

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	الفصل الأول : الاطار العام للدراسة
1.1	المقدمة
1.2	مشكلة البحث
1.2.1	الفجوات النظرية
1.2.2	الفجوات العلمية
1.3	أهمية البحث
1.3.1	أهمية النظرية
1.3.2	أهمية العلمية
1.4	المراجع
1.6	اهداف البحث
1.7	فرضيات البحث
1.8	نموذج البحث
1.9	الاطار النظري للدراسة
1.9.1	إدارة التغير
1.9.2	الاداء الوظيفي
1.10	الدراسات السابقة
1.11	الدراسة الميدانية
1.12	مخطط المشروع
1.13	الدراسات السابقة
1.14	هيكل البحث

الملخص :

هدفت الدراسة إلى معرفة مفهوم إدارة التغيير وأهميتها، وأهم أبعادها، وكذلك التعرف على واقع التغيير في المؤسسات من خلال تحديد الثغرات و معالجتها ، كما تعد استراتيجيات إدارة التغيير مقياس واقعي 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 ، وجدنا العوامل المؤثرة تكمن في الدعم الإداري كلما تم تبني التغيير و استراتيجيات التغيير من قبل الإدارة و تحفيز الموظفين زاد عدد الذين لديهم الوعي و الرغبة في المشاركة في التغيير ودعمه، كما اننا تمكنا الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة و تحقق من مدى أهمية إدارة التغيير وقد هدف البحث إلى دراسة طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي التغيير وتوصل في البحث إلى وجود عالقة ذات دالة إحصائية بمعنى أنه كلما زاد الاعتماد علي استراتيجيات إدارة كلما أدى إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات .

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 نعتد 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 يخلصنا 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 ادراه 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 للتغيير 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 وتثبيتته.

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 ما لموظفين لجعل الجميع على اتفاق و يجب ان يتم تغيير ضمن قوانين و أنظمة 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 فالشركة لن تكون قادرة علي قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة الأف 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 .

اثر ادارة التغيير على الاداء الوظيفي

هيكل البحث

1. الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

2. الفصل الثاني : منهجية البحث : البصلة

3. الفصل الثالث : الاطار النظري للدراسة

4. الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

5. الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

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.

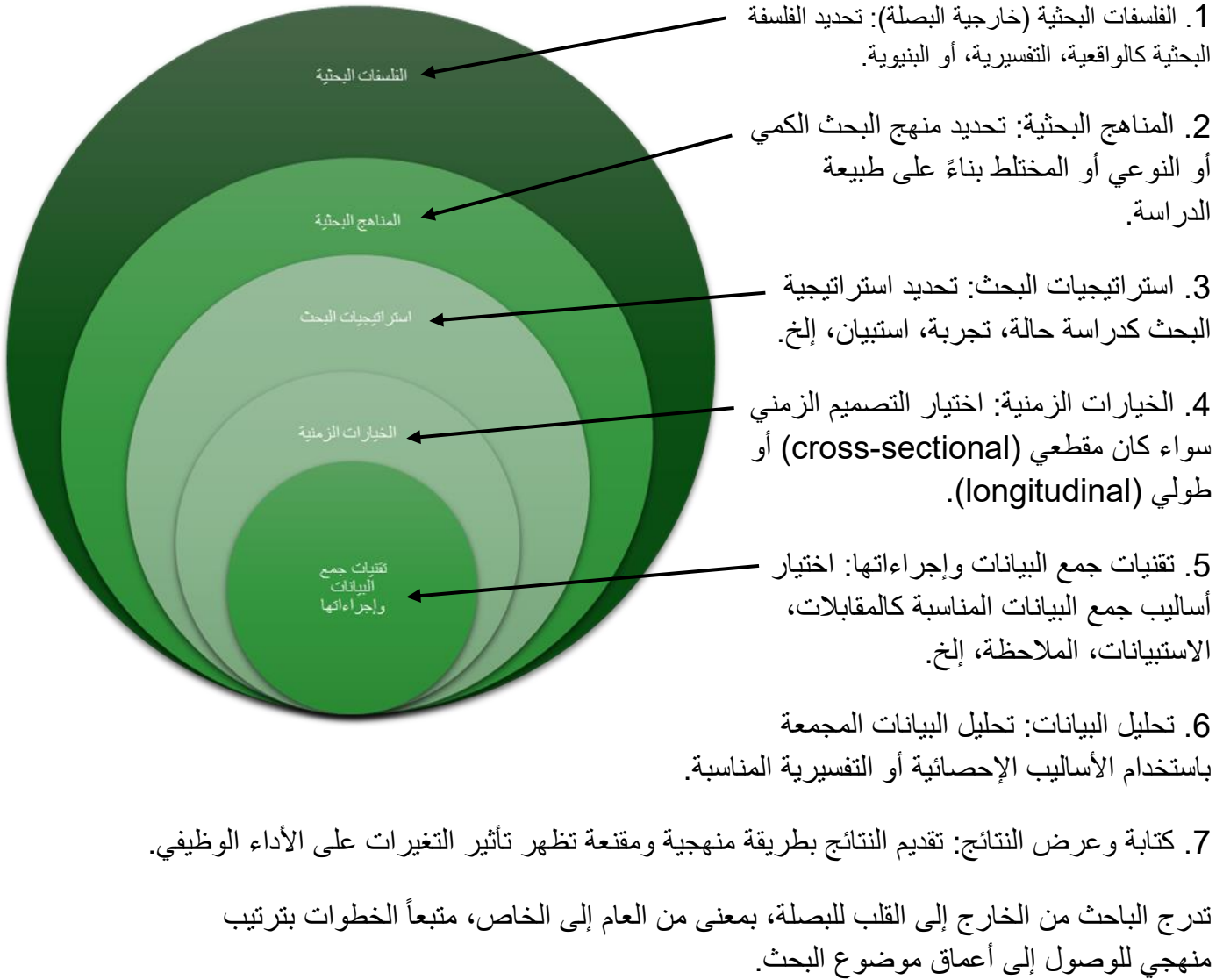
فرضية الدعم الإداري: إن الدعم الإداري يعزز عملية التكيف مع التغيير ويؤدي إلى تحسين في الأداء الوظيفي.

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:



الإطار النظري للدراسة

• المتغير الأول : إدارة التغيير

مفهوم إدارة التغيير :

هو عبارة عن عملية التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة (من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتقنية) والتي تكون أساسيات المجتمع . اما تعريف وندل فرنش Wendell French لإدارة التغيير فهو: إجراءات منظمة تهدف لتحسين قورات المنظمة على اتخاذ القورات، وحل المشاكل، وخلق علاقات متوازنة وفعالة بين المنظمة والمجتمع والبيئة المحيطة، وذلك عن طريق استخدام العلوم السلوكية.

لماذا تعتبر إدارة التغيير مهمة ؟

يساعد بناء خطة إدارة التغيير المؤسسات على إجراء انتقالات أكثر سلاسة خلال أوقات التغيير . يمكنك فرض التغييرات، ولكن إذا لم يكن لديك خطة لكيفية تنفيذ هذا التغيير ومراقبته والإبلاغ عن نجاحه، فأنت تعرض نفسك للفشل. بغض النظر عن نوع التغيير الذي ترغب في إجرائه، تمنحك إدارة التغيير مزيداً من التحكم في العملية بأكملها - وهي عملية تدعم عادةً خطة تنفيذ واستثمار مكلفة .

تشمل المستويات المختلفة لإدارة التغيير ما يلي:

- **التغيير التنظيمي أو التحويلي:** يشير هذا إلى مشاريع إدارة التغيير الكبيرة من حيث الحجم والنطاق. غالباً ما تكون تحولات التغيير هذه دراماتيكية، مثل تغيير التسلسل الهرمي التنظيمي، أو إطلاق منتج جديد، أو الخضوع للتحويل الرقمي
- **التغيير التكتيقي أو التدريجي:** مشاريع التغيير هذه أصغر نطاقاً، وهي تغييرات أصغر على المنتجات والعمليات والاستراتيجيات وسير العمل. تتضمن مشاريع التغيير التكتيقي تنفيذ أدوات برمجية جديدة، أو تعيين عضو جديد في الفريق لحل التحدي الحالي، أو تحديث سياسة العمل من المنزل.
- **إدارة التغيير الفردي:** تساعد مشاريع التغيير هذه الفرد على إدارة التغيير لمساعدته على النمو في دوره و/أو تحقيق أهداف محددة. يمكن أن يشمل ذلك تعلم مهارة جديدة.
- **لن تتناسب جميع مبادرات التغيير بشكل جيد مع أحد مستويات إدارة التغيير. في الواقع، من الممكن تمامًا أن تتداخل المستويات.**

أنواع إدارة التغيير:

يمكنك تطبيق أنواع مختلفة من أفضل ممارسات ونظريات إدارة التغيير، اعتماداً على التغيير المحدد الذي تنتقل فيه. فكر في كيفية

التعامل مع كل فرع من هذه الأنواع الأربعة من التغييرات:

- **التغيير الاستثنائي:** أحداث معزولة تغير تجربة الفرد ولكنها لا تؤثر بشكل كبير على جوانب متعددة من حياته. على سبيل المثال، قد يتطلب تغيير الاسم بعض الأوراق الخاصة بالموارد البشرية وعنوان بريد إلكتروني جديداً ولكنه لن يغير دور الشخص في العمل.
- **التغيير التدريجي:** التغييرات التدريجية التي لا تتطلب تحولات كبيرة أو مفاجئة، مثل تحديث التكنولوجيا الموجودة.
- **تغير البندول:** تقلبات مفاجئة من حالة إلى أخرى، وغالباً ما تتحول من وجهة نظر متطرفة إلى وجهة نظر أو حالة معارضة. على سبيل المثال، الانتقال من بيئة عمل مكتبية بنسبة 100% إلى فريق عمل عن بعد بنسبة 100%.
- **تغيير النموذج:** التغييرات التي تؤدي إلى معتقدات أو قيم جديدة وتصبح داخلية كمعيار جديد. على سبيل المثال، التحول بنجاح من الاتصال المترامن إلى نموذج هجين يتضمن الاتصال المترامن وغير المترامن.

الدراسات التي تناولت استراتيجيات إدارة التغيير:

● دراسة أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية

أن أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية كان مرتفعاً ، حيث ان هناك علاقة ارتباط طردي قوي بين إدارة التغيير وجودة الخدمة الصحية، أي أنه كلما زاد معدل إدارة التغيير ارتفع مستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة، كما اوضحت النتائج ايضا ان هناك علاقة ارتباط طردي قوي بين كل من (التغيير) التكنولوجي - التغيير التنظيمي - التغيير الإنساني - التغيير (الثقافي وجودة الخدمة الصحية المقدمة في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة بشكل منفصل لكل بعد، وهو ما يؤكد ان هناك تأثير قوي لكل بعد من ابعاد إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية.

فئات العاملين	المجتمع	النسبة من المجتمع الكمي	العينة
أطباء	350	18%	35
تمريض	1650	87%	165
فنيين	196	10%	20
صيادلة	54	3%	5
اداريين	89	5%	9
اجمالي	2339	100	234

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم تصميم الاستبيان استرشاداً بالدراسات السابقة، وخاصة دراسة حسين (2019) ودراسة عبدالقادر(2015) .

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين .يتضمن القسم الأول البيانات الديموغرافية للمستجيبين وقد شملت تلك المتغيرات كل من متغير الجنس والذي ينقسم إلى (ذكر – أنثى). وكذلك الجنسية (سعودي – غير سعودي) . ومتغير العمر والذي ينقسم إلى أربع فئات (أقل من 22 سنة - من 22 إلى أقل من 42 سنة - من 42 إلى أقل من 92 سنة - أكثر من 92 سنة) . ومتغير المؤهل العلمي والذي تم تقسيمه إلى خمس فئات وهي (دبلوم فني - كلية صحية – بكالوريوس – ماجستير –أخرى) . ومتغير المسمى الوظيفي والذي تم تقسيمه إلى خمس فئات (طبيب – فني – تمريض – إداري – أخرى) . وكذلك متغير عدد سنوات الخبرة والتي تم تقسيمها إلى خمس فئات وهي (أقل من 5 سنوات - أكثر من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 إلى 15 سنة - أكثر من 15 إلى 20 سنة - أكثر من 20 سنة). أما القسم الثاني من أقسام الاستبيان فيعكس المتغيرات الأساسية للدراسة والتي تعكس محاور الاستبيان، وقد تم تقسيمها إلى ستة محاور كل منها يعكس متغيرات الدراسة .

المحور الأول يقيس المتغير إدارة التغيير في الثقافة

المحور الثاني يقيس المتغير إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي

المحور الثالث يقيس المتغير إدارة التغيير في التكنولوجي

المحور الرابع يقيس المتغير إدارة التغيير الإنساني

المحور الخامس يقيس المتغير جودة الخدمة الصحية

● المتغير الثاني : الاداء الوظيفي

مفهوم الأداء الوظيفي :

الأداء الوظيفي هو مجموعة السلوكيات والإنجازات التي يقوم بها الموظف لتحقيق الأهداف المحددة لوظيفته (العجمي، 2019). ويعكس الأداء الوظيفي مدى قدرة الموظف على تنفيذ مهامه ومسؤولياته بكفاءة وفعالية (البكري، 2020). كما يشمل الأداء الوظيفي مستوى جودة العمل المنجز والتزام الموظف بالقواعد والإجراءات التنظيمية (عبد، 2018)

بالإضافة إلى ذلك، يعكس الأداء الوظيفي مهارات وقدرات الموظف في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة (الشريف، 2021). كما يتضمن الأداء الوظيفي مدى مساهمة الموظف في تحسين الأداء التنظيمي والمحافظة على سمعة المنظمة (الحارثي، 2022). في هذا السياق، يعد الأداء الوظيفي مؤشرًا على مدى التزام الموظف بالمعايير والتوقعات الوظيفية (الجابري، 2020)

لماذا يعتبر الأداء الوظيفي مهم :

يعد الأداء الوظيفي أحد أهم مؤشرات نجاح المنظمة، حيث أنه يساعد في قياس مدى تحقيق الأهداف التنظيمية (العجمي، 2019). كما أن تحسين الأداء الوظيفي للموظفين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة التنظيمية (البكري، 2020). علاوة على ذلك، فإن الأداء الوظيفي يعد أساسًا لتطوير برامج التدريب والتطوير المهني للموظفين، مما ينعكس على تحسين جودة الخدمات المقدمة (عبد، 2018).

تطور الأداء الوظيفي :

في ظل التطورات المتسارعة في بيئة العمل، أصبح الأداء الوظيفي للموظفين أحد أهم متطلبات نجاح عملية إدارة التغيير في المنظمات (العجمي، 2019). فقد شهد مفهوم الأداء الوظيفي تطورًا ملحوظًا، انتقل من مجرد قياس كمي للمخرجات إلى تقييم شامل لمجموعة من السلوكيات والكفاءات المرتبطة بالوظيفة (البكري، 2020)

وقد أدى هذا التطور إلى ظهور نماذج أكثر تطورًا لتقييم الأداء الوظيفي، تركز على قياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وقدرة الموظفين على التكيف مع المتغيرات البيئية (عبد، 2018). كما أصبح تقييم الأداء عملية مستمرة وليست حدثًا سنويًا، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف وتطوير خطط التحسين المرتبطة بإدارة التغيير (الشريف، 2021).

إضافة إلى ذلك، ازداد اهتمام المنظمات بربط الأداء الوظيفي بنظم الحوافز والمكافآت، بما يضمن تحفيز الموظفين على التكيف مع المتغيرات التنظيمية وتحقيق الأداء المتميز (الحارثي، 2022). وفي هذا الإطار، أصبح تطوير برامج التدريب والتطوير المهني أمرًا حيويًا لتعزيز قدرات الموظفين على إدارة التغيير وتحسين أدائهم الوظيفي (الجابري، 2020)

نظريات الأداء الوظيفي :

نظرية التوقعات لفروم (Vroom's Expectancy Theory): تفترض هذه النظرية أن دافعية الموظف وأدائه يتحددان بمدى توقعه بأن جهوده ستؤدي إلى نتائج مرغوبة، وأن هذه النتائج ستتبعها مكافآت جذابة بالنسبة له. أي أن الموظف سيكون مندفعًا للعمل بجد إذا كان واثقًا من أن ذلك سيحقق له مكافآت مرغوبة.

نظرية العدالة لآدامز (Adams' Equity Theory): ترى هذه النظرية أن الموظف يقوم بتقييم عادلية المعاملة والمكافآت التي يحصل عليها مقارنة بزملائه. إذا أدرك الموظف عدم عدالة المعاملة، فإنه سيسعى لتصحيح هذا الإدراك، مما قد يؤثر سلبيًا على أدائه.

نظرية الحاجات لماسلو (Maslow's Hierarchy of Needs): تفترض هذه النظرية أن الناس لديهم حاجات متدرجة من البقاء والأمان إلى الانتماء والتقدير وتحقيق الذات. ويتأثر أداء الموظف بمدى إشباع هذه الحاجات في بيئة العمل.

نظرية التعزيز لسكنر (Skinner's Reinforcement Theory): ترى هذه النظرية أن السلوك الإنساني يمكن التحكم به من خلال استخدام مكافآت وعقوبات. فإذا تم تعزيز السلوك المرغوب، فإنه سيتكرر، بينما إذا تم عقاب السلوك غير المرغوب، فإنه سيتوقف.

الدراسة سابقة عن الأداء الوظيفي :

دور الحوافز والتحفيز في تعزيز الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي للموظفين أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها. وقد أظهرت الدراسات أن توفير نظام فعال للحوافز والتحفيز له دور كبير في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين. فالحوافز المادية والمعنوية تعمل على زيادة دافعية الموظفين وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية. كما أن اعتماد المنظمات على أساليب التحفيز المختلفة كالترقيات والحوافز المالية والتقدير المعنوي يساهم في تعزيز الولاء والانتماء لدى الموظفين مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي. وأشارت الدراسات إلى أن نجاح أي برنامج للحوافز والتحفيز يتطلب تصميمه بشكل يتناسب مع احتياجات ودوافع الموظفين في المنظمة. وخلصت الدراسة إلى أن الاستثمار في تطوير نظم الحوافز والتحفيز يُعد من أهم الوسائل الفعالة لتحسين الأداء الوظيفي للموظفين والارتقاء بمستوى إنتاجيتهم.

العامل	الأهمية	التأثير	النتيجة
الأداء الوظيفي	أحد العوامل الرئيسية لنجاح المنظمات		تحقيق أهداف المنظمة
نظام الحوافز والتحفيز	دور كبير في تحسين مستوى الأداء الوظيفي	زيادة دافعية الموظفين وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهود	تعزيز الأداء الوظيفي
أساليب التحفيز (الترقيات، الحوافز المالية، التقدير المعنوي)	تساهم في تعزيز الولاء والانتماء لدى الموظفين	انعكاس إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي	تحسين الأداء الوظيفي
تصميم برامج الحوافز والتحفيز	يتطلب تصميمها بشكل يتناسب مع احتياجات ودوافع الموظفين	ضمان نجاح برامج الحوافز والتحفيز	تحسين الأداء الوظيفي

• العلاقة بين المتغير الأول و الثاني : اثر إدارة التغيير على الأداء الوظيفي

فَقَّا لدراسة قام بها الباحث حسين (2017) في مجلة الإدارة والاقتصاد، فإن إدارة التغيير لها تأثير كبير على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. حيث أظهرت الدراسة أن عناصر إدارة التغيير (التخطيط للتغيير، التنفيذ الفعال للتغيير، متابعة وتقييم التغيير) لها علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع مستوى الأداء الوظيفي (حسين، 2017).

كما أكدت دراسة الحمداني (2016) في مجلة جامعة كربلاء العلمية على أن نجاح عملية إدارة التغيير يساهم بشكل كبير في تحسين مستويات الأداء الوظيفي للعاملين. وذلك من خلال زيادة قدرتهم على التكيف مع المتغيرات، وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار (الحمداني، 2016).

وفي نفس السياق، أشار المؤلف الجناي (2018) في كتابه "إدارة التغيير التنظيمي" إلى أن إدارة التغيير الفعالة تساعد في رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال تقليل مقاومة التغيير، وتعزيز ثقافة التغيير التنظيمي، وتحسين نظم الاتصال والمعلومات (الجناي، 2018).

أنماط إدارة التغيير المتعلقة بالأداء الوظيفي:

النمط المشاركي: وفقًا لدراسة الحسيني (2010)، النمط المشاركي في إدارة التغيير يُعد الأكثر فعالية في تحسين الأداء الوظيفي. حيث يشرك القادة العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالتغيير، مما يزيد من التزامهم وتقبلهم له، ويعزز من دافعيتهم ومستويات أدائهم (الحسيني، 2010).

النمط التوجيهي: من جانب آخر، أشار المؤلف الصيرفي (2012) إلى أن النمط التوجيهي في إدارة التغيير قد يكون له تأثير سلبي على الأداء الوظيفي. فهذا النمط القائم على الأوامر والتعليمات قد يؤدي إلى مقاومة التغيير وانخفاض الرضا الوظيفي، مما ينعكس سلبيًا على مستويات الأداء (الصيرفي، 2012).

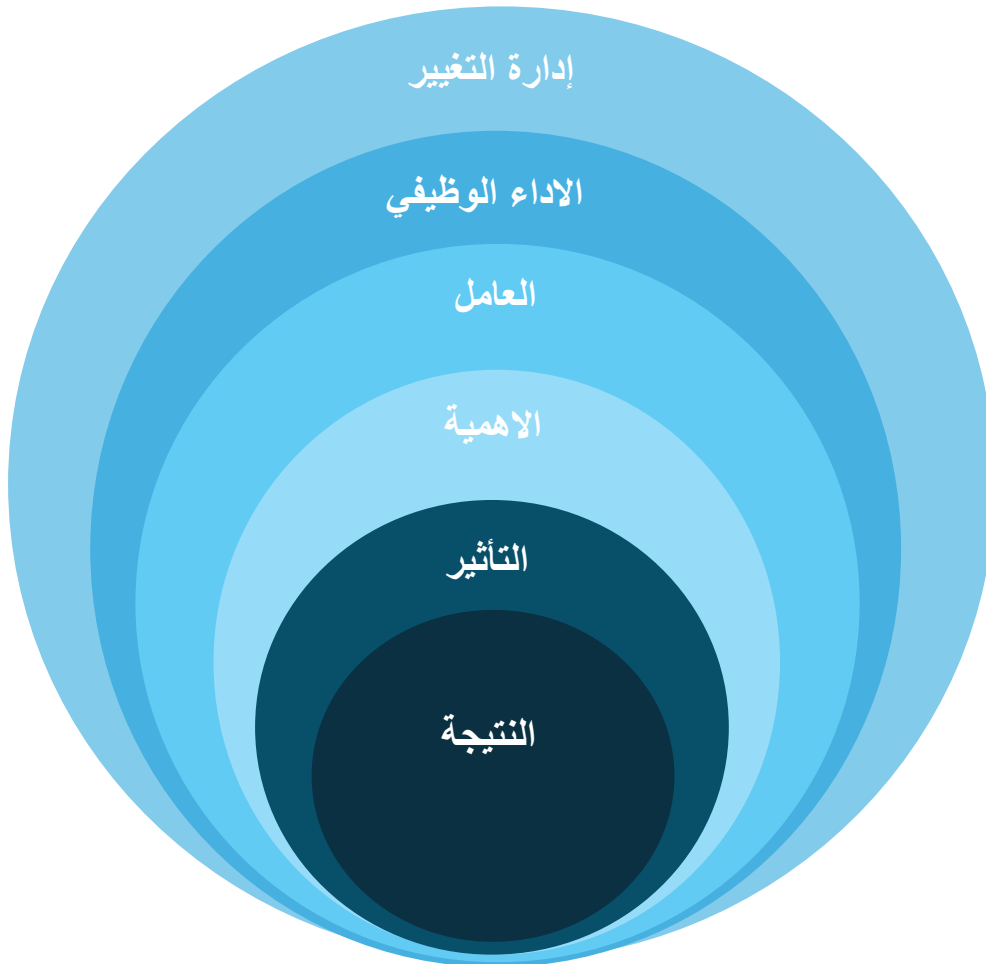
النمط التفاوضي: في دراسة أجراها الطائي (2011)، تبين أن النمط التفاوضي في إدارة التغيير له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي. حيث يعمل هذا النمط على إشراك العاملين في عملية التغيير من خلال التفاوض والتوافق على الحلول، مما يزيد من فرص نجاح التغيير وتحسين الأداء (الطائي، 2011).

الصراعات المتعلقة بإدارة التغيير والأداء الوظيفي:

صراع الموارد: أشار الباحث الصيرفي (2009) في دراسته إلى أن الصراع على الموارد المحدودة (مالية، بشرية، مادية) أثناء عملية التغيير قد يؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء الوظيفي. حيث يشعر العاملون بالقلق والتوتر نتيجة المنافسة على هذه الموارد، مما ينعكس سلبًا على إنتاجيتهم وأدائهم (الصيرفي، 2009).

صراع السلطة: وفقًا لدراسة الحسيني (2010)، فإن الصراع على السلطة والنفوذ بين مختلف الأطراف المعنية بعملية التغيير قد يؤدي إلى تعطيل تنفيذ التغيير وانخفاض مستويات الأداء الوظيفي. حيث يسعى كل طرف لتعزيز موقعه على حساب الآخر، مما يخلق بيئة عمل سلبية وتوترات بين العاملين (الحسيني، 2010).

صراع الأهداف: كما أشار الطائي (2011) في دراسته إلى أن اختلاف الأهداف والتوجهات بين الإدارة العليا والعاملين أثناء عملية التغيير قد يؤدي إلى صراعات تنظيمية تنعكس سلبًا على الأداء الوظيفي. فعدم التوافق بين أهداف التغيير وأهداف العاملين يخلق حالة من القلق والمقاومة لدى الأخيرين (الطائي، 2011).



الدراسة الميدانية

مخطط المشروع

الخاتمة

يمكن التأكيد على أهمية هذا الموضوع في ظل المتغيرات السريعة والتحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة.

إدارة التغيير تعد أحد أهم الركائز الأساسية لضمان نجاح المنظمات وتعزيز قدرتها التنافسية. فمن خلال إدارة التغيير بشكل استراتيجي ومنظم، يمكن للمنظمات تحقيق العديد من الفوائد على صعيد الأداء الوظيفي للموظفين.

على سبيل المثال، يساهم إشراك الموظفين في عملية التغيير وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، في تعزيز الالتزام التنظيمي وزيادة الإنتاجية. كما أن توفير التدريب والدعم اللازم للموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، يساعد في تحسين جودة الأداء وتقليل معدلات الأخطاء.

إضافة إلى ذلك، تلعب القيادة دوراً محورياً في نجاح عملية إدارة التغيير، من خلال وضع رؤية واضحة للتغيير وتوفير الدعم اللازم لتنفيذها. كما أن التواصل الفعال مع الموظفين وإدارة توقعاتهم بشأن التغيير، يساهم في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز قبول الموظفين له.

في المقابل، قد تواجه عملية إدارة التغيير بعض التحديات، كالخوف من المجهول والقلق بشأن الأدوار والمسؤوليات الجديدة. لذا يجب على القيادة التعامل مع هذه التحديات بحكمة وشفافية، للحفاظ على ثقة الموظفين وتعزيز تقبلهم للتغيير.

كما أن توفير البنية التحتية التقنية والتنظيمية اللازمة لدعم عملية التغيير، يعد أمراً ضرورياً لضمان نجاحها. فعلى سبيل المثال، قد تتطلب عملية التغيير تحديث أنظمة المعلومات أو إعادة هيكلة الوظائف، وهذا يتطلب استثمارات كبيرة في البنية التحتية.

في النهاية، إدارة التغيير الفعالة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال زيادة الإنتاجية والكفاءة، وتعزيز المرونة التنظيمية واستباق التحديات المستقبلية. وهذا يتطلب جهوداً مستمرة من القيادة والموظفين على حد سواء، للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التغيير.

ومع ذلك، ينبغي على المنظمات أن لا تنظر إلى إدارة التغيير كحدث منفصل، بل كعملية مستمرة تتطلب التخطيط والتنفيذ والمتابعة المستمرة. فالتغيير هو السمة الأساسية للبيئة التنافسية المعاصرة،.... وعلى المنظمات أن تكون مستعدة للتكيف معه بشكل دائم لضمان نجاحها وتميزها

المراجع :

تم ترتيب المصادر حسب السنين وإضافة سنة الإصدار للمراجع التي لا يوجد لها:

1. أبو الروس، سامي، وأبو ماضي، خالد. (2011). مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة - فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية، للبحوث الإنسانية شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين مج 19، ع1، 1179-1212.
2. حسين، رحيم، وعلاوي عبد الفتاح (2013). أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط مجلة رؤى اقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الوادي الجزائر، عدد5، 120-109.
3. الطائي، يوسف (2011). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار صفاء للنشر، عمان.
4. شرف إبراهيم الهادي (2012) "إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، اليمن: صنعاء، العدد الحادي عشر .
5. الصيرفي، محمد (2012). إدارة التغيير التنظيمي. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
6. الحسيني، فؤاد (2010). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، عمان.
7. عبد المنعم، محمد. (2017) . دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على بلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. جامعة المجمعة. المملكة العربية السعودية.
8. الحسيني، عامر محمد (2017) . إدارة التغيير .. أداة القادة. جريدة الاقتصادية.
9. عبدالله خليف ظاهر (2019) "أثر استراتيجية البرامج التدريبية علي أداء العاملين في الجمارك الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة آل البيت، الأردن .
10. مجلة الشرق الأوسط للنشر العلمي _ المجلد 5 العدد 2 الإصدار الخامس عشر (206 – 242) 2022 – اثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي بجامعة ببشة -الباحثة اميرة منيع المعاوي.
11. 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.

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

13. العجمي، م. (2019). إدارة الموارد البشرية. دار الكتب العلمية.

14. البكري، س. (2020). السلوك التنظيمي. دار الجامعة الجديدة.

15. عبده، ح. (2018). إدارة الأداء. دار المعارف.

16. الشريف، ع. (2021). إدارة الموارد البشرية. دار النهضة العربية.

17. الحارثي، ن. (2022). التطوير التنظيمي. دار الفكر.

18. الجابري، م. (2020). إدارة الموظفين. دار الخليج.

19. "السلوك التنظيمي" لماهر أحمد حسن، "إدارة الموارد البشرية" لسهيلة محمد عباس.

20. "قيادة التغيير" لجون كوتر.

21. "إدارة الموارد البشرية" لماجدة أبو زيد، "السلوك التنظيمي" لراوية حسن.

22. "السلوك التنظيمي والأداء" لبلال خلف السكارنة، "إدارة الموارد البشرية" لاحمد ماهر.

23. "إدارة السلوك التنظيمي" لجمال الدين المرسي، "إدارة الموارد البشرية" لاحمد صقر عاشور.

24. "السلوك التنظيمي" لراوية حسن، "إدارة الموارد البشرية" لسعيد يس عامر.

Management and business book .25