

دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في ظل التحولات المعاصرة

جدول المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
1	المقدمة	3-4
2	مشكلة البحث	5
3	الفجوات النظرية والعملية	6
4	أهمية البحث	7
5	الاهمية العامة	7
6	الاهمية النظرية	7
7	الاهمية العلمية (التطبيقية)	7
8	استلة البحث	8
9	اهداف البحث	9
10	فرضيات البحث	9
11	نموذج البحث	10
12	المكان المقترح للبحث	11
13	منهجية البحث المقترحة	12
14	فصل الدراسات السابقة	13_14
15	المخطط المقترح للمشروع	15
	الايطار النظري	16_17_18
16	المراجع	19

أولاً: المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية، الأمر الذي فرض على المنظمات تحديات غير مسبقة تتطلب منها التكيف المستمر لضمان الاستمرارية والقدرة على المنافسة. فقد أدت العولمة، والتطور التكنولوجي المتسارع، واشتداد المنافسة، إلى ضرورة إعادة النظر في الأساليب الإدارية التقليدية، واستبدالها بأساليب أكثر مرونة وابتكاراً. وفي هذا السياق برز مفهوم إدارة التغيير التنظيمي كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تمكين المؤسسات من الانتقال من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وأكثر كفاءة. تعد إدارة التغيير التنظيمي عملية منهجية تهدف إلى إحداث تعديل مخطط في هيكل المنظمة أو سياساتها أو ثقافتها أو استراتيجياتها، بما ينسجم مع المتغيرات الداخلية والخارجية. ولم يعد التغيير خياراً يمكن تجاهله، بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان بقاء المؤسسات واستدامتها. فالمنظمات التي لا تتبنى التغيير بشكل فعال قد تواجه مخاطر التراجع أو الفشل أو الخروج من السوق. وتكمن أهمية إدارة التغيير في قدرتها على تقليل مقاومة العاملين للتغيير، وتعزيز تقبلهم للممارسات الجديدة، وتحقيق التوازن بين متطلبات التطوير والحفاظ على استقرار العمل. فغالباً ما يكون العامل البشري هو التحدي الأكبر أمام نجاح عمليات التغيير، إذ يرتبط التغيير بمشاعر القلق وعدم اليقين والخوف من فقدان المكانة أو الاستقرار الوظيفي. ومن هنا تبرز الحاجة إلى قيادة واعية قادرة على إدارة هذه التحولات بفعالية.

وقد تناول العديد من الباحثين موضوع إدارة التغيير، ومن أبرزهم عالم النفس الاجتماعي **Kurt Lewin** الذي قدم نموذجاً ثلاثي المراحل للتغيير (إذابة - تغيير - إعادة تجميد)، والذي يعد من النماذج الكلاسيكية المؤسسة لهذا المجال. كما قدم **John Kotter** نموذجاً من ثماني خطوات لقيادة التغيير، ركز فيه على أهمية القيادة والرؤية المشتركة والتواصل الفعال.

وفي ظل التحولات الرقمية المعاصرة، أصبحت إدارة التغيير ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتحول الرقمي وإعادة هندسة العمليات وتطوير الثقافة التنظيمية. فلم تعد إدارة التغيير تقتصر على تعديلات هيكلية بسيطة، بل أصبحت عملية استراتيجية شاملة تمس جميع جوانب المنظمة. ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث في دراسة دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي، مع التركيز على الفجوات النظرية والعملية، ومحاولة تقديم إطار تحليلي يوضح العلاقة بين إدارة التغيير ورفع كفاءة الأداء.

ثانياً: مشكلة البحث

على الرغم من إدراك المؤسسات لأهمية التغيير، إلا أن العديد من مبادرات التغيير تفشل أو لا تحقق النتائج المرجوة. وتشير الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من مشاريع التغيير لا تنجح بسبب ضعف التخطيط أو مقاومة العاملين أو غياب القيادة الفعالة.

وتتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى تسهم إدارة التغيير التنظيمي الفعالة في تحسين الأداء المؤسسي، وما العوامل التي تعيق نجاحها داخل المؤسسات؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية:

1. ما العلاقة بين إدارة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي؟

2. ما أبرز أسباب مقاومة التغيير داخل المنظمات؟

3. ما دور القيادة في إنجاح عمليات التغيير؟

4. ما الفجوات بين الإطار النظري والتطبيق العملي لإدارة التغيير؟

الفجوات النظرية والعملية

1. الفجوات النظرية:

- تركيز بعض الدراسات على النماذج الكلاسيكية دون تحديثها بما يتناسب مع البيئة الرقمية الحديثة.
- قلة الدراسات التي تربط بين إدارة التغيير والتحول الرقمي بشكل متكامل.
- ضعف الدراسات العربية في هذا المجال مقارنة بالدراسات الغربية.
- قلة الأبحاث التي تدمج بين العوامل النفسية والتنظيمية في تفسير مقاومة التغيير.

2. الفجوات العملية:

- ضعف تطبيق النماذج النظرية في بيئات العمل المحلية.
- غياب التدريب الكافي للقيادات على إدارة التغيير.
- عدم وجود استراتيجيات واضحة للتواصل أثناء تنفيذ التغيير.
- مقاومة الموظفين بسبب ضعف المشاركة في اتخاذ القرار.

أهمية البحث :

1. الأهمية العامة:

تكمن أهمية البحث في تسليط الضوء على مفهوم إدارة التغيير كأداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

2. الأهمية النظرية:

- إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة التغيير.
- ربط النماذج النظرية بالتطورات المعاصرة
- تقديم إطار تحليلي يدمج بين العوامل التنظيمية والبشرية.

3. الأهمية العلمية (التطبيقية):

- مساعدة المؤسسات على فهم أسباب فشل التغيير.
- تقديم توصيات عملية لتحسين إدارة التغيير.
- دعم صناع القرار في تبني استراتيجيات فعالة.

: أسئلة البحث

السؤال الرئيس:

• ما دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في ظل التحولات المعاصرة؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر إدارة التغيير التنظيمي على الأداء المؤسسي؟
2. ما العلاقة بين قيادة التغيير ونجاح تطبيق التغيير التنظيمي؟
3. كيف تؤثر مقاومة الموظفين على فعالية التغيير؟
4. ما دور التواصل التنظيمي في إنجاح التغيير؟
5. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة التغيير في المؤسسات؟

: أهداف البحث

1. التعرف على مفهوم إدارة التغيير التنظيمي وأهميته.
2. تحليل العلاقة بين إدارة التغيير والأداء المؤسسي.
3. تحديد العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل التغيير.
4. قياس أثر مقاومة الموظفين على التغيير.
5. تقديم توصيات لتحسين تطبيق إدارة التغيير في المؤسسات.

: فرضيات البحث

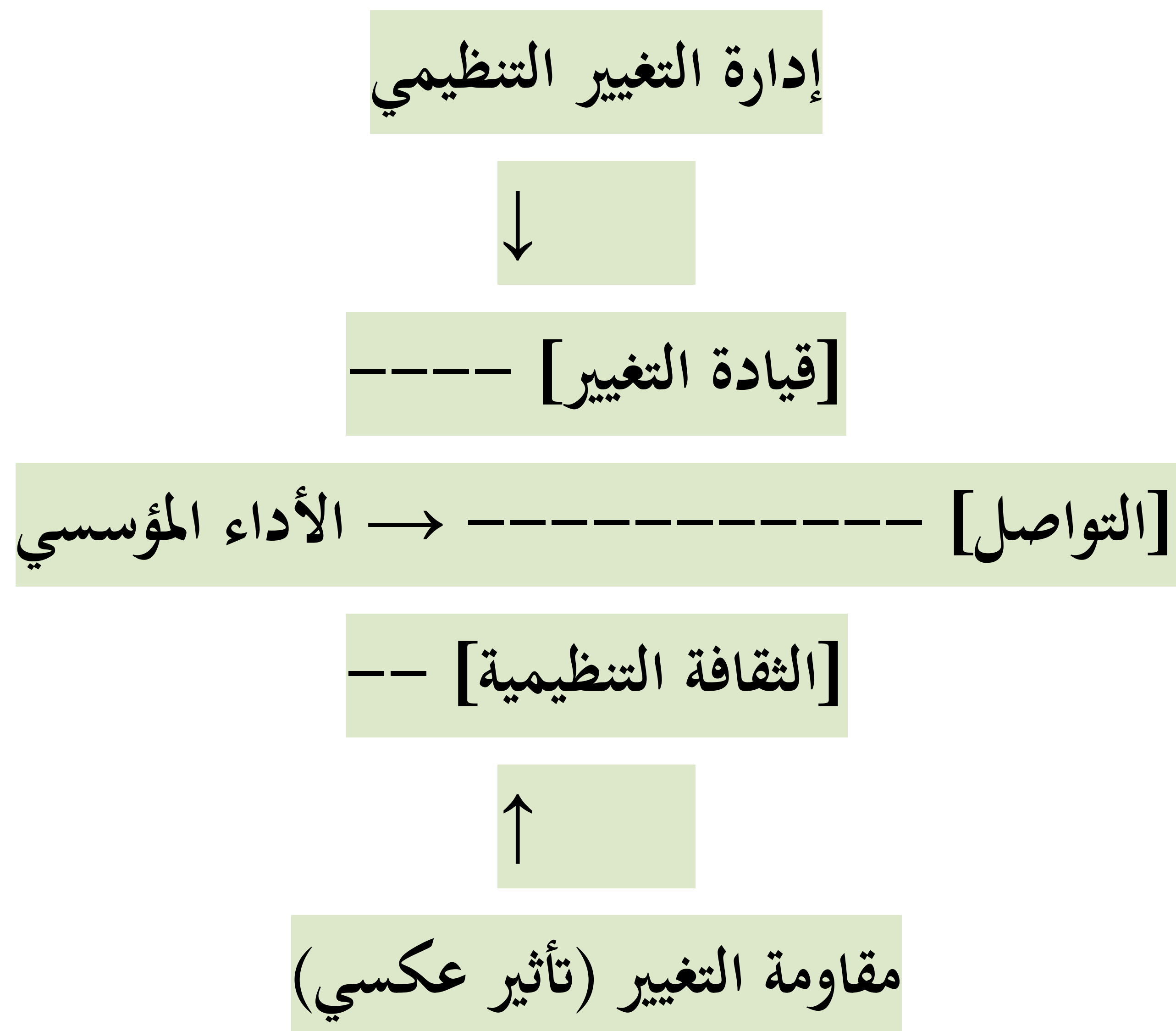
الفرضية الرئيسية:

• **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي.**

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة إيجابية بين قيادة التغيير ونجاح التغيير التنظيمي.
2. توجد علاقة سلبية بين مقاومة الموظفين ونجاح التغيير.
3. توجد علاقة إيجابية بين التواصل الفعال ونجاح التغيير.
4. تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي على تطبيق التغيير.

نموذج البحث (الإطار المفاهيمي)



📌 التفسير:

- المتغير المستقل: إدارة التغيير
- المتغيرات الوسيطة: القيادة، التواصل، الثقافة
- المتغير التابع: الأداء المؤسسي
- متغير معيق: مقاومة التغيير

موجزة عن المؤسسة المقترحة للدراسة التطبيقية

يمكن اختيار قطاع مناسب مثل:

شركة في قطاع الاتصالات

تُعد شركات الاتصالات من أكثر القطاعات تأثراً بالتغيرات التكنولوجية السريعة، حيث تواجه تحديات مستمرة تتطلب التكيف مع الابتكارات مثل التحول الرقمي وتطوير الخدمات. ولذلك، تعتمد هذه الشركات بشكل كبير على إدارة التغيير التنظيمي لتحسين الأداء وتعزيز قدرتها التنافسية.

وتتميز هذه المؤسسات بوجود بيئة ديناميكية تتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات، مما يجعلها نموذجاً مناسباً لدراسة أثر إدارة التغيير على الأداء المؤسسي، خاصة فيما يتعلق بتطوير الخدمات ورضا العملاء وتحسين الكفاءة التشغيل

منهجية البحث المتوقعة

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة موضوع إدارة التغيير التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها دون التدخل فيها. ويساعد هذا المنهج في فهم طبيعة تطبيق إدارة التغيير داخل المؤسسات وتفسير أثرها على الأداء بشكل علمي دقيق. سيتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، حيث تُصمم وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء واتجاهات أفراد العينة حول إدارة التغيير، مثل القيادة، التواصل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، ومقاومة التغيير وأثرها على الأداء المؤسسي.

يمثل مجتمع الدراسة موظفي المؤسسة محل الدراسة (مثل شركات قطاع الاتصالات أو مؤسسة خدمية)، بينما يتم اختيار عينة عشوائية بسيطة لضمان تمثيل مناسب للمجتمع المستهدف.

أما في تحليل البيانات، فسيتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى تحليل الارتباط واختبار الفرضيات لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

فصل الدراسات السابقة :

الدراسات العربية

دراسة (العتيبي، 2018)

هدفت إلى التعرف على أثر القيادة في نجاح إدارة التغيير التنظيمي، وأظهرت النتائج أن القيادة الفعالة تسهم بشكل كبير في تقليل مقاومة الموظفين وتعزيز نجاح التغيير.

دراسة (داود، 2020)

ركزت على العلاقة بين إدارة التغيير والأداء المؤسسي، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق استراتيجيات التغيير وتحسين مستوى الأداء داخل المؤسسات.

دراسة (الحربي، 2019)

تناولت دور الثقافة التنظيمية في دعم التغيير، وأكدت أن الثقافة الإيجابية تسهم في تعزيز تقبل الموظفين للتغيير وتقليل مقاومته.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (1999) Armenakis & Bedeian

قدمت مراجعة شاملة لنظريات التغيير التنظيمي، وأكدت أن نجاح التغيير يعتمد على الجوانب النفسية والتنظيمية معاً.

دراسة (2005) Todnem By

ناقشت التحديات التي تواجه إدارة التغيير، وأشارت إلى وجود فجوة بين النظرية والتطبيق في هذا المجال.

دراسة (2015) Al-Haddad & Kotnour

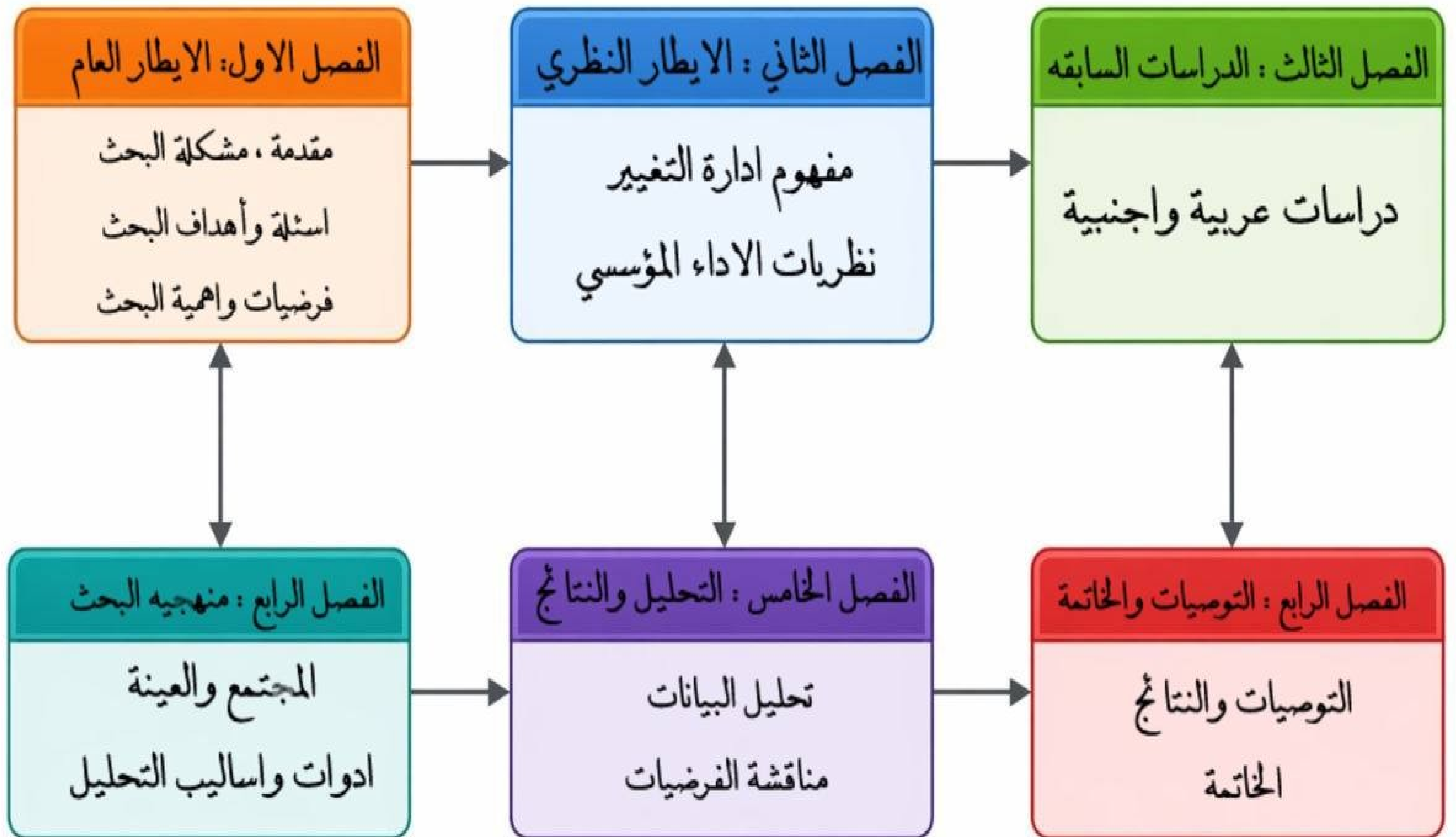
اقترحت نموذجاً متكاملًا لإدارة التغيير، يربط بين العوامل القيادية والتنظيمية لتحقيق النجاح.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة ما يلي:

- وجود اتفاق عام على أهمية إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي.
- تركيز معظم الدراسات على دور القيادة والتواصل في نجاح التغيير.
- وجود فجوة بين الجانب النظري والتطبيق العملي في المؤسسات.
- قلة الدراسات التي تناولت جميع العوامل مجتمعة (القيادة، الثقافة، التواصل، مقاومة التغيير).

مخطط مقترح للمشروع



الإطار النظري

مفهوم إدارة التغيير

إدارة التغيير هي عملية مخططة تهدف إلى نقل المنظمة من حالة حالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة من خلال استراتيجيات واضحة.

أهداف إدارة التغيير:

- تحسين الأداء المؤسسي.
- زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- تعزيز رضا الموظفين.
- تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية

نماذج إدارة التغيير

1. نموذج Kurt Lewin

- إذابة الوضع الحالي.
- تنفيذ التغيير.
- إعادة التثبيت.

2. نموذج John Kotter

- خلق شعور بالإلحاح.
- تشكيل فريق قيادي.
- وضع رؤية واضحة.
- تمكين العاملين.
- تحقيق مكاسب قصيرة المدى.

العلاقة بين إدارة التغيير والأداء المؤسسي

تؤدي الإدارة الفعالة للتغيير إلى:

•تحسين جودة الخدمات.

•رفع الإنتاجية.

•تقليل مقاومة العاملين.

•تعزيز الابتكار.

كما أن فشل التغيير يؤدي إلى:

•انخفاض الروح المعنوية.

•خسائر مالية.

•اضطراب بيئة العمل.

سابعاً: التحديات التي تواجه إدارة التغيير

1.مقاومة الموظفين.

2.ضعف القيادة.

3.نقص الموارد.

4.غياب الرؤية الواضحة.

5.ضعف ثقافة التغيير.

: نتائج متوقعة

- وجود علاقة إيجابية بين إدارة التغيير وتحسين الأداء.
- القيادة الفعالة عامل حاسم في نجاح التغيير.
- مشاركة الموظفين تقلل مقاومة التغيير.

: التوصيات

1. تعزيز ثقافة التغيير داخل المؤسسات.
2. تدريب القيادات على مهارات إدارة التغيير.
3. إشراك الموظفين في مراحل التخطيط.
4. تطوير استراتيجيات تواصل فعالة.
5. الاستفادة من التقنيات الحديثة لدعم التحول المؤسسي.

: الخاتمة

في ظل البيئة المتغيرة والمتسارعة، أصبحت إدارة التغيير التنظيمي ضرورة استراتيجية لا غنى عنها لضمان استمرارية المؤسسات ونجاحها. ويؤكد هذا البحث أن نجاح التغيير لا يعتمد فقط على التخطيط الجيد، بل يتطلب قيادة فعالة وثقافة تنظيمية داعمة ومشاركة حقيقية من جميع العاملين.

Kurt Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper &.Row

John Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business.School Press

John Kotter, J. P. (2012). *Accelerate*. Harvard Business Review.Press

.Burnes, B. (2017). *Managing Change*. Pearson Education.

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business*. Prosci.Research

Cameron, K., & Green, M. (2019). *Making Sense of Change.Management*. Kogan Page

Armenakis, A., & Bedeian, A. (1999). Organizational change: A.review. *Journal of Management*