم العربي، حيث تضم الجامعة عددًا كبيرًا من الكليات والأقسام الأكاديمية التي تُقدم برامجًا دراسيةً مُتنوعةً في مُختلف التخصصات. وتُوظّف الجامعة آلافًا من المُوظفين الأكاديميين والإداريين الذين يُساهمون في تحقيق رسالتها وأهدافها. (جامعة الملك سعود، ٢٠٢٤)

حيث يشهد قطاع التعليم العالي، وعلى رأسه جامعة الملك سعود، تغييراتٍ مُتسارعةً على مُستوى العالم، تفرضها التطورات التكنولوجية، والتوجهات العالمية الحديثة في التعليم، والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية. وتُدرِك جامعة الملك سعود أهمية التكيف مع هذه التغيرات بشكلٍ استباقيٍّ وفَعَالٍ لضمان الحفاظ على مكانتها الريادية وتحقيق التميز في الأداء. (جامعة الملك سعود، ٢٠٢٤)

كما تُطبّق جامعة الملك سعود مجموعةً من استراتيجيات إدارة التغيير لضمان نجاح مُبادرات التطوير والتغيير في الجامعة. وتركز هذه الاستراتيجيات على مُشاركة المُوظفين في جميع مراحل عملية التغيير، وتوفير الدعم اللازم لهم لتخطي التحديات وتحقيق النجاح.

كما تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى قياس أثر أربعة متغيرات رئيسية من استراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الملك سعود، وهذه المتغيرات هي (العنزي، ٢٠٢٣):

سياسات التعلم: وتشمل هذه الاستراتيجية توفير الفرص للمُوظفين لتطوير مهاراتهم ومعارفهم من خلال البرامج التدريبية وورش العمل والمؤتمرات.

التدريب: ويُركز هذا المتغير على تزويد المُوظفين بالتدريب اللازم لاكتساب المهارات الجديدة والتعامل مع التقنيات المُتطورة.

التغير في التكنولوجيا: ويُشير هذا المتغير إلى اعتماد الجامعة للتقنيات الحديثة في جميع مجالات العمل، مثل التعليم عن بُعد وإدارة المعلومات والتواصل الإلكتروني.

التفويض: ويُركز هذا المتغير على منح المُوظفين صلاحياتٍ أكبر لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.

١,١٠ هيكل المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

٢ الفصل الثاني: الإطار النظري

٢,١ المقدمة

تلعب استراتيجيات إدارة التغيير دورًا حاسمًا في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، خصوصًا في بيئات العمل الديناميكية التي تتسم بالتغيرات المستمرة. إن قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتحديات الجديدة تعتمد بشكل كبير على فعالية الاستراتيجيات التي تتبناها لإدارة تلك التغيرات. يُركز هذا الفصل على استعراض الأسس النظرية التي تشرح العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي، مع توضيح كيفية تطبيق هذه الاستراتيجيات بطرق تعزز من كفاءة الموظفين وتدعم تحقيق الأهداف المؤسسية. يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري متكامل يساعد في فهم العوامل المؤثرة في نجاح إدارة التغيير وتأثيرها المباشر وغير المباشر على الأداء الوظيفي. (المهدي، ٢٠١٨)

تتناول نظرة عامة على العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي كيف يمكن للتغيير المنظم أن يساهم في تحسين إنتاجية الموظفين ورفع مستويات الرضا الوظيفي. استراتيجيات إدارة التغيير تتضمن مجموعة من العمليات والتقنيات التي تهدف إلى تسهيل الانتقال من حالة إلى حالة أخرى داخل المؤسسة بشكل سلس وفعال. هذه الاستراتيجيات تشمل التخطيط المسبق، التواصل الفعال، إشراك الموظفين في عملية التغيير، وتقديم الدعم والتدريب اللازمين. من خلال تطبيق هذه الاستراتيجيات، يمكن للمؤسسات تقليل مقاومة التغيير بين الموظفين، وتعزيز التكيف مع الظروف الجديدة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام. في هذا السياق، يُعتبر الأداء الوظيفي مؤشرًا على مدى فعالية استراتيجيات إدارة التغيير، حيث يعكس قدرة الموظفين على الاستجابة للتغيرات بشكل إيجابي ومثمر. (مقيّم، ٢٠٢٢)

يُعد الإطار النظري جزءًا أساسيًا من أي بحث علمي، حيث يوفر الأسس المفاهيمية التي يستند إليها البحث ويحدد الاتجاهات التي يجب استكشافها. في دراسة تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي، يشكل الإطار النظري أداة حيوية لفهم العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتحديد العوامل التي تؤثر على فعالية هذه الاستراتيجيات. من خلال الإطار النظري، يتمكن الباحثون من ربط نتائج البحث بالدراسات السابقة والنظريات المعروفة، مما يعزز من موثوقية النتائج ويساعد في تقديم توصيات قائمة على أسس علمية. بالإضافة إلى ذلك، يساعد الإطار النظري في تحديد الفجوات البحثية التي يمكن أن توجه الدراسات المستقبلية، مما يساهم في تطوير مجالات جديدة من المعرفة المتعلقة بإدارة التغيير والأداء الوظيفي. (المسماري، ٢٠١٨)

كما يركز هذا البحث على متغيرين رئيسيين: استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي. استراتيجيات إدارة التغيير تشير إلى الخطوات والأساليب المستخدمة لتوجيه وتحفيز التغيير داخل المؤسسة بطريقة تضمن تحقيق الأهداف المرجوة مع تقليل مقاومة الموظفين وتأثير التغيير على العمل اليومي. تشمل هذه الاستراتيجيات التخطيط المسبق، إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، والتواصل الفعال حول أهداف وأسباب التغيير. من ناحية أخرى، يُقاس الأداء الوظيفي من خلال مدى تحقيق الموظفين لأهدافهم الشخصية والمؤسسية، ومدى التزامهم بالمعايير المحددة، وقدرتهم على التكيف مع التغييرات التنظيمية. العلاقة بين هذين المتغيرين هي محور هذا البحث، حيث سيتم دراسة كيف يمكن لاستراتيجيات إدارة التغيير أن تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على الأداء الوظيفي، مع التركيز على العوامل التي تعزز من فعالية هذه الاستراتيجيات في تحقيق نتائج ملموسة. (المهدي، ٢٠١٨)

٢,٢ المتغير الاول: ادارة التغير

٢,٢,١ التعريف:

إدارة التغير تُعرّف بأنها العملية المنهجية التي تستخدمها المؤسسات للتعامل مع التحولات التنظيمية الكبيرة أو الصغيرة، بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بطرق تُقلل من مقاومة التغير وتزيد من احتمالية تحقيق الأهداف. تشمل إدارة التغير جميع الأنشطة التي تهدف إلى إعداد الأفراد والفرق والمؤسسة ككل للتكيف مع التغيرات، والتي قد تشمل تغييرات في الهيكل التنظيمي، العمليات، التكنولوجيا، أو الثقافة المؤسسية. تعتمد إدارة التغير على التخطيط المسبق، التواصل الفعال، إشراك الموظفين في عملية التغير، وتقديم الدعم المستمر لضمان الانتقال السلس وتقليل التأثير السلبي على الأداء الوظيفي. (لفايدة، ٢٠٢٣)

٢,٢,٢ التطور:

شهد مفهوم إدارة التغير تطورًا كبيرًا على مر العقود، متأثرًا بالتغيرات السريعة في بيئة الأعمال العالمية والتقدم التكنولوجي. في البداية، كان التركيز في إدارة التغير منصبًا على النواحي الإدارية الصارمة، مثل إعادة الهيكلة التنظيمية أو تحسين الكفاءة التشغيلية. ولكن مع مرور الوقت، ومع زيادة التعقيد والسرعة في التغيرات البيئية والتنظيمية، توسع مفهوم إدارة التغير ليشمل الجوانب الإنسانية والنفسية للتغير. أصبح من الواضح أن التغير لا يمكن أن يكون فعالًا إلا إذا تم إدارة الجوانب البشرية بشكل صحيح، بما في ذلك مقاومة التغير، التكيف مع التغيرات، وتطوير المهارات الجديدة. تطورت إدارة التغير لتصبح أكثر شمولية، حيث بدأت المؤسسات في تبني استراتيجيات مرنة ومتكاملة تجمع بين التقنيات الحديثة وإدارة الموارد البشرية بطرق تعزز من قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار في وجه التحديات المستمرة. (الكتبي، ٢٠٢١)

٢,٢,٣ الابعاد:

سياسات التعلم: يشير هذا البعد إلى السياسات والإجراءات التي تتبناها المؤسسة لتعزيز ثقافة التعلم المستمر بين الموظفين. في سياق إدارة التغير، تُعتبر سياسات التعلم أساسية لضمان أن الموظفين يمتلكون المعرفة والمهارات اللازمة للتكيف مع التغيرات الجديدة. يشمل ذلك تطوير برامج تعليمية وتدريبية متخصصة، تشجيع المبادرات الذاتية للتعلم، وإتاحة الموارد التعليمية التي تساعد الموظفين على اكتساب المهارات الجديدة بسرعة وفعالية. (العنزي، ٢٠٢٣)

التدريب: التدريب هو أحد الأبعاد الأساسية لإدارة التغيير، حيث يركز على تجهيز الموظفين للتعامل مع التغييرات من خلال تزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة. يشمل التدريب برامج مصممة خصيصًا لتعليم الموظفين كيفية استخدام تقنيات جديدة، التكيف مع عمليات جديدة، أو التفاعل مع هيكل تنظيمي مختلف. التدريب الفعال يعزز من قدرة الموظفين على التكيف مع التغيير ويقلل من المقاومة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام.

التغير في التكنولوجيا: يُعد هذا البعد من أهم العوامل التي تؤدي إلى الحاجة لإدارة التغيير، حيث يتطلب التحديث المستمر للتكنولوجيا داخل المؤسسة تعديلات على العمليات والمهارات المطلوبة من الموظفين. يشمل هذا البعد اعتماد أنظمة وتقنيات جديدة، تطوير بنية تحتية تكنولوجية متقدمة، وإعادة تصميم العمليات لتتوافق مع التكنولوجيا الجديدة. إدارة التغيير في هذا السياق تركز على دعم الموظفين في التعامل مع الأدوات التكنولوجية الجديدة وضمان تكاملها السلس مع العمليات الحالية.

التفويض: التفويض هو بُعد مهم في إدارة التغيير، حيث يتضمن منح الموظفين صلاحيات ومسؤوليات أكبر في تنفيذ التغييرات. التفويض يعزز من مشاركة الموظفين في عملية التغيير، مما يزيد من التزامهم ورضاهم عن التغييرات التي تحدث. عندما يتم التفويض بشكل صحيح، فإنه يمكن أن يخفف من عبء الإدارة العليا ويتيح للموظفين فرصة لإظهار قدراتهم القيادية والإبداعية، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر فعالية. (المهدي، ٢٠١٨)

٢,٢,٤ النظريات:

نظرية كيرت لوين للتغيير (Lewin's Change Management Model): تُعتبر هذه النظرية واحدة من أقدم النظريات في إدارة التغيير، وتقسم عملية التغيير إلى ثلاث مراحل رئيسية: "الذوبان" (Unfreezing)، حيث يتم تحدي الوضع الحالي وتحضيره للتغيير؛ "الانتقال" (Changing)، حيث يتم تنفيذ التغييرات الضرورية؛ و"إعادة التجميد" (Refreezing)، حيث يتم تثبيت التغييرات الجديدة وجعلها جزءًا من الثقافة المؤسسية. هذه النظرية تركز على أهمية إعداد الموظفين للتغيير وتثبيت التغييرات لضمان استدامتها. (عبدالمجدي، ٢٠٢٣)

نظرية التغيير لإدارة الثمانية خطوات لجون كوتر (Kotter's 8-Step Change Model): جون كوتر قدّم نموذجًا تفصيليًا من ثماني خطوات لإدارة التغيير بنجاح. يشمل هذا النموذج خطوات مثل خلق شعور بالإلحاح، بناء تحالف قوي، تطوير رؤية واضحة، وتمكين الموظفين للعمل نحو تحقيق هذه الرؤية. هذا

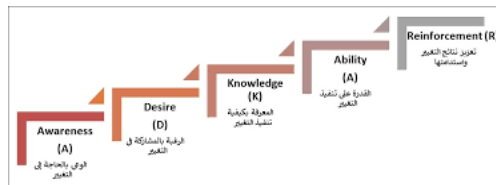
النموذج يُعتبر إطارًا عمليًا يساعد المؤسسات على تنفيذ التغيير بطريقة منظمة ومدروسة، مع التأكيد على إشراك الموظفين في كل خطوة من خطوات التغيير.

نظرية التغيير التحويلي (Transformational Change Theory): تركز هذه النظرية على التغييرات العميقة والجذرية التي تؤثر على كافة جوانب المؤسسة. يتطلب التغيير التحويلي قيادة قوية ومرنة قادرة على تحفيز التغيير على مستوى الهياكل التنظيمية، العمليات، والثقافة المؤسسية. هذه النظرية تُشدد على أهمية القيادة التحويلية في العملية، حيث يكون القادة قادرين على إلهام الموظفين وتحفيزهم على تبني التغييرات الكبيرة.

نظرية إدارة التغيير المقاومة (Resistance to Change Theory): هذه النظرية تُركز على العوامل التي تؤدي إلى مقاومة التغيير من قبل الموظفين وكيفية التغلب على هذه المقاومة. تشير النظرية إلى أن المقاومة قد تكون ناتجة عن الخوف من المجهول، فقدان السيطرة، أو عدم الثقة في القيادة. إدارة التغيير الناجحة تتطلب فهمًا عميقًا لهذه المقاومة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها، مثل التواصل الفعال، إشراك الموظفين في عملية التغيير، وتقديم الدعم اللازم لتقليل المخاوف. (المهدي، ٢٠١٨)

٢,٢,٥ رسم توضيحي:

شكل ٣: إدارة التغيير



(عبادي، ٢٠١٨)

٢,٣ المتغير الثاني: الاداء الوظيفي

٢,٣,١ التعريف:

الاداء الوظيفي يُعرّف بأنه مدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف والمهام المرتبطة بوظيفته وفقاً للمعايير المحددة من قبل المؤسسة. يمثل الاداء الوظيفي مقياساً لمدى فعالية وكفاءة الموظف في تنفيذ واجباته المهنية، ويشمل جوانب مثل الإنتاجية، الجودة، الالتزام بالمواعيد، والقدرة على العمل ضمن فريق. الاداء الوظيفي ليس مجرد نتيجة نهائية، بل هو عملية مستمرة تتأثر بعوامل متعددة، منها الحوافز، بيئة العمل، مهارات الموظف، وكذلك الدعم الذي يتلقاه من الإدارة. يُعتبر الاداء الوظيفي مؤشراً رئيسياً على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، حيث أن أداء الموظفين يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية الكلية والقدرة التنافسية للمؤسسة. (صديقي، ٢٠٢٢)

٢,٣,٢ التطور:

شهد مفهوم الاداء الوظيفي تطوراً ملحوظاً على مر الزمن، متأثراً بالتغيرات في نظريات الإدارة وبيئات العمل. في المراحل الأولى من تطور الفكر الإداري، كان الاداء الوظيفي يُقاس بشكل أساسي من خلال الإنتاجية والكمية، مع التركيز على الكفاءة التشغيلية. ومع تطور العلوم الإدارية والنفسية، بدأ التركيز يتوسع ليشمل عوامل أخرى مثل جودة العمل، الالتزام بالمعايير، والقدرة على الابتكار. في العقود الأخيرة، ومع ظهور مفاهيم جديدة مثل العمل الجماعي وإدارة الجودة الشاملة، أصبح الاداء الوظيفي يشمل أيضاً مهارات التواصل، التعاون بين الفرق، والقدرة على التكيف مع التغيرات. بالإضافة إلى ذلك، أصبح الاداء الوظيفي يُقاس بشكل متزايد من خلال أدوات تقييم أكثر شمولية ومرونة، تأخذ في الاعتبار العوامل الشخصية والنفسية التي تؤثر على أداء الموظفين، مثل الرضا الوظيفي، التحفيز، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية. (سليطين، ٢٠١٧)

٢,٣,٣ الابعاد:

الإنتاجية (Productivity): يشير هذا البعد إلى كمية العمل التي يُنجزها الموظف في فترة زمنية معينة. الإنتاجية تُقاس عادةً بعدد الوحدات المُنتجة أو الخدمات المقدمة، وتعكس مدى كفاءة الموظف في استغلال الوقت والموارد المتاحة لتحقيق نتائج ملموسة.

الجودة (Quality): يعكس هذا البعد مدى دقة وإتقان العمل الذي يقوم به الموظف. الجودة تُقاس بمستوى الالتزام بالمعايير المحددة ومدى تلبية العمل للمتطلبات والاحتياجات. يُعتبر تحقيق مستوى عالٍ من الجودة مؤشراً على مهارة الموظف وقدرته على تقديم عمل متقن يلبي توقعات المؤسسة والعملاء.

الالتزام بالمواعيد (Timeliness): يشير هذا البعد إلى قدرة الموظف على إتمام المهام في الوقت المحدد. الالتزام بالمواعيد هو عامل مهم في الأداء الوظيفي، حيث يؤثر على سير العمل العام داخل المؤسسة ويعكس مدى احترام الموظف للوقت والتزامه بالجدول الزمني.

التعاون والعمل الجماعي (Teamwork): هذا البعد يعكس قدرة الموظف على العمل بفعالية ضمن فريق. التعاون والعمل الجماعي ضروريان لتحقيق أهداف المؤسسة المشتركة، ويشمل هذا البعد مهارات التواصل، الاستعداد للمساعدة، والقدرة على العمل بانسجام مع الآخرين لتحقيق أفضل النتائج.

التكيف والمرونة (Adaptability and Flexibility): يشير هذا البعد إلى مدى قدرة الموظف على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، سواء كانت تغييرات في العمليات، الأدوات، أو السياسات. الموظف الذي يتمتع بمرونة عالية يُعتبر قادراً على مواجهة التحديات الجديدة والتكيف مع الظروف المتغيرة، مما يعزز من استدامة الأداء الوظيفي. (المهدي، ٢٠١٨)

٢,٣,٤ النظريات:

نظرية التوقع (Expectancy Theory): طوّر هذه النظرية فيكتور فروم، وهي تشير إلى أن أداء الموظف يتأثر بتوقعاته حول مدى تحقيقه للنتائج المرجوة. وفقاً لهذه النظرية، الموظفون يُقدّمون أداءً أفضل عندما يعتقدون أن جهودهم ستؤدي إلى تحقيق نتائج يمكن تقديرها والاستفادة منها. ترتبط هذه النظرية بمفاهيم مثل الحوافز والتعزيز، حيث يرتفع الأداء الوظيفي عندما تكون هناك توقعات واضحة ومكافآت محسوسة لتحقيق الأهداف.

نظرية تحديد الأهداف (Goal-Setting Theory): طورها إدوين لوك، وتؤكد هذه النظرية على أن تحديد أهداف واضحة ومحددة يمكن أن يحفز الموظفين على تحسين أدائهم. الأهداف الصعبة والقابلة للتحقيق تدفع الموظفين للعمل بجدية أكبر وتوجيه جهودهم نحو تحقيق تلك الأهداف. هذه النظرية تُظهر أن الأداء الوظيفي يتحسن عندما يكون هناك تركيز واضح على تحقيق أهداف محددة، مدعومة بتغذية راجعة مستمرة. (الدبي، ٢٠١٧)

نظرية التعزيز (Reinforcement Theory): تعتمد هذه النظرية على مفهوم أن السلوك البشري يتأثر بتبعاته. في سياق الأداء الوظيفي، تؤكد هذه النظرية أن الموظفين يكونون أكثر ميلاً لتكرار السلوكيات التي تُكافأ وتجنب السلوكيات التي تُعاقب. التعزيز الإيجابي، مثل المكافآت والتقدير، يمكن أن يحسن الأداء الوظيفي بشكل كبير من خلال تشجيع السلوك المرغوب فيه.

نظرية الرضا الوظيفي (Job Satisfaction Theory): تشير هذه النظرية إلى أن هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. الموظفون الذين يشعرون بالرضا عن وظائفهم يميلون إلى تقديم أداء أفضل، حيث يكونون أكثر تحفيزاً وإنتاجية. هذه النظرية تُبرز أهمية العوامل النفسية والاجتماعية في مكان العمل، مثل العلاقات مع الزملاء، ظروف العمل، والفرص المتاحة للتطور المهني.

نظرية الموارد والحفاظ على الطاقة (Conservation of Resources Theory): هذه النظرية التي طورها ستيفن هوبفل، تشير إلى أن الأداء الوظيفي يتأثر بقدرة الموظف على الحفاظ على موارده الشخصية مثل الطاقة، الوقت، والدعم الاجتماعي. عندما يمتلك الموظف الموارد الكافية ويمكنه الحفاظ عليها، يكون أدائه أعلى، بينما يؤدي استنزاف هذه الموارد إلى انخفاض في الأداء. (حسن، ٢٠٢٢)

٢,٣,٥ رسم توضيحي:

شكل ٤: الاداء الوظيفي



(حسن، ٢٠٢٢)

٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: استراتيجيات ادارة التغير وأثرها على الاداء الوظيفي

٢,٤,١ الأنماط:

تظهر الأنماط في العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغير والأداء الوظيفي عندما يتم تنفيذ استراتيجيات التغيير بفعالية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي على مستويات متعددة. أحد الأنماط الشائعة هو أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات مرنة وشاملة لإدارة التغير تشهد تحسناً في الأداء الوظيفي كنتيجة مباشرة لهذه الاستراتيجيات. على سبيل المثال، عندما يتم إشراك الموظفين في عملية التغير من خلال التواصل الفعال والتدريب المستمر، فإن ذلك يعزز من شعورهم بالانتماء ويساعدهم على التكيف السريع مع التغييرات، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم. نمط آخر يظهر عندما يتم توفير الحوافز المناسبة كجزء من استراتيجية التغير، حيث يؤدي ذلك إلى تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. هذه الأنماط تؤكد على أن إدارة التغير ليست مجرد عملية إدارية، بل هي عامل مؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي من خلال تعزيز التكيف، التحفيز، والالتزام بين الموظفين. (جمعة، ٢٠١٩)

٢,٤,٢ الصراعات:

على الرغم من الفوائد المحتملة لاستراتيجيات إدارة التغير، قد تنشأ الصراعات عندما لا يتم تنفيذ هذه الاستراتيجيات بشكل فعال، مما يؤدي إلى تأثير سلبي على الأداء الوظيفي. أحد أبرز الصراعات يحدث عندما يشعر الموظفون بأن التغير يُفرض عليهم من دون أخذ آرائهم أو مخاوفهم بعين الاعتبار، مما يؤدي إلى مقاومة التغير وانخفاض في الأداء. هذه المقاومة قد تنشأ من الخوف من المجهول، فقدان السيطرة، أو القلق بشأن فقدان الوظيفة. بالإضافة إلى ذلك، قد تنشأ صراعات بين الأقسام المختلفة إذا كانت استراتيجيات التغير غير متسقة أو غير مفهومة بشكل موحد عبر المؤسسة، مما يؤدي إلى تباين في الأداء بين الفرق المختلفة. الصراعات قد تتفاقم أيضاً عندما يتم تجاهل الجوانب الثقافية والاجتماعية للتغير، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى تراجع الروح المعنوية وزيادة التوتر بين الموظفين، مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي بشكل عام. (المهدي، ٢٠١٨)

٢,٤,٣ الفجوات:

تشير الفجوات في العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغير والأداء الوظيفي إلى التفاوتات بين ما تهدف إليه الاستراتيجيات وما يتم تحقيقه بالفعل على مستوى الأداء الوظيفي. إحدى الفجوات الشائعة تحدث عندما يتم التركيز على الجوانب الفنية والتشغيلية للتغير مع إهمال الجانب الإنساني، مما يؤدي إلى انخفاض في الأداء

الوظيفي بسبب عدم قدرة الموظفين على التكيف مع التغييرات الجديدة. فجوة أخرى تظهر عندما تكون استراتيجيات إدارة التغيير مصممة بشكل جيد من الناحية النظرية، ولكنها تفشل في التطبيق العملي بسبب نقص في الموارد، التدريب، أو الدعم الإداري. على سبيل المثال، قد تكون هناك فجوة بين التوقعات حول تحسين الأداء الوظيفي بعد تنفيذ تغيير تقني معين وبين الواقع العملي إذا لم يتم تدريب الموظفين بشكل كافٍ على استخدام التكنولوجيا الجديدة. هذه الفجوات تشير إلى الحاجة إلى نهج أكثر شمولية وتكاملاً في إدارة التغيير، حيث يتم مراعاة جميع العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء الوظيفي لضمان تحقيق النتائج المرجوة. (بن ميرة، ٢٠١٩)

٢,٤,٤ رسم توضيحي:

شكل ٥: استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الاداء الوظيفي



(أبو عمرة، ٢٠٢٢)

٢,٥ الخاتمة:

٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

يُبرز الإطار النظري في هذا البحث العلاقة الوثيقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي، موضّحاً أن التغيير المدروس والمُنظم يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على كيفية أداء الموظفين لمهامهم. أظهرت النتائج أن استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة، التي تشمل التخطيط المسبق، التواصل الفعال، والتدريب المستمر، تُعزز من قدرة الموظفين على التكيف مع التغييرات وتؤدي إلى تحسين الإنتاجية والجودة في الأداء الوظيفي. كما ألقى الإطار النظري الضوء على أهمية مراعاة الجوانب الإنسانية في عملية التغيير، مثل إشراك الموظفين وتقديم الدعم النفسي، وذلك لتقليل مقاومة التغيير وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بسلاسة. علاوة على ذلك، تناول الإطار النظري الأبعاد المختلفة للأداء الوظيفي، مثل الإنتاجية، الجودة، والمرونة، مشيراً إلى أن هذه الأبعاد تتأثر بشكل مباشر بنجاح استراتيجيات إدارة التغيير.

٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:

تحمل نتائج هذا البحث آثاراً مهمة على الدراسات المستقبلية في مجالات إدارة التغيير والأداء الوظيفي، حيث تفتح الأبواب أمام مزيد من البحث حول كيفية تحسين تفاعل استراتيجيات التغيير مع مختلف جوانب الأداء الوظيفي. يمكن أن تركز الأبحاث المستقبلية على تطوير نماذج أكثر شمولية لإدارة التغيير، تأخذ في الاعتبار الفروق بين القطاعات المختلفة والثقافات التنظيمية المتنوعة. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون هناك اهتمام متزايد بفحص التأثيرات طويلة الأمد للتغيير على الأداء الوظيفي، بما في ذلك دراسة العوامل التي تساعد على استدامة التحسينات في الأداء بعد تنفيذ التغييرات. أيضاً، يمكن أن تركز الأبحاث على كيفية تقليل الفجوات والصراعات التي قد تنشأ أثناء عملية التغيير، من خلال تطوير استراتيجيات تدعم التكيف النفسي والاجتماعي للموظفين مع الظروف الجديدة.

٢,٥,٣ المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:

يساهم هذا البحث بشكل كبير في تعزيز الفهم الأكاديمي والعملي لكيفية تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي، حيث يُقدّم إطاراً نظرياً متكاملاً يربط بين هذين المتغيرين بطريقة تُسهم في تحسين النتائج المؤسسية. من خلال استعراض النظريات المختلفة المتعلقة بإدارة التغيير والأداء الوظيفي، يوفر البحث رؤية جديدة حول العوامل التي تعزز من فعالية استراتيجيات التغيير، مثل أهمية التدريب المستمر، التواصل الفعال، وإشراك الموظفين في عملية التغيير.

٣ قائمة المراجع

١. ابن حسن، زياد. (٢٠١٨). القيادة الاستراتيجية في إدارة الإبداع والتغيير والتمكين. مجلة الدبلوماسية، (٩١)، ١٢-١٣.
٢. أبو عمرة، رنا. (٢٠٢٢). اهتمام استخباراتي باستشراف آفاق تأثيرات تغير المناخ. مجلة السياسة الدولية، ٥٨ (ملحق)، ٢٠-٢٣.
٣. الأشول، محمد حسن. (٢٠٢٣). دور التحول الرقمي في دعم المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في بيئة التغير الاستراتيجي بمنظمات الأعمال. مجلة البحوث المالية والتجارية، (١)، ١-٤١.
٤. بعضي، آسيا. (٢٠٢١). مقارنة بين الأسلوب الياباني والأمريكي في الإدارة الاستراتيجية للتكلفة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، ٦ (٢)، ٨٧-١٠٠.
٥. بلحاج، مريم. (٢٠١٧). اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، (١)، ١٩٢-٢٠٦.
٦. بن خدة، صدام. (٢٠١٨). تغير الإدارات الأمريكية وأثره على الاستراتيجية الأمنية تجاه إيران ١٩٧٩-٢٠١٦ م: مع التركيز على إدارة باراك أوباما (رسالة ماجستير). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
٧. بن ميرة، أمينة بواشري. (٢٠١٩). نموذج مقترح للتوازن الاستراتيجي للمنظمات بطريقة "إبداع - معرفة وابتكار - تقانة". مجلة معهد العلوم الاقتصادية، ٢٢ (١)، ٢١٥-٢٣١.
٨. جامعة الملك سعود (٢٠٢٤). متاح في (ksu.edu.sa). تاريخ الاثاحة: ٢٤/٧/٢٠٢٤م.
٩. جمعه، سيد (٢٠١٩). استراتيجيات ادارة التغير واثرها على الوظيفي. دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (١).
١٠. حسن، آمال منصور. (٢٠٢٢). تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية في وزارة الصحة العراقية. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، ٤ (٢)، ١-٢٤.
١١. الدبي، حميد عبدالنبي عجة. (٢٠١٧). دور التسويق الاجتماعي في قطاع الخدمات والتغير الاجتماعي المستدام. مجلة ريادة الأعمال الإسلامية، ٢ (١)، ٢٢-٤٠.

١٢. سليطين، سوما علي. (٢٠١٧). تقييم مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية السورية: دراسة حالة الشراكة العامة للمطاحن فرع اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٣٩(١)، ٨٣-٩٨.
١٣. صديقي، خضرة. (٢٠٢٢). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس. أبحاث اقتصادية معاصرة، ٥(٢)، ٤٢١-٤٣٨.
١٤. عبادي، إيمان. (٢٠١٨). استراتيجية الاتصال في إدارة الأزمات بالمؤسسة: مقارنة وصفية تحليلية. دراسات، ٦٤(١)، ١٤٩-١٧٢.
١٥. عبدالماجدي، ستار جبر. (٢٠٢٣). أثر الإدارة الاستراتيجية على التغيير المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات والكليات الأهلية في بغداد. مجلة الجامعة العراقية، ٦٠(١)، ٧٥٣-٧٦٧.
١٦. العنزي، قاسم محمد مظلوم. (٢٠٢٣). أثر المقدرات الاستراتيجية في الاستباقية التنظيمية في عينة من شركات السياحة في النجف الأشرف. مجلة مركز دراسات الكوفة، ٧١(١)، ٥٩-٨٠.
١٧. الكتبي، غانم محمد مبارك محمد. (٢٠٢١). قيادة التغيير التنظيمي معالم الذكاء الاستراتيجي بالإمارات العربية المتحدة. مجلة القانون المغربي، ٤٦(١)، ٢٢١-٢٣٧.
١٨. لفائدة، عبدالله. (٢٠٢٣). أثر تغير سعر الصرف على الاستراتيجية المالية للمؤسسة: دراسة حالة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ١٠(١)، ٢٥٩-٢٧٥.
١٩. المسماري، أمينة آدم. (٢٠١٨). الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بنغازي. مجلة جامعة بنغازي العلمية، ٣١(١)، ١٨٣-٢٠٧.
٢٠. مقيمح، صبري. (٢٠٢٢). أثر الإدارة الاستراتيجية على تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، ٥(١)، ١٧٠-١٨٧.
٢١. المهدي، لمياء محمود يوسف. (٢٠١٨). الإدارة الاستراتيجية كمدخل للتنمية البشرية بكلية التربية الفنية: رؤية مستقبلية. مجلة بحوث في التربية الفنية والفنون، ٥٣(١)، ١٠-١٥.

٤ الملاحق

١,٤ الاستبيان:

السادة المشاركون الكرام،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بحثية بعنوان "استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي في المنظمات: بالتطبيق على جامعة الملك سعود بالرياض"، نرجو التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية، علماً أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم،

القسم الاول :-

البيانات الشخصية

الرجاء التكرم بوضع علامة دائرة حول الاجابة التى تراها مناسبة:-

١- النوع :-

ا. ذكر
ب. انثى

٢- العمر :-

ا. ٢٠ و اقل من ٣٠
ب. ٣٠ و اقل من ٤٠
ج. ٤٠ و اقل من ٥٠
د. ٥٠ فأكثر

٣- الحالة الاجتماعية :-

ا. متزوج
ب. اعزب
ج. مطلق
د. ارمل

٤- المؤهل العلمى :-

ا. ثانوى
ب. بكالوريوس
ج. دبلوم عال
د. ماجستير
هـ. دكتوراه

أولاً: إدارة التغيير

درجة الأهمية والأوزان الترجيحية					العبارة
غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5	
					أولاً: سياسات التعلم:
					1- اعتبار عملية التعلم إحدى أولويات الأهداف المستقبلية.
					2- وضع خطة محدودة لتعليم وتدريب الأفراد.
					3- تخزين خبرات الأفراد ومعارفهم في قواعد بيانات.
					4- مكافأة الأفراد لما يقدمونه من أفكار جديدة ومبتكرة.
					5- تبادل المعلومات المرتدة بين الأفراد لإيجاد معارف ومهارات جديدة يتم نقلها إلى الأعضاء العاملين في التنظيم.
					6- استخدام هيكل مرن يدعم عملية التعلم.
					7- الابتعاد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية.
					8- تشجيع تنمية المهارات والمعارف في جميع أنحاء التنظيم.
					9- النظر إلى المعرفة المشتركة باعتبارها أساساً لنجاح التغيير الاستراتيجي.
					10- تأمين المناخ المناسب الذي يجعل عملية التعلم تتم جميع أنحاء الجامعة.
					11- تساعد إدارة الجامعة العاملين على تعلم أعمالهم بصورة مستمرة.
					ثانياً: التدريب:
					12- عملية تدريب الأفراد يحظى بدعم الإدارة العليا.
					13- يتم تنفيذ التغيير من خلال التأثير على تصرفات وسلوك العاملين عن طريق التدريب.
					14- يتم تنفيذ استراتيجية التغيير من خلال قدرة الأفراد على تطوير المهارات والسلوكيات المطلوبة للتغيير.
					15- تحرص إدارة الجامعة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
					16- برامج تدريب العاملين تحد من مقاومة عملية التغيير.
					17- يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية.
					18- الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل.
					19- تقوم الجامعات بتقييم البرامج التدريبية للعاملين لتطوير العمل.
					20- البرامج التدريبية تؤدي إلى التغيير في سلوك العاملين.

					ثالثاً: التغيير في التكنولوجيا:
					21- تهتم إدارة الجامعة بمواكبة التطور التكنولوجي.
					22- تعمل الإدارة علي وجود وحدة خاصة بالتكنولوجيا ومعالجتها.
					23- توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة.
					24- يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين.
					25- التطور التكنولوجي دفع باتجاه عملية التغيير.
					26- ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل.
					27- توافر برامج الحاسب ضرورة لإنجاز الأعمال.
					28- تستخدم شبكة الحاسب في التعاملات الداخلية بالجامعة.
					29- تعمل إدارة الجامعة علي تبسيط إجراءات العمل.
					رابعاً: التفويض:
					30- تفوض الإدارة العليا المستويات الأدنى واتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة.
					31- تقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل وتعريفها وطرح البدائل علي المستويات الأدنى لاختيار انسبها.
					32- تنشيط عمليات التفاوض (مفاوضات رسمية أو غير رسمية).
					33- تمكين الأفراد وإعطاءهم السلطة الكافية بما يتناسب مع مسؤوليات عملهم.
					34- يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً لمتغيرات البيئة الداخلية.
					35- يري العاملون ان تحمل المسؤولية فرصة لتطوير أعمالهم.
					36- يعمل الهيكل التنظيمي علي زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى.
					37- توجد خطوط واضحة للسلطة والمسئولية.
					38- يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة.

ثانيا: الأداء الوظيفي

درجة الأهمية والأوزان الترجيحية					العبارات
موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	
					1- أنت راضي عن أدائك الوظيفي.
					2- أنت تشعر بعدالة علي ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال.
					3- أنت تشعر بأنك في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلك.
					4- أنت تشعر بأنك حققت طموحك الوظيفي في هذا العمل.
					5- مستوي رضائك علي الأجر الذي تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال.
					6- تشعر بأنك حصلت علي ما تستحق من ترقية في الوقت المناسب.
					7- تشعر بأنك تصبح أكثر إنتاجية حين تحصل علي ترقية وحوافز.
					8- تحترم الإدارة العليا وتقدر الأفكار والآراء الجديدة في الجامعة.
					9- رضا العاملين انعكس بشكل واضح علي رفع مستوي أدائهم.
					10- تشعر إدارة الجامعة بالرضا عن نتائج أداء العاملين.
					11- تم تمكين العاملين في الجامعة لاتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرية المناسبة.
					12- تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للجامعة.
					13- يؤدي العاملون الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
					14- التكنولوجيا المستخدمة أدت إلي سرعة إنجاز العمل.
					15- تعمل الإدارة العليا بالجامعة علي توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء الوظيفي.
					16- شهدت الجامعة خلال السنوات الثلاثة السابقة تطورا ملحوظا في مهارات اتصالات العاملين.
					17- لدي العاملين المهارة والقدرة علي حل المشكلات اليومية.
					18- يبذل العاملون الجهد والوقت الكافي لإنتاج الأعمال بالطريقة الصحيحة ومن أول وفي كل مرة.
					19- يتوفر لدي العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها.
					20- يتوفر لدي العاملين القدرة علي الإبداع والتجديد وتطوير العمل.
					21- الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلي تحسين مستوي أداء العاملين.
					22- يتوافر لدي العاملين بالجامعة الرغبة والحماس والانتماء إلي العمل.
					23- التزام الجامعة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوي أداء العاملين.