

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة المشاريع



أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات: دراسة ميدانية في مؤسسة اللؤلؤ المنتور بالدمام

إعداد: فرح أحمد بن محسن رجب

الرقم الجامعي: 233001614

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف:

/د/

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

1448هـ / 2026م

الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

أ	جدول المحتويات
1	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
2	1.2 المقدمة
2	2.2 الدراسات التي تناولت المتغير المستقل "إدارة التغيير التنظيمي"
5	3.2 الدراسات التي تناولت المتغير التابع "جودة الخدمات"
8	4.2 الدراسات التي تناولت علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع
10	5.2 الخاتمة
12	قائمة المراجع
12	أولاً: المراجع العربية
14	ثانياً: المراجع الأجنبية

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.2 المقدمة

تعد إدارة التغيير مدخلاً إدارياً يُستخدم في عملية العمل أو في إدارة المؤسسة من خلال خطة واضحة ومحددة، ويهدف إلى مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في بيئة العمل، بما يساهم في تحسين الإنتاجية ورفع كفاءة العمل داخل المؤسسة والمنشأة.

وتعتبر الجودة جزءاً لا يتجزأ من عملية الإدارة اللازمة لتحقيق التحسين المستمر والأداء في المنظمة، وجودة الخدمات هي مجموعة السمات والخصائص التي ترتبط بالمنتج أو بالخدمة التي تقدم من قبل المنظمة، والتي تساهم في إشباع رغبات وحاجات العميل.

وفي إطار سعي البحث الحالي للتعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات، لذا يتم فيما يلي تسليط الضوء على عدد من الدراسات البحثية السابقة التي تناولت المتغير المستقل "إدارة التغيير التنظيمي"، والدراسات السابقة التي تناولت المتغير التابع "جودة الخدمات"، وفي الأخير يتم توضيح عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي سبق وتناولت العلاقة بين المتغيرين.

2.2 الدراسات التي تناولت المتغير المستقل "إدارة التغيير التنظيمي"

❖ دراسة (الحضرمي، 2020م). تناولت هذه الدراسة دور إدارة التغيير في دعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة في مؤسسات القطاع الحكومي بسلطنة عمان، إلى جانب تحديد أبرز المعوقات التي قد تحد من فاعلية التغيير. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 90 موظفاً يعملون في القطاع الحكومي. وأوضحت النتائج أن مختلف أبعاد إدارة التغيير تحظى بمستوى مرتفع من التطبيق داخل المؤسسات الحكومية العمانية، كما بينت وجود تأثير إيجابي لإدارة التغيير بأبعادها المختلفة في تحقيق التنمية المستدامة. وفي المقابل، كشفت الدراسة عن مجموعة من التحديات التي قد تعيق توظيف إدارة التغيير في هذا المجال، من أبرزها محدودية قدرة القيادات العليا على الاستفادة المثلى من الطاقات البشرية، إلى جانب ضعف التنوع في التخصصات المتوافرة لدى الموارد البشرية.

❖ دراسة (عبدالرحمن، 2021م). هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي داخل مؤسسة البريد المصري، مع التركيز على دور هذه السياسات في مساعدة العاملين على التكيف مع المتغيرات والتحول التنظيمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بآراء القيادات الإدارية تجاه سياسات الموارد البشرية وإدارة التغيير. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 125

من مديري العموم ورؤساء القطاعات بالمؤسسة. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لسياسات إدارة الموارد البشرية في خفض مستويات مقاومة التغيير التنظيمي. وأشارت النتائج إلى أن تطوير سياسات الموارد البشرية وتفعيلها بصورة مناسبة يساعدان العاملين على تقبل التحولات التنظيمية والتكيف معها.

❖ دراسة (شحاتة والماضي، 2022م). ركزت هذه الدراسة على اختبار تأثير القيادة التحويلية في ثقة العاملين، وبيان مدى انعكاس هذه الثقة على فاعلية إدارة التغيير التنظيمي، إلى جانب فحص التأثير المباشر للقيادة التحويلية في كفاءة إدارة التغيير. واعتمدت الدراسة على عينة حصرية من عشرة بنوك تجارية، تضمنت خمسة بنوك محلية وخمسة بنوك أجنبية، وبلغ إجمالي أفراد العينة 471 مفردة، مع الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات. ولتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار الفروض، استخدم الباحث نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). وأظهرت النتائج دعم الفروض الأربعة للدراسة، بما يؤكد وجود تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وثقة العاملين في تعزيز فاعلية إدارة التغيير التنظيمي داخل البنوك التجارية المصرية. كما أوضحت النتائج أن هذا التأثير يتحقق بصورة مباشرة، وكذلك بصورة غير مباشرة من خلال الدور الوسيط لثقة العاملين.

❖ دراسة (عبد الرحيم والقيرواني، 2023م). هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي، مع اختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على هيئة الرعاية الصحية بمحافظة بورسعيد في إطار منظومة التأمين الصحي الشامل. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، التي بلغ حجمها 282 مفردة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى الخصائص الديموغرافية. كما كشفت النتائج عن أن القيادة في الهيئة لا تقدم الدعم الكافي لعملية التغيير في وضعها الراهن، إلى جانب عدم تهيئة الثقافة التنظيمية بالشكل الذي يضمن نجاح التغيير المستهدف. وأوضحت الدراسة أن بيئة العمل لا تزال بحاجة إلى تطوير ثقافتها التنظيمية لتصبح أكثر استعدادًا للتغيير، فضلاً عن استمرار تبني المديرين أنماطاً إدارية تقليدية لا تتلاءم بصورة كافية مع متطلبات التغيير في قطاع الرعاية الصحية.

❖ دراسة (Sancak, 2023). تناولت هذه الدراسة مسارات التحول المؤسسي نحو الاستدامة من خلال توظيف نموذج ستاوتن وروسو وكريمير، الذي يقوم على مجموعة من الخطوات المستندة إلى الأدلة في إدارة التغيير التنظيمي المخطط، بهدف بناء تصور تسلسلي يساعد منظمات الأعمال على إدارة التحول نحو الاستدامة. وركزت الدراسة على مختلف المراحل التي تمر بها عملية التحول، مع مراعاة الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة. وأظهرت النتائج أن الاستفادة من نماذج التغيير

التنظيمي المخطط في إدارة التحول المستدام تسهم في تقديم فهم أعمق للعوامل المؤثرة في نجاح هذا التحول، مع بروز بُعد الحوكمة بوصفه العامل الأكثر تأثيراً مقارنةً بالبعد البيئي والاجتماعي. كما أكدت النتائج ضرورة العمل على تطوير مؤشرات ومقاييس أكثر دقة ووضوحاً لتقييم أداء الحوكمة ضمن عمليات التحول نحو الاستدامة.

❖ دراسة (القحطاني والعريفي، 2024م). هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية وإدارة التغيير في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، وذلك من وجهة نظر المديرات والمعلمات. ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 307 مديرة ومعلمة. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة المديرات لأبعاد القيادة الرقمية جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ 3.41 من 5، في حين جاء مستوى ممارسة إدارة التغيير بدرجة متوسطة، بمتوسط بلغ 3.26 من 5. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وموجبة بين القيادة الرقمية وإدارة التغيير، حيث بلغ معامل الارتباط 0.84. وشملت العلاقة أبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في الوعي الرقمي، والقيادة الرقمية للأعمال الإدارية، والموارد البشرية الرقمية، وأبعاد إدارة التغيير المرتبطة بعلاقة المدرسة بالمجتمع، والقيادة المدرسية، والتخطيط الاستراتيجي.

❖ دراسة (Abawari et al, 2024). استهدفت هذه الدراسة تحليل دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي، مع التركيز على الدور الذي تؤديه أنماط القيادة في تفسير هذه العلاقة. وأجريت الدراسة على عينة بلغت 301 موظفاً، جرى اختيارهم من مجتمع دراسة يضم 3035 موظفاً موزعين على 16 قطاعاً عاماً، وذلك باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية البسيطة بما يتناسب مع حجم كل قطاع. واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة. وأظهرت النتائج أن كلاً من الثقافة التنظيمية ونمط القيادة يرتبطان بصورة إيجابية ومباشرة بإدارة التغيير، وقد فسرا معاً نحو 64% من التباين في إدارة التغيير. كما بينت النتائج أن الثقافة التنظيمية تؤثر في إدارة التغيير بصورة غير مباشرة أيضاً، حيث يؤدي نمط القيادة دوراً وسيطاً جزئياً في تفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير.

❖ دراسة (Musaigwa & Kalitanyi, 2024). هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور أنماط القيادة في دعم عمليات التغيير التنظيمي، مع التركيز على أهمية القيادة الشاملة وقدرتها على التعامل مع متطلبات بيئة الأعمال الحديثة والمتغيرة. كما تناولت الدراسة تفاعل عدد من الأنماط القيادية، من بينها القيادة الرقمية والقيادة الأصيلة، ودورها في التكيف مع التحولات التنظيمية. واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، وجمعت البيانات من خلال المقابلات، حيث شملت آراء وتجارب 10 مديرين في إحدى الشركات العاملة في القطاع المالي بمدينة جوهانسبرغ في جنوب أفريقيا. وأظهرت النتائج

أهمية أنماط القيادة الخدمية والتعاونية والمنفتحة في دعم التغيير، مع التأكيد على قيم التعاطف والتواضع والمرونة في التعامل مع متطلباته. كما بينت النتائج أن أنماط القيادة تؤدي دوراً أساسياً في تحفيز العاملين على تقبل التغيير والالتزام بالأهداف التنظيمية والتعامل مع تحديات إدارة التغيير بفاعلية.

❖ دراسة (مخامرة وأبو حمور، 2025م). استهدفت هذه الدراسة تحليل أثر إدارة التغيير في دعم الأداء المستدام داخل الجامعات الخاصة الأردنية، من خلال قياس مدى إسهام ممارسات التغيير المختلفة في تعزيز الاستدامة المؤسسية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام الاستبانة من عينة بلغت 344 عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة إدارة التغيير جاء مرتفعاً لدى الجامعات محل الدراسة، كما اتسم مستوى الأداء المستدام بالارتفاع. وكشفت النتائج عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير بمختلف أبعادها في الأداء المستدام، بما في ذلك التغيير المرتبط بالاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا. وتشير هذه النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي بين تبني ممارسات إدارة التغيير وتعزيز قدرة الجامعات الخاصة على تحقيق الاستدامة المؤسسية.

❖ دراسة (المطيري، 2025م). هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية في تعزيز إدارة التغيير التنظيمي بجامعة شقراء في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغ مجتمع الدراسة 2324 مفردة، واختيرت منه عينة عشوائية بسيطة قوامها 330 مفردة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل 319 استبانة بنسبة استجابة بلغت 96.67%. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ 3.55 ووزن نسبي 70.92%، كما سجل مستوى إدارة التغيير التنظيمي متوسطاً بلغ 3.56 ووزناً نسبياً 71.20%، وكلاهما بدرجة مرتفعة. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة وأثر ذي دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، المتمثلة في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والتمكين، وبين تعزيز إدارة التغيير التنظيمي.

3.2 الدراسات التي تناولت المتغير التابع "جودة الخدمات"

❖ دراسة (الحمدون وبني خالد، 2021م). هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر جودة الخدمات الإلكترونية في أداء العاملين بالمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، مع تحديد مستوى جودة هذه الخدمات ومستوى أداء العاملين فيها. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (219)

موظف وموظفة. وتناولت الدراسة جودة الخدمات الإلكترونية من خلال أبعاد الاعتمادية والمصادقية، وسهولة الاستخدام، والتعاطف والاستجابة، والأمان، وتصميم الموقع الإلكتروني. وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى كل من جودة الخدمات الإلكترونية وأداء العاملين، كما بينت أن جودة الخدمات الإلكترونية تفسر نحو 72% من التباين في أداء العاملين، وفق قيمة $R^2 = 0.721$. وكشفت النتائج عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الاعتمادية والمصادقية، والتعاطف والاستجابة، والأمان، وتصميم الموقع الإلكتروني في أداء العاملين، في حين لم يظهر تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد سهولة الاستخدام.

❖ دراسة (بلقربوز وساعد، 2023م). هدفت هذه الدراسة إلى بحث طبيعة العلاقة بين جودة الخدمات والميزة التنافسية، إلى جانب قياس مدى تأثير جودة الخدمات في تعزيز الميزة التنافسية لدى مؤسسة موبيليس بولاية تيارت. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية وُزعت على مستخدمي شرائح مؤسسة موبيليس في الولاية. وركزت الدراسة في قياس جودة الخدمات على خمسة أبعاد رئيسية، هي الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، إلى جانب قياس الميزة التنافسية للمؤسسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين جودة الخدمات والميزة التنافسية. كما كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة لجودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة.

❖ دراسة (جمعة، 2023م). استهدفت هذه الدراسة قياس أثر التحول الرقمي في الارتقاء بجودة الخدمات الصحية، وذلك من خلال دراسة آراء مقدمي الخدمات في المستشفيات المشاركة في المبادرة الرئاسية للقضاء على قوائم الانتظار والحد من تراكمها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمعها في مقدمي الخدمات الصحية العاملين بالمستشفيات المشاركة في المبادرة، حيث صُممت استبانة لجمع البيانات من عينة مستهدفة بلغت 450 مفردة من مقدمي الخدمة في مستشفيات المبادرة بمحافظة القاهرة. وبعد استبعاد 66 استبانة غير مكتملة، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 384 استبانة، بنسبة استجابة قاربت 85%. وأوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين. كما أظهرت أن أبعاد التحول الرقمي، والمتمثلة في شبكات الاتصال، والحوكمة، والأجهزة والمعدات، والبرمجيات، ترتبط بصورة مؤثرة بمستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة لمرضى المبادرة. وأكدت الدراسة أن تعزيز البنية الرقمية وتطوير مكوناتها المختلفة يمثل مدخلاً مهماً لتحسين مستوى الخدمات الصحية والارتقاء بجودتها.

❖ دراسة (Iqbal et al, 2023). هدفت هذه الدراسة إلى التمييز بين ثقافة الجودة وجودة الخدمة في الجامعات الحكومية والخاصة، وتحليل أثر ثقافة الجودة في جودة الخدمة في كلا النوعين من

الجامعات بصورة منفردة ومجموعة. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وُجُمعت البيانات من المديرين الإداريين ومديري الجودة في عدد من الجامعات المختارة عشوائيًا في باكستان، من خلال الاستبانات المباشرة والإلكترونية. وُزعت 150 استبانة، واستُردت 111 استبانة، منها 105 استبانات صالحة للتحليل. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من ثقافة الجودة وجودة الخدمة بين الجامعات الحكومية والخاصة، مع تسجيل الجامعات الحكومية مستويات أعلى في كلا المتغيرين مقارنة بالجامعات الخاصة. كما كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لثقافة الجودة في جودة الخدمة في الجامعات الحكومية والخاصة، إلا أن قوة العلاقة كانت أكبر في الجامعات الخاصة. وخلصت الدراسة إلى أن تعزيز ثقافة الجودة يمكن أن يسهم في تحسين جودة الخدمات ومن ثم الارتقاء بالأداء التنظيمي.

❖ دراسة (عبدو وأحمد، 2025م). هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر توظيف بحوث التسويق في تعزيز جودة الخدمة بالمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في صنعاء، وذلك من خلال دراسة أبعاد بحوث السوق، والمنتج الخدمي، والترويج، والتوزيع، والتسعير، وبحوث العملاء، وعلاقتها بأبعاد جودة الخدمة المتمثلة في الاعتمادية، والملموسية، وسرعة الاستجابة، والتعاطف، والأمان. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، حيث شملت 164 عاملاً بالمؤسسة وفق أسلوب الحصر الشامل. وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد بحوث التسويق مجتمعة في تحقيق جودة الخدمة بأبعادها المختلفة داخل المؤسسة محل الدراسة. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر بحوث التسويق في جودة الخدمة يمكن إرجاعها إلى الخصائص الشخصية أو الوظيفية للمبحوثين.

❖ دراسة (نور الدين وحمدان، 2025م). تناولت هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين جودة الخدمات داخل البنوك التجارية العراقية، وذلك من خلال قياس مدى إسهام الممارسات الخضراء في الارتقاء بمستوى الخدمات المصرفية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت 360 موظفًا من العاملين في 24 مصرفًا تجاريًا عراقيًا. وركزت الدراسة على مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، شملت التوظيف والتدريب والتقييم والتحفيز والمكافآت والأجور ذات التوجه الأخضر. كما تناولت جودة الخدمات من خلال أبعادها المتمثلة في (الجوانب الملموسة، والاستجابة، والموثوقية، والتعاطف، والأمان). وأظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين جودة الخدمات بأبعادها المختلفة في البنوك محل الدراسة.

❖ دراسة (حفيف وفؤاد، 2026م). هدفت هذه الدراسة إلى بحث طبيعة العلاقة بين إدارة معرفة الزبون وجودة الخدمات الصحية، إلى جانب قياس مدى تأثير ممارسات إدارة معرفة الزبون في مستوى جودة الخدمة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بخميس مليانة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال الاستبانة، التي طبقت على عينة مكونة من 60 موظفًا بالمؤسسة محل الدراسة. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لثلاثة أبعاد من إدارة معرفة الزبون في جودة الخدمة الصحية، تمثلت في المعرفة من الزبون، والمعرفة حول الزبون، والمعرفة من الأعمال للزبون. في المقابل، تبين أن بعدي المعرفة للزبون والمعرفة من الزبون للزبون كان لهما تأثير سلبي في جودة الخدمة الصحية.

4.2 الدراسات التي تناولت علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع

❖ دراسة (Gantsho & Sukdeo, 2018). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في جودة الخدمات داخل إحدى المؤسسات العاملة في صناعة الطاقة الكهربائية في جنوب أفريقيا. واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي، وجمعت البيانات باستخدام الاستبانة، حيث تناولت أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في المشاركة، والاتساق، والقدرة على التكيف، والرسالة، إلى جانب أبعاد جودة الخدمة المتمثلة في الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف. وبلغ حجم العينة المستهدفة 96 مفردة، استجاب منها 61 مبحوثًا. وأظهرت النتائج وجود أثر قوي ودال إحصائيًا للثقافة التنظيمية في مستوى جودة الخدمات داخل المؤسسة محل الدراسة. وخلصت الدراسة إلى أن تعزيز الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة يمثل عاملاً مهماً في الارتقاء بجودة الخدمات وتحسين قدرة المؤسسة على تلبية توقعات العملاء.

❖ دراسة (Makki & EL zein, 2021). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير في تعزيز جودة الخدمات، في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة التي فرضت على المؤسسات والأفراد والمجتمعات ضرورة التكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من العاملين في الخدمات البلدية في لبنان. وتم توزيع الاستبانة على 85 موظفًا بلديًا، بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل منها 60 استبانة. وأظهرت النتائج أن جودة الخدمة تمثل عنصرًا مهمًا في الخدمات البلدية، كما أبدى أفراد العينة اتجاهات إيجابية نحو تطبيق إدارة التغيير وتشجيعها داخل المؤسسات البلدية. وتشير النتائج إلى أن تبني إدارة التغيير يمكن أن يساعد المؤسسات على إدخال التحسينات والتدخلات المنظمة في عملياتها بما يعزز فعاليتها. وخلصت الدراسة إلى أهمية دعم جهود إدارة التغيير وتوظيفها بصورة مخططة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين.

❖ دراسة (Abdel-Satar et al, 2022). هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر إدارة التغيير في جودة الخدمات الصحية، مع بحث الدور المعدل لمقاومة التغيير، وذلك بالتطبيق على المستشفيات الحكومية والخاصة. ولتحقيق هدف الدراسة، اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية، حيث تم اختيار عينة من الأطباء والممرضين والمرضى في المستشفيات الحكومية والخاصة، بلغ حجمها 450 مفردة، واستُردت منها 393 استبانة صالحة للتحليل. وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير في جودة الخدمات الصحية. كما أكدت النتائج أهمية التعامل مع مقاومة التغيير باعتبارها عاملاً مؤثراً في نجاح عملية التغيير. وأوصت الدراسة بضرورة التغلب على مقاومة التغيير وتشجيع المؤسسات الطبية والعلاجية على تبني إدارة التغيير بصورة فعالة، بما يسهم في تقديم أفضل مستوى ممكن من الخدمات الصحية.

❖ دراسة (زائري والحازمي، 2023م). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير في جودة الخدمات الصحية المقدمة في مستشفى الملك عبد العزيز بمدينة جدة، انطلاقاً من أهمية التغيير التنظيمي في مواكبة التطورات وتعزيز كفاءة المؤسسات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن مستوى تأثير إدارة التغيير في جودة الخدمة الصحية جاء مرتفعاً، مع وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين، بما يشير إلى أن ارتفاع مستوى إدارة التغيير يرتبط بارتفاع جودة الخدمات الصحية المقدمة. كما كشفت النتائج عن وجود علاقات ارتباطية طردية قوية بين أبعاد إدارة التغيير، المتمثلة في التغيير التكنولوجي والتنظيمي والإنساني والثقافي، وبين جودة الخدمة الصحية كلاً على حدة. وأكدت النتائج أن مختلف أبعاد إدارة التغيير تسهم بدرجات متفاوتة في تعزيز جودة الخدمات الصحية، مع اختلاف قوة التأثير من بُعد إلى آخر.

❖ دراسة (Dahlia et al, 2025). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التغييرات التنظيمية في الأداء الإداري وجودة الخدمة وتكنولوجيا المعلومات، مع اختبار الدور الوسيط لجودة الخدمة وتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الإداري. ولتحقيق هدف الدراسة، اعتمد الباحثون على المنهج الكمي، وجمعت البيانات من 172 موظفاً إدارياً في خمس مستشفيات حكومية في إقليم سولاويزي الغربية بإندونيسيا، والتي شهدت تحولاً تنظيمياً من وحدات عمل إلى هيئات للخدمة العامة. واستخدمت الدراسة الاستبانة ذات مقياس ليكرت السباعي، وتم توزيعها بصورة مباشرة وفي صورة إلكترونية عبر Google Forms. وأظهرت النتائج أن التغييرات التنظيمية تؤثر إيجابياً في كل من الأداء الإداري وجودة الخدمة وتكنولوجيا المعلومات، كما تبين وجود تأثير إيجابي لجودة الخدمة وتكنولوجيا المعلومات في الأداء الإداري. وكشفت النتائج كذلك عن وجود دور وساطة لجودة الخدمة في العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الإداري، في حين

كان تأثير الوساطة من خلال تكنولوجيا المعلومات محدودًا نسبيًا من الناحية الإحصائية. وخلصت الدراسة إلى أن الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي يمكن أن تسهم في تحسين جودة الخدمات وتعزيز الأداء الإداري، بما يوفر دعمًا تجريبيًا لأهمية التغيير التنظيمي في تطوير أداء مؤسسات القطاع الصحي.

❖ دراسة (Suge & Muthimi, 2026). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير في تحسين تقديم الخدمات في عدد من البنوك التجارية المختارة في مقاطعة نيروبي بمدينة نيروبي في كينيا، في ظل الضغوط التكنولوجية المتزايدة التي تواجه القطاع المصرفي لتحسين الإنتاجية والربحية وجودة الخدمات. ولتحقيق هدف الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستند إلى نظريات أصحاب المصلحة، والقيادة وفق المسار والهدف، ونظرية جودة الخدمة. وتكون مجتمع الدراسة من 314 موظفًا في سبعة بنوك تجارية، فيما بلغت العينة 176 موظفًا من إدارات المالية والائتمان والتسويق وإدارة المخاطر، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات القيادة، وإشراك أصحاب المصلحة، والاتصال، والتخطيط، وبين تقديم الخدمات. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير يسهم في تعزيز رضا العاملين ومشاركتهم، وتحسين التواصل مع العملاء، وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، بما يؤدي إلى تحسين تقديم الخدمات المصرفية.

5.2 الخاتمة

يُعد التغيير التنظيمي أحد الأساليب الفعالة التي يمكن أن تساعد المنظمات على إيجاد حلول للمشكلات الناجمة عن التغيرات في البيئة المحيطة. كما يمثل التغيير التنظيمي آلية تعتمد عليها المنظمات لمواجهة البيروقراطية، وضعف التطوير، وعدم الرضا عن مستوى الأداء المطلوب داخل المنظمة. ولا يُقصد بالتغيير التنظيمي تلك التحولات المفاجئة التي تحدث استجابةً لظروف محددة، سواء أكانت اجتماعية أم اقتصادية أم سياسية، وإنما يُقصد به إدارة التغيير المخطط التي تتم بصورة مقصودة، نتيجة جهود وخطط مدروسة يضعها المسؤولون وخبراء التطوير، استنادًا إلى إدراكهم وجود فجوة بين مستوى الأداء الفعلي والأداء المستهدف، بهدف البحث عن البدائل المناسبة وإيجاد الحلول الملائمة لتحسين الأداء والارتقاء بمستواه.

وفي ظل الأسواق الحالية شديدة التنافسية، أصبحت إدارة التغيير ذات أهمية متزايدة، إذ إن حتمية التغيير تدفع المنظمات إلى التعامل معه باعتباره جزءًا أساسيًا من وجودها واستدامتها. ويتطلب بناء ثقافة التغيير في المنظمات الحديثة إحداث تغييرات جوهرية في مختلف جوانب المنظمة، بما يؤثر

في الموارد البشرية من حيث المهارات التقنية للعاملين، وأسس تنفيذ العمل، والسياسات التنظيمية، وسلوك القائد الذي يؤدي الدور الأهم في نجاح جهود المنظمة وتحقيق أهدافها.

ويرجع ذلك إلى أن إدارة التغيير ترتبط بصورة أساسية بالمنهجية الفكرية التي تتبناها المنظمة؛ فإذا لم نبادر إلى التغيير بإرادتنا، فقد نتأخر عن الآخرين، الأمر الذي قد يترتب عليه أضرار وخسائر، وربما يفرض علينا التغيير بطريقة لا تتوافق مع أفكارنا وتوجهاتنا. ومن ثم، فإن عدم مواكبة متطلبات كل مرحلة وتطوراتها قد يؤدي إلى نتائج سلبية على المنظمة. وتتطلب إدارة التغيير إحداث تحول في المنهجية المؤسسية بمختلف عناصرها الهيكلية، ونظمها، وقراراتها، وأهدافها، ورؤيتها ورسالتها، فضلاً عن إحداث تغييرات ثقافية وإنسانية وتحفيزية واجتماعية لدى العاملين.

وتُعد التطورات المتلاحقة والقفزات المتسارعة من أبرز سمات العصر الحالي، الأمر الذي دفع الإدارة إلى السعي نحو التطوير ومواكبة مختلف المستجدات من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق مزيد من الكفاءة والفاعلية. ويتطلب ذلك إجراء المزيد من التعديل والتطوير في الأهداف والوسائل والأساليب والعناصر المادية وغير المادية، كما تعمل الإدارات المعنية بالتغيير بصورة مستمرة على توفير القدرات والإمكانات اللازمة، ووضع الخطط الداخلية والخارجية؛ بهدف تحسين الأداء، وتطوير أساليب العمل، وزيادة الكفاءة الإنتاجية. وتُعد الجودة جهداً مخططاً يشمل المنظمة بأكملها، وتتم إدارته من المستويات العليا بهدف زيادة فاعلية المنظمة من خلال إدخال التحسينات وإجراء التدخلات المقصودة في العمليات التنظيمية، بالاستناد إلى نظريات العلوم السلوكية.

وفي قطاع الخدمات، تمثل الجودة عاملاً بارزاً في تطوير المنظمات والارتقاء بأدائها. وقد شهد قطاع الخدمات تطوراً ملحوظاً تماشياً مع التطور الحضاري الذي شهدته بعض المجتمعات، إلى جانب الزيادة في أعداد السكان، وظهرت العديد من التعريفات لمفهوم الخدمة؛ إذ يعرفها بعض الباحثين استناداً إلى طبيعة الأهداف العامة التي تسعى إلى تحقيقها، مثل الأهداف المالية والاقتصادية والبيئية والصحية والثقافية والتعليمية والاجتماعية والتكيف الشخصي.

وعلى الرغم من أهمية إدارة التغيير وتأثيرها في تطوير المنظمات، ومن ثم نجاحها وتحسين مستوى أدائها وجودة الخدمات التي تقدمها، فإن إدارة التغيير غالباً ما تواجه مجموعة من المعوقات والصعوبات، يأتي في مقدمتها مقاومة التغيير، التي تعني رفض عملية التغيير أو إعاقة تنفيذها. وقد تؤثر مقاومة التغيير في مدى تقبل مفهوم إدارة التغيير التنظيمي، ومن ثم في نجاح عملية التغيير ذاتها. وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف مدى تأثير إدارة التغيير في تحسين جودة الخدمات، وتحديدًا من خلال التطبيق على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

بلقربوز، مصطفى؛ وساعد، محمد. (2023م). جودة الخدمات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة موبيليس في ولاية تيارت. *مجلة الاقتصاد والبيئة، جامعة عبدالحميد بن باديس* مستغانم، 6(1)، 338-318.

جمعة؛ عبد الله علي، وقدري؛ منى أحمد، وسليمان؛ أحمد. (2023). علاقة التحول الرقمي بجودة الخدمات الصحية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية جامعة قناة السويس*، 14(1).

الحضرمي، أحمد بن سعيد بن ناصر. (2020م). أثر إدارة التغيير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان وتحدياته. *قدم إلى المؤتمر الدولي المغربي لمستجدات التنمية المستدام، نظم خلال الفترة من 5 إلى 10 ديسمبر 2020، الصفحات 369-354.*

حفيف، فتيحة؛ وفؤاد، سعيد منصور. (2026م). دور إدارة معرفة الزبون في تحسين جودة الخدمة الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة. *مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال*، 12(1)، 116-93.

الحمدون، عرين منصور نزال؛ وبني خالد، مرعي حسن حمد. (2021م). أثر جودة الخدمات الإلكترونية على أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي: دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

زائري، أحمد محمد أحمد؛ والحازمي، فهد ناصر. (2023م). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية: دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبدالعزيز بجدة. *المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية*، 4(4)، 716-681.

شحاتة، علياء عبدالرشيد؛ والماضي، محمد العجدي. (2022م). القيادة التحويلية وأثرها على فعالية إدارة التغيير التنظيمي: الدور الوسيط لثقة التابعين: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في مصر. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس*، 1(1)، 450-419.

عبدالرحمن، أشرف عبدالرحمن محمد. (2021م). أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على البريد المصري. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس*، 12(1)، 318-355.

عبد الرحيم، رباب السيد رجب؛ والقيرواني، محمد رفعت محمد. (2023م). دور القيادة في إدارة التغيير من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بالتطبيق على هيئة الرعاية الصحية بمحافظة بورسعيد التابعة لمنظومة التأمين الصحي الشامل. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 24(2)، 529-559.

عبد، نسرین عبدالحفیظ سعید؛ وأحمد، عبیر جمیل ثابت. (2025م). أثر توظيف أبعاد بحوث التسويق في تحقيق جودة الخدمة: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية، المركز الرئيس - صنعاء. *مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا*، 31(1)، 1-28.

القحطاني، فضاء سعيد؛ والعريفي، حصة بنت سعد ناصر. (2024م). القيادة الرقمية وعلاقتها بإدارة التغيير بالمدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات والمديرات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 8(10)، 1-25.

مخامرة، روان فهم صليبا؛ وأبو حمور، حسام محمود جميل. (2025م). أثر إدارة التغيير في الأداء المستدام في الجامعات الخاصة الأردنية. *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن*.

المطيري، محمد منور العقيلي. (2025م). أثر القيادة التحويلية في تعزيز إدارة التغيير التنظيمي في جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس*، 16(4)، 587-631.

نور الدين، بشتيوان فخر الدين؛ وحمدان، يعقوب حيدر. (2025م). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على جودة الخدمات: دراسة تطبيقية على البنوك العراقية التجارية. *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان الأهلية، الأردن*.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abawari, A. M., Debela, K. L., & Abegaz, M. B. (2024). The effects of organizational culture on change management in Oromia public sectors: the mediating role of leadership styles. **Cogent Business & Management**, 11(1).
- Abdel-Satar, S.I. Ragheb, M.A. Ghanem, A. (2022). The Impact of Change Management on the Quality of Health Service Provided “The Moderating Role of Change Resistance”: Field Study of Egyptian Private and Government Hospitals. **Open Access Library Journal**, 9(2), 1-15.
- Dahlia, D., Nurkholis, N., Andayani, W., & Prihatiningtias, Y. W. (2025). Transforming healthcare management: the role of organizational change, service quality, and information technology in improving managerial performance. **Cogent Business & Management**, 12(1).
- Gantsho, Y. & Sukdeo, N. (2018). Impact of Organizational Culture on Service Quality. **Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, Paris, France, July 26-27, 2018.
- Iqbal, S., Ashfaq, T., Azlan Bin Taib, C., & Rizal Razalli, M. (2023). The effect of quality culture on service quality of public and private Universities: A comparative analysis. **PloS one**, 18(4), e0283679.
- Makki, M. & EL zein, A. (2021). The Impact of Change Management on Service Quality: Case Study for Lebanese Municipalities. **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, (9), 57-63.
- Musaigwa, M., & Kalitanyi, V. (2024). Effective leadership in the digital era: an exploration of change management. **Technology Audit and Production Reserves**, 1(4(75), 6–14.
- Sancak, I.E. (2023). Change management in sustainability transformation: A model for business organizations. **Journal of Environmental Management**, 330, 117165.
- Suge, R., & Muthimi, J. (2026). Shaping the Shift: Unpacking Uncertainties in Change Management for Service Delivery of Selected Commercial Banks in Nairobi City County, Kenya. **European Scientific Journal, ESJ**, 22(4), 111.