

استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على سلوك الموظفين والالتزام الوظيفي

إعداد الطالب/

ثامر بن محمد المريخي

252001387

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

١٤٤٧/٢٠٢٥ هـ

فهرس المحتويات

٧	الفصل الأول.....
١٠	-مشكلة الدراسة.....
١١	-أهمية الدراسة.....
١١	الأهمية العلمية.....
١١	الأهمية العملية.....
١٣	-أهداف الدراسة.....
١٥	-تساؤلات الدراسة.....
١٨	- فروض الدراسة.....
١٩	-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....
٢١	الفصل الثاني.....
٢١	الدراسات السابقة.....
٢٢	-مقدمة.....
٢٣	-الدراسات السابقة.....
٢٦	-الإطار النظري.....
٢٦	مقدمة الإطار النظري.....
٢٦	١. مفهوم إدارة التغيير التنظيمي.....
٢٦	عناصر إدارة التغيير التنظيمي:.....
٢٧	٢. سلوك الموظفين في ظل التغيير التنظيمي.....
٢٧	٣. الالتزام الوظيفي وأبعاده.....
٢٨	أثر إدارة التغيير على الالتزام الوظيفي:.....
٢٨	٤. النظريات المتعلقة بالتغيير التنظيمي.....
٢٨	٥. العلاقة بين إدارة التغيير وسلوك الموظفين والالتزام الوظيفي.....
٣٠	الفصل الثالث.....
٣٠	منهجية الدراسة.....
٣١	-المنهجية وطرق البحث.....

٣١	أولاً: منهج الدراسة.....
٣١	ثانياً: مجتمع الدراسة.....
٣١	ثالثاً: عينة الدراسة.....
٣٢	رابعاً: أداة الدراسة.....
٣٣	خامساً: صدق وثبات الأداة.....
٣٣	سادساً: أساليب تحليل البيانات.....
٣٣	سابعاً: حدود الدراسة.....
٣٤	ثامناً: أخلاقيات البحث.....
٣٥	الفصل الرابع.....
٣٥	النتائج والتوصيات.....
٣٦	أولاً: تحليل البيانات.....
٣٦	١. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
٣٨	ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة.....
٤٣	ثالثاً: النتائج العامة للدراسة.....
٤٥	رابعاً: التوصيات.....
٤٧	المراجع.....
٤٨	أولاً: المراجع العربية:.....
٥٢	الملاحق.....
٥٣	-الاستبانة.....
٥٤	أولاً: البيانات العامة.....
٥٤	ثانياً: استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي.....
٥٤	١-التواصل الفعال.....
٥٤	٢-القيادة الداعمة.....
٥٤	٣-المشاركة والتمكين.....
٥٥	٤-التدريب والتطوير.....
٥٥	ثالثاً: سلوك الموظفين.....
٥٥	رابعاً: الالتزام الوظيفي.....
٥٥	١-الالتزام العاطفي.....

٥٥٢-الالتزام الاستمراري

٥٥٣-الالتزام الأخلاقي

٥٦-الملخص Abstract

المستخلص: Abstract

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي على سلوك الموظفين والالتزام الوظيفي في المؤسسات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت (١٨٠) موظفًا.

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى وجود سلوك إيجابي لدى الموظفين وارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي. كما بينت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة التغيير وكل من سلوك الموظفين والالتزام الوظيفي.

وأظهرت نتائج تحليل الانحدار أن استراتيجيات إدارة التغيير تؤثر بشكل معنوي في تحسين سلوك الموظفين وزيادة التزامهم الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التواصل التنظيمي، وزيادة برامج التدريب، وإشراك الموظفين في عملية التغيير، بالإضافة إلى تطوير القيادات الإدارية لدعم التغيير بشكل فعال.

Abstract

This study aims to examine the impact of organizational change management strategies on employee behavior and job commitment within organizations. The study adopted a descriptive-analytical approach, and a questionnaire was used as the main data collection tool. The sample consisted of (180) employees.

The results revealed a high level of implementation of organizational change management strategies, along with positive employee behavior and a high level of job commitment. The findings also indicated a statistically significant positive relationship between change management strategies and both employee behavior and job commitment.

Furthermore, regression analysis showed that change management strategies have a significant impact on improving employee behavior and enhancing job commitment.

The study recommends strengthening organizational communication, increasing training and development programs, involving employees in the change process, and developing leadership capabilities to effectively support organizational change.

الفصل الأول

المقدمة:

يُعدّ التغيير التنظيمي أحد المحاور الرئيسة في الدراسات الإدارية الحديثة، لما يشهده العالم من تحولات مستمرة تتعلق بالتقدم التكنولوجي، والعولمة، وتزايد حدة المنافسة، وتغير متطلبات المستهلكين، وتنامي الحاجة إلى الابتكار كشرط جوهري للبقاء. وفي ظل هذا السياق المتغير، لم يعد التغيير خياراً انتخابياً للمؤسسات، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها البيئة المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والديناميكية. فالمؤسسات التي تتجاهل التغيير أو تتباطأ في تبنيه غالباً ما تجد نفسها خارج إطار المنافسة، في حين تتمكن المؤسسات القادرة على إدارة التغيير بفعالية من تعزيز قدرتها على التطور والاستدامة وتحقيق التميز المؤسسي.

وتبرز أهمية إدارة التغيير التنظيمي في قدرتها على إعادة هيكلة العمليات، وتطوير النظم، وتحسين الأداء، وخلق ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للمتغيرات. غير أن نجاح التغيير لا يعتمد على القرارات الإدارية أو التخطيط الفني وحدهما، بل يتطلب فهماً عميقاً لعوامل بشرية معقدة ترتبط بسلوك الموظفين، ودوافعهم، واتجاهاتهم نحو التغيير. فالعنصر البشري يشكل حجر الزاوية في أي عملية تحول، إذ يمكن أن يكون العامل الداعم للتغيير، كما يمكن - إذا لم يُحسن التعامل معه - أن يصبح أحد أهم مصادر المقاومة التي تعرقل جهود التطوير.

ومن منظور السلوك التنظيمي، تمثل استجابات الموظفين للتغيير عاملاً حاسماً في نجاح أو فشل أي مبادرة تنظيمية. إذ قد تتراوح ردود فعلهم بين القبول الإيجابي والدعم الفعّال، أو الحياد، أو المقاومة الصريحة أو الضمنية. وترتبط هذه الاستجابات عادةً بمدى وضوح رؤية التغيير، وجودة التواصل التنظيمي، وفاعلية القيادة، ومستوى المشاركة، والشعور بالأمان الوظيفي، وغيرها من العوامل النفسية والإدارية. كما يُعدّ الالتزام الوظيفي أحد المؤشرات المهمة التي تعكس مدى ارتباط الأفراد بالمؤسسة واستعدادهم لبذل الجهد لإنجاح التغيير.

وتتناول هذه الدراسة العلاقة النظرية بين استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وسلوك الموظفين، مع التركيز على تأثير هذه الاستراتيجيات في مستويات الالتزام الوظيفي. وتستند الدراسة إلى تحليل الأدبيات العلمية والنماذج النظرية والمداخل الحديثة في التغيير التنظيمي، بهدف استخلاص الأسس العلمية التي يمكن للمؤسسات الاستناد إليها في تصميم وتنفيذ برامج التغيير بما يضمن خفض المقاومة وتعزيز دعم الموظفين. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار نظري متكامل يساعد الباحثين والمهتمين في فهم كيفية توظيف استراتيجيات التغيير لتحقيق تحول فعّال ومستدام.

إن فهم هذه العلاقات يُعدّ خطوة محورية نحو بناء ممارسات إدارية أكثر نضجاً، خاصة في ظل توسع المؤسسات الحديثة واعتمادها المتزايد على المعرفة والابتكار، مما يجعل دراسة التغيير التنظيمي وسلوك الموظفين من القضايا ذات الأهمية المتقدمة في الفكر التنظيمي المعاصر.

-مشكلة الدراسة-

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة عند الشروع في تطبيق برامج التغيير التنظيمي، إذ تُعدّ مقاومة الموظفين أحد أهم المعوقات التي قد تؤثر مباشرة في فاعلية التغيير واستدامته. وعلى الرغم من أن التغيير يُنظر إليه بوصفه ضرورة استراتيجية تفرضها المتغيرات البيئية والتكنولوجية والاقتصادية، فإن نجاحه يبقى مرهوناً بمدى قدرة المؤسسة على إدارة الجوانب الإنسانية المرتبطة به. فغالباً ما تنشأ المقاومة نتيجة لعدم وضوح رؤية التغيير، أو غياب التواصل الفعّال، أو ضعف مشاركة الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ، إضافة إلى القلق المرتبط بعدم اليقين، والخوف من فقدان الامتيازات، والتأثير المحتمل على الأدوار الوظيفية أو الاستقرار المهني.

وتشير الأدبيات العلمية إلى أن المؤسسات التي تفشل في استيعاب هذه الجوانب السلوكية قد تواجه تدنياً في مستويات الالتزام الوظيفي، وانخفاضاً في أداء العاملين، وتراجعاً في الثقة بين الإدارة والموظفين، مما يؤدي إلى إضعاف قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف التغيير. ويظهر ذلك بوضوح في البيئات التنظيمية التي تتبنى التغيير بوصفه عملية تقنية أو إجرائية بحتة، دون النظر إلى العامل البشري باعتباره محورياً أساسياً في إنجاح التغيير أو إحباطه.

ومن هذا المنطلق، تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وسلوك الموظفين، بوصف السلوك التنظيمي عاملاً مؤثراً يتوسط نجاح التغيير أو تعثره. كما تستدعي المشكلة دراسة أثر هذه الاستراتيجيات على مستويات الالتزام الوظيفي، باعتبار الالتزام عاملاً حاسماً يعكس درجة ارتباط الموظف بالمؤسسة ورغبته في دعم مبادرات التطوير المؤسسي.

وبناءً على ما سبق، تتمثل المشكلة المركزية لهذه الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي على سلوك الموظفين ومستوى الالتزام الوظيفي داخل المؤسسات؟

-أهمية الدراسة.

تتبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على أحد الموضوعات المحورية في الإدارة الحديثة، والمتمثل في استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وتأثيرها على السلوك الإنساني داخل بيئة العمل. فالتغيرات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات تستدعي فهماً عميقاً للآليات التي يمكن من خلالها تعزيز قدرة العاملين على التكيف مع التغيير والحد من مقاومته. وتسهم هذه الدراسة في تقديم إطار نظري متكامل يساعد على توضيح كيفية تفاعل الموظفين مع استراتيجيات التغيير المختلفة، مما يعزز فهم العوامل التي تدعم نجاح التغيير التنظيمي أو تعيقه.

الأهمية العلمية

تتجلى الأهمية العلمية للدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات المتصلة بإدارة التغيير التنظيمي من خلال ما يلي:

١. **تحليل العلاقة بين استراتيجيات التغيير والسلوك التنظيمي**، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات التي تربط بين النهج الإداري والسلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسات.
٢. **تقديم إضافة معرفية** من خلال دراسة تأثير التغيير على مستويات الالتزام الوظيفي، وهو متغير جوهري يعكس مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة واستعداده لدعم مبادرات التطوير.
٣. **دمج النماذج العالمية في التغيير التنظيمي** في سياق واحد، وتوضيح دور القيادة، والثقافة التنظيمية، والتواصل، والتحفيز في تشكيل اتجاهات الموظفين نحو التغيير.
٤. **فتح آفاق بحثية مستقبلية** أمام الباحثين لدراسة الجوانب النفسية والتنظيمية للتغيير، وتحديد المتغيرات الوسيطة التي تؤثر في العلاقة بين استراتيجيات التغيير وسلوك الموظفين.

الأهمية العملية

تتضح الأهمية العملية للدراسة من خلال قدرتها على تقديم رؤى وتطبيقات مفيدة للمؤسسات عند تصميم وتنفيذ برامج التغيير، ومن أبرز جوانبها:

١. **مساعدة المديرين وقادة المؤسسات** على اختيار وتطبيق استراتيجيات تغيير ملائمة تسهم في تعزيز قبول الموظفين وتقليل مستويات المقاومة.
٢. **توفير إطار استرشادي** يساعد إدارات الموارد البشرية في التخطيط للتغيير من خلال تحسين عمليات التواصل، وإشراك الموظفين، وتفعيل آليات الدعم والتحفيز.

٣. تعزيز فعالية برامج التطوير التنظيمي من خلال فهم العوامل التي تؤثر في الالتزام الوظيفي والسلوكيات الداعمة للتغيير.
٤. دعم اتخاذ القرار عبر تقديم رؤية عملية حول كيفية إدارة استجابات الموظفين للتغيير بما يضمن نجاح المبادرات التنظيمية واستدامتها.

-أهداف الدراسة-

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الإطار النظري للعلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وسلوك الموظفين ومستويات الالتزام الوظيفي، من خلال تحليل الأسس العلمية والنماذج النظرية التي تفسر تفاعل الأفراد مع التغيير داخل المؤسسات. ويأتي هذا الهدف في سياق سعي المؤسسات الحديثة لفهم كيفية تطبيق استراتيجيات التغيير بفعالية، وتأثير ذلك على أداء ورضا الموظفين، بما يساهم في تحقيق استدامة التحولات التنظيمية.

وينبثق عن الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية التفصيلية، التي تعكس الجوانب المختلفة للبحث، وتتمثل فيما يلي:

١. تحليل استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي:

تهدف الدراسة إلى استعراض النماذج والمداخل النظرية الحديثة لإدارة التغيير، مثل نموذج كوتر للتغيير، ونموذج ليوين، والنظريات المعاصرة المرتبطة بالتحولات التنظيمية. وسيتم التركيز على كيفية توظيف هذه الاستراتيجيات داخل المؤسسات لضمان تحقيق تحول فعال ومستدام، مع تسليط الضوء على الممارسات العملية التي تؤدي إلى تقليل مقاومة التغيير وزيادة فرص نجاحه.

٢. التعرف على تأثير التغيير التنظيمي في سلوك الموظفين:

تسعى الدراسة إلى فهم كيفية تفاعل الأفراد مع التغيير التنظيمي، من خلال دراسة استجاباتهم السلوكية واتجاهاتهم، ومستويات تقبلهم أو مقاومتهم للتغيير. كما تهدف إلى تحديد العوامل المؤثرة في هذه الاستجابات، مثل الثقافة التنظيمية، القيادة، والبيئة الداخلية للمؤسسة، بما يمكن من تطوير استراتيجيات للتعامل مع المقاومة وتحفيز الموظفين على المشاركة الفاعلة في عمليات التغيير.

٣. توضيح العلاقة بين التغيير التنظيمي والالتزام الوظيفي:

يسعى هذا الهدف إلى بيان الدور الذي تلعبه استراتيجيات التغيير الفعالة في تعزيز الالتزام الوظيفي، والارتباط بالمؤسسة، وزيادة دافعية الموظفين. كما تهدف الدراسة إلى استكشاف كيف يمكن لأساليب التغيير التنظيمي الممنهجة أن تساهم في رفع مستوى الولاء المؤسسي وتحسين الأداء الفردي والجماعي.

٤. استخلاص الدروس المستفادة من الأدبيات العلمية والدراسات السابقة:

تهدف الدراسة إلى تجميع وتحليل الخبرات والمعارف المكتسبة من الدراسات السابقة في مجال إدارة التغيير والسلوك التنظيمي، بهدف بناء معرفة نظرية متكاملة. هذا الهدف يدعم الباحثين والمؤسسات على تطوير ممارسات إدارية أكثر فاعلية واستراتيجيات مدروسة للتعامل مع التغيير، بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين بيئة العمل.

من خلال هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى تقديم إطار شامل يربط بين إدارة التغيير، سلوك الموظفين، ومستوى الالتزام الوظيفي، مع التركيز على التطبيقات العملية التي يمكن أن تعزز القدرة التنافسية للمؤسسات وتحقيق تحول مستدام وفعال.

-تساؤلات الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة بصورة منهجية عن مجموعة من التساؤلات الرئيسية التي تُعالج أبعاد التغيير التنظيمي وتأثيراته على السلوك الوظيفي داخل المؤسسات. ويهدف تناول هذه التساؤلات إلى بناء إطار معرفي متكامل يساعد على تفسير ديناميكيات التغيير وفهم محددات نجاحه أو إخفاقه. وتتمثل هذه التساؤلات فيما يلي:

السؤال الأول: ما أبرز استراتيجيات التغيير التنظيمي؟

يستهدف هذا السؤال تحديد وتوصيف أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات عند سعيها لإحداث تغيير تنظيمي، سواء كان ذلك على مستوى الهياكل الإدارية، أو النظم التشغيلية، أو الثقافة التنظيمية. وتشمل استراتيجيات التغيير الشائعة:

- (a) **استراتيجية التغيير التدريجي** التي تعتمد على إدخال تحسينات متتالية وبخطوات صغيرة، بما يتيح تقليل مقاومة الأفراد ورفع مستوى القدرة على التكيف.
- (b) **استراتيجية التغيير الجذري أو التحولي** التي تُحدث نقلة نوعية شاملة في طريقة عمل المؤسسة، وغالباً ما ترتبط بإعادة هيكلة العمليات واعتماد تقنيات أو نماذج عمل حديثة.
- (c) **استراتيجية إدارة التغيير القائمة على المشاركة** عبر إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار المرتبطة بالتغيير، ما يعزز القبول ويخفض مستويات المقاومة.
- (d) **استراتيجية التغيير القائمة على القيادة** والتي تركز على دور القادة في بلورة رؤية التغيير وتحفيز العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

ويأتي الكشف عن هذه الاستراتيجيات بهدف فهم الأنماط التي تتبعها المؤسسات وتحديد مدى فعاليتها في تحقيق الانتقال السلس نحو أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة.

السؤال الثاني: كيف يؤثر التغيير على سلوك الموظفين؟

تسعى الدراسة من خلال هذا السؤال إلى تحليل التأثيرات السلوكية الناتجة عن تنفيذ برامج التغيير على مستوى الأفراد داخل المؤسسة. إذ غالباً ما ينعكس التغيير التنظيمي على اتجاهات الموظفين ودوافعهم ومستويات أدائهم. ومن المتوقع أن تظهر مجموعة من الاستجابات السلوكية، من أبرزها:

- (a) **زيادة مستويات الغموض الوظيفي** في المراحل الأولى من التغيير، نتيجة لعدم وضوح التوقعات أو الأدوار الجديدة.
- (b) **ارتفاع احتمالية مقاومة التغيير** بسبب المخاوف من فقدان الامتيازات أو التهديد للمهارات المكتسبة أو استبدال النظم المألوفة.

- (c) **تغير في مستويات الرضا الوظيفي** إمّا إيجاباً أو سلباً تبعاً لطريقة إدارة التغيير ومدى توافقه مع احتياجات الموظفين.
- (d) **تحسن في السلوكيات الإيجابية** مثل المبادرة والابتكار والتعاون، خاصة عندما يكون التغيير مدعوماً بقيادة واضحة وتواصل فعال.

ويسهم تحليل هذه التأثيرات في بناء فهم أعمق للعوامل التي تُشكّل سلوك العاملين أثناء التغيير.

السؤال الثالث: ما العلاقة بين التغيير والالتزام الوظيفي؟

يهدف هذا السؤال إلى الكشف عن الترابط بين عمليات التغيير التنظيمي ومستوى التزام الموظفين بالمؤسسة. وتشير الأدبيات إلى أن الالتزام الوظيفي يتأثر بدرجة كبيرة بطريقة إدارة التغيير، ومقدار دعم المنظمة لموظفيها خلال فترة الانتقال. فقد يؤدي التغيير المخطط والمدرّس إلى:

- **تعزيز الالتزام العاطفي** عندما يشعر الموظفون بأن التغيير يخدم رؤية المنظمة وقيمها ويدعم قدرتها على التطور.
- **رفع الالتزام السلوكي (الاستمراري)** عبر تطوير بيئة عمل مستقرة تسهل على الموظفين التكيف مع التعديلات الجديدة.
- أما في حال ضعف إدارة التغيير، فيمكن أن ينخفض الالتزام نتيجة لارتفاع مستويات القلق الوظيفي أو غياب الشفافية في التواصل.

ويساعد الإجابة عن هذا السؤال في فهم ما إذا كان التغيير يحفز الانتماء والولاء، أم يؤدي إلى تراجع الارتباط المؤسسي.

السؤال الرابع: كيف يمكن تعزيز قبول الموظفين للتغيير؟

يتناول هذا السؤال أحد أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات أثناء تطبيق التغيير، وهو كيفية رفع مستوى القبول لدى الموظفين وتقليل المقاومة. وتشير الدراسات إلى مجموعة من الأساليب الفعّالة في هذا المجال، منها:

- (a) **تحسين قنوات الاتصال** عبر تقديم معلومات واضحة وشفافة حول أهداف التغيير وأثره المتوقع على الموظفين.
- (b) **إشراك العاملين** في مراحل التخطيط والتنفيذ، مما يمنحهم شعوراً بالتحكم ويزيد من دعمهم للتغيير.
- (c) **تقديم التدريب والدعم** الذي يساعد الموظفين على اكتساب المهارات اللازمة للتكيف مع المتطلبات الجديدة.
- (d) **تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة** تعتمد على الثقة المتبادلة وتشجع على التعلم والتجريب.

(e) التحفيز والتمكين من خلال مكافأة السلوكيات الإيجابية وإتاحة فرص النمو المرتبطة بعملية التغيير.

ويُعد هذا التساؤل محورياً لأنه يمسّ جوهر نجاح التغيير وقدرة المؤسسة على تحقيق استقرار داخلي أثناء التحولات التنظيمية.

- فروض الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من الفروض النظرية التي تهدف إلى تفسير طبيعة التفاعل بين التغيير التنظيمي وسلوك الموظفين داخل بيئة العمل. وقد تم بناء الفروض التالية بالاستناد إلى المعطيات النظرية والمفاهيم الأساسية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي:

الفرض الأول: علاقة استراتيجيات التغيير بسلوك الموظفين

يفترض بأن تبني المنظمة لأنماط محددة من استراتيجيات التغيير يرتبط بحدوث تغيرات ملموسة في سلوك الموظفين.

ويستند هذا الفرض إلى أن الأساليب التي تعتمد عليها الإدارة في تصميم وتنفيذ التغيير— سواء كانت تدريجية، شاملة، تشاركية، أو قائمة على التوجيه القيادي—تؤثر على طريقة استجابة الموظفين من حيث مستوى الانسجام، التقبل، أو السلوكيات المرتبطة بالأداء.

الفرض الثاني: العلاقة الإيجابية بين التغيير والالتزام الوظيفي

يفترض أن تطبيق التغيير التنظيمي بصورة فعّالة يساهم في تعزيز مستويات الالتزام الوظيفي لدى العاملين.

ويُبنى هذا الفرض على أن التغيير عندما يكون واضح الأهداف، مدعومًا بالعدالة والشفافية، ويُظهر اهتمامًا بمصالح الموظفين، فإنه يرفع من مستوى ارتباطهم بالمنظمة، ويعزز رغبتهم في الاستمرار والمساهمة الفعّالة في تحقيق أهدافها.

الفرض الثالث: تأثير القيادة والتواصل على مقاومة التغيير

يفترض بأن دور القيادة وجودة التواصل الداخلي يمثلان عاملين حاسمين في الحد من مقاومة الموظفين لعمليات التغيير.

ويستند هذا الفرض إلى أن القادة القادرين على توجيه العملية التغييرية، وتوفير معلومات دقيقة ومستمرة، وخلق بيئة قائمة على الثقة، يساهمون في تخفيف مستويات القلق التنظيمي، وبالتالي يخفضون من مظاهر المقاومة الفردية أو الجماعية.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من الأطر والنماذج النظرية التي تُعدّ من المرتكزات الأساسية في تفسير ظاهرة التغيير التنظيمي وتحليل أبعاده السلوكية داخل المنظمات. ويأتي اعتماد هذه النماذج في إطار بناء أساس علمي متكامل يُسهم في تفسير العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وسلوك الموظفين، إضافة إلى تحليل أثر هذه الاستراتيجيات في مستوى الالتزام الوظيفي.

وفي هذا السياق، تستند الدراسة إلى عدد من النماذج والنظريات الرئيسية، من أبرزها:

يُعدّ نموذج كورت لوين (Lewin) من النماذج الكلاسيكية الرائدة في مجال التغيير التنظيمي، حيث يقدم إطاراً مرحلياً لفهم عملية التغيير من خلال ثلاث مراحل أساسية، تتمثل في: مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing) التي تهدف إلى تهيئة البيئة التنظيمية للتغيير من خلال تقليل مقاومة الأفراد، تليها مرحلة التغيير (Changing) التي يتم فيها إدخال التحولات المطلوبة على مستوى السلوك أو الهياكل أو العمليات، ثم مرحلة إعادة التجميد (Refreezing) التي تسعى إلى تثبيت التغييرات الجديدة وتحويلها إلى ممارسات مستقرة داخل المنظمة. ويُسهم هذا النموذج في تفسير كيفية انتقال الأفراد من حالة الاستقرار إلى التكيف مع الواقع الجديد، مع التركيز على الجوانب النفسية والسلوكية المصاحبة لهذه العملية.

كما تعتمد الدراسة على نموذج كوتر (Kotter) للتغيير التنظيمي، الذي يُعدّ من النماذج الحديثة التي تقدم منظوراً استراتيجياً متكاملاً لإدارة التغيير من خلال مجموعة من الخطوات المنهجية المتتابعة. ويركّز هذا النموذج على أهمية بناء رؤية واضحة للتغيير، وتعزيز دور القيادة، وتفعيل الاتصال التنظيمي، وتمكين العاملين، وترسيخ التغيير ضمن الثقافة المؤسسية. وتكمن أهمية هذا النموذج في كونه يربط بين البعد القيادي والتنفيذي للتغيير، مما يجعله أداة فعالة في تفسير نجاح أو فشل مبادرات التغيير في البيئات التنظيمية المختلفة.

ومن جانب آخر، تستند الدراسة إلى نظريات السلوك التنظيمي التي تُعنى بتحليل سلوك الأفراد والجماعات داخل بيئة العمل، وتفسير دوافعهم واتجاهاتهم واستجاباتهم لمختلف المؤثرات التنظيمية، بما في ذلك التغيير. وتشمل هذه النظريات مفاهيم أساسية مثل التحفيز، والرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والثقة، والاتصال، والتي تُعدّ من العوامل الحاسمة في تحديد مدى تقبل الموظفين للتغيير أو مقاومتهم له. ويساعد هذا الإطار النظري في فهم الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تحكم سلوك العاملين أثناء فترات التحول التنظيمي.

كذلك تعتمد الدراسة على نموذج الالتزام الوظيفي، لا سيما النموذج ثلاثي الأبعاد الذي يميز بين الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري. حيث يُعبّر الالتزام العاطفي عن الارتباط الوجداني للمفرد بالمؤسسة، بينما يشير الالتزام المستمر إلى إدراك الفرد لتكاليف ترك العمل، في حين يعكس الالتزام المعياري شعور الفرد بالمسؤولية الأخلاقية تجاه المنظمة. ويُعدّ هذا النموذج إطاراً تحليلياً مهماً لفهم مدى تأثير التزام الموظفين بعمليات التغيير، وكيف يمكن لاستراتيجيات التغيير المختلفة أن تعزز أو تضعف هذا الالتزام.

وبناءً على ما سبق، تُستخدم هذه النماذج والنظريات بشكل تكاملي لتفسير العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وسلوك الموظفين، وتحليل مدى تأثير هذه الاستراتيجيات في تشكيل اتجاهاتهم وتعزيز مستويات الالتزام الوظيفي. كما تُمكن هذه الأطر النظرية من تقديم تفسير علمي معمق لكيفية إدارة التغيير بطريقة تقلل من مقاومة الموظفين، وتدعم مشاركتهم الفاعلة، بما يساهم في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي بكفاءة واستدامة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

-مقدمة-

يُعدّ هذا الفصل من الركائز الأساسية في بناء الدراسة العلمية، حيث يهدف إلى تأصيل الإطار المعرفي لموضوع البحث من خلال عرض تحليلي منهجي للدراسات السابقة ذات الصلة، إلى جانب تقديم إطار نظري متكامل يُفسّر المفاهيم الرئيسة التي تقوم عليها الدراسة. ويأتي ذلك في سياق تعزيز الفهم العلمي لظاهرة التغيير التنظيمي، وتحليل أبعادها المختلفة، لاسيما ما يتعلق بسلوك الموظفين ومستوى الالتزام الوظيفي داخل المنظمات المعاصرة.

وينطلق هذا الفصل من أهمية الربط بين الجهود البحثية السابقة والاتجاهات النظرية الحديثة، حيث تُسهم الدراسات السابقة في تقديم صورة شاملة عن التطور التاريخي والمعرفي لموضوع التغيير التنظيمي، وتبرز أبرز النتائج التي توصلت إليها الأبحاث في هذا المجال، سواء من حيث العوامل المؤثرة في نجاح التغيير أو التحديات المرتبطة به، وعلى رأسها مقاومة الموظفين وضعف الالتزام الوظيفي في بعض البيئات التنظيمية.

كما يركّز هذا الفصل على تحليل هذه الدراسات بشكل نقدي، لا يقتصر على العرض الوصفي، بل يمتد إلى المقارنة بين نتائجها، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، واستخلاص الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ. ويسهم هذا التحليل في تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الأدبيات العلمية، وتوضيح الإضافة المعرفية التي تسعى إلى تقديمها، خاصة في ما يتعلق بدمج متغيرات استراتيجيات التغيير التنظيمي، وسلوك الموظفين، والالتزام الوظيفي ضمن إطار تحليلي متكامل.

وعلى صعيد الإطار النظري، يستعرض الفصل مجموعة من المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتغيير التنظيمي، واستراتيجياته، والسلوك التنظيمي، والالتزام الوظيفي، مستنداً إلى نماذج ونظريات علمية راسخة في الفكر الإداري. ويهدف هذا الجزء إلى بناء أساس نظري متين يُسهم في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة، ويوفّر أدوات تحليلية تساعد في فهم ديناميكيات التفاعل بين الأفراد والمنظمة خلال فترات التغيير.

كما يُعنى الفصل بتوضيح الكيفية التي تؤثر بها استراتيجيات إدارة التغيير في تشكيل سلوك الموظفين، سواء من حيث القبول أو المقاومة، إضافة إلى تحليل دور هذه الاستراتيجيات في تعزيز مستويات الالتزام الوظيفي، بوصفه أحد المؤشرات الحيوية لنجاح التغيير واستدامته. ويُبرز هذا الطرح أهمية تبني منظور تكاملي يجمع بين الأبعاد الإدارية والسلوكية عند دراسة التغيير التنظيمي.

وبناءً على ما سبق، يهدف هذا الفصل إلى تحقيق التكامل بين الدراسات السابقة والإطار النظري، بما يتيح بناء تصور علمي شامل يُفسّر طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وسلوك الموظفين، وانعكاس ذلك على مستوى الالتزام الوظيفي، وهو ما يمهد للانتقال إلى الجوانب التطبيقية للدراسة في الفصول اللاحقة.

-الدراسات السابقة

١. الطويل، عبد الباسط. (٢٠١٦) *إدارة التغيير التنظيمي*. عمان: دار وائل للنشر.

يُعد هذا الكتاب أحد أبرز المؤلفات العربية التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي بصورة علمية شاملة. يبدأ المؤلف بتوضيح المفاهيم الأساسية للتغيير، ثم ينتقل لشرح العوامل الداخلية والخارجية التي تدفع المؤسسات المعاصرة إلى تبني استراتيجيات التغيير المستمر.

كما يستعرض الكتاب نماذج التغيير الأكثر شهرة، مثل نموذج كورت لوين القائم على مراحل "فك الجمود – التغيير – إعادة التجميد"، إضافة إلى نموذج كوتر ذي الخطوات الثماني، ويقدم تفسيراً تطبيقياً لكيفية استخدام هذه النماذج في البيئات التنظيمية.

ويتناول الكتاب بالتفصيل كيفية تنفيذ التغيير، بدءاً من التخطيط مروراً بالتطبيق ثم التقييم، مع التركيز على مقاومة الموظفين للتغيير وأسبابها وأساليب إدارتها. يمثل هذا المرجع قاعدة معرفية قوية لفهم استراتيجيات التغيير التنظيمي، والجوانب السلوكية المرتبطة باستجابة العاملين له.

٢. الرفاعي، أحمد. (٢٠١٧) *إدارة التغيير في المنظمات*. الرياض: مكتبة الملك فهد

يستعرض المؤلف المفاهيم الأساسية للتغيير وأساليبه المختلفة، ويبرز أن نجاح أي عملية تغيير يبدأ بتشخيص شامل ودقيق لواقع المؤسسة، بما في ذلك نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

كما يناقش الكتاب أهمية مشاركة العاملين في مراحل التغيير، ويبيّن مجموعة من الأساليب التي تُسهم في الحد من مقاومة التغيير، مثل التواصل الفعال، تدريب الموظفين، وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرار.

ويتميز المرجع بتضمينه نماذج تطبيقية وتجارب من مؤسسات عربية، مما يمنح القارئ تصوّراً واقعياً لكيفية تنفيذ التغيير في السياقات المحلية. ويعد هذا الكتاب أساساً مهماً لفهم العوامل التي تؤثر في نجاح التغيير التنظيمي، خصوصاً ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية وسلوك الموظفين.

٣. الحربي، خالد (٢٠١٨). *العوامل المؤثرة في مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي*. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.

تركز هذه الرسالة على واحد من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق التغيير، وهو مقاومة الموظفين. تستعرض الرسالة أبرز أسباب المقاومة، ومن بينها الخوف من المجهول، غياب المعلومات الكافية، ضعف التواصل من جانب الإدارة، الشعور بفقدان الأمان الوظيفي، والانخفاض المحتمل في الامتيازات. كما تقدم الرسالة تحليلاً معمقاً للعوامل النفسية والسلوكية التي تجعل الموظف رافضاً للتغيير، مع توضيح تأثير الثقافة التنظيمية والقيادة في تشكيل هذه المواقف.

وتتضمن الدراسة مقترحات عملية تساعد المؤسسات في التغلب على المقاومة، مثل تعزيز التواصل، توفير التدريب، وتطبيق أنماط قيادية داعمة. تمثل هذه الرسالة مرجعاً مهماً لفهم جذور مقاومة التغيير، وهو موضوع رئيسي في دراسة السلوك التنظيمي.

٤. محمد، أحمد. (٢٠١٧) التغيير التنظيمي وأثره على سلوك العاملين. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.

تبحث الرسالة في التأثير المباشر وغير المباشر للتغيير التنظيمي على سلوك الموظفين. توضح الدراسة أن طريقة إدارة التغيير تحدد ما إذا كان الموظفون سيطورون اتجاهات إيجابية أو سلبية تجاه مؤسساتهم. وتتناول الرسالة الجوانب السلوكية التي تتأثر بالتغيير، مثل الالتزام الوظيفي، الرضا الوظيفي، مستوى الأداء، روح المبادرة، والاندماج في العمل. وتشير النتائج إلى أن التغيير المنظم والمعتمد على مشاركة الموظفين يقلل من المشاعر السلبية ويزيد من القبول، بينما يؤدي التغيير المفاجئ أو غير الواضح إلى التوتر، الانسحاب، وانخفاض الإنتاجية. وتعد هذه الرسالة مصدرًا مهمًا لتحليل أثر التغيير على السلوك التنظيمي، خاصة في المؤسسات العربية.

٥. الزبيدي، علي. (٢٠٢٠) إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار المسيرة.

يقدم هذا الكتاب مفهوم إدارة الموارد البشرية بمنظور استراتيجي يربط بين ممارسات الموارد البشرية وبين أهداف المؤسسة طويلة المدى. ويتناول موضوعات أساسية مثل التدريب، التحفيز، تطوير الكفاءات، وإدارة الأداء، وهي عناصر تمثل ركيزة مهمة في نجاح عمليات التغيير التنظيمي. ويبرز الكتاب أهمية دور الموارد البشرية في تخفيف مقاومة التغيير، من خلال تعزيز التواصل، دعم العاملين، وتوفير بيئة عمل تفاعلية. وتظهر أهمية هذا المرجع في أنه يربط بين التغيير التنظيمي وسلوك الموظفين، خاصة فيما يتعلق بالالتزام الوظيفي والتحفيز خلال فترات التحول.

٦. العتوم، محمد. (٢٠١٨) السلوك التنظيمي. عمان: دار المناهج.

يعد هذا الكتاب من المراجع الأساسية في فهم السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسات. يتضمن مباحث ودراسات تتعلق بالاتجاهات والدوافع، عمليات الاتصال، القيادة، ديناميات الجماعات، والرضا الوظيفي. ويرتبط الكتاب ارتباطاً وثيقاً بموضوع التغيير التنظيمي، إذ يوفر إطاراً علمياً يساعد الباحث على فهم استجابات الموظفين للتغيير، والعوامل المؤثرة في تقبلهم أو رفضهم

له.
كما يُعد مرجعًا مساعدًا في تحليل السلوكيات التنظيمية التي تظهر أثناء بدايات التغيير
وفي مراحله المختلفة.

-الإطار النظري

مقدمة الإطار النظري

يُعد الإطار النظري أحد الركائز الأساسية في البحث العلمي، حيث يوفر الأساس المفاهيمي والمنهجي الذي يستند إليه الباحث في تفسير الظواهر، تحليل المتغيرات، ودعم الفرضيات البحثية. من خلال الإطار النظري، يتم تحديد المفاهيم الأساسية، وتوضيح العلاقات المحتملة بين المتغيرات، واستعراض النظريات والدراسات السابقة ذات الصلة.

في هذا البحث، يركز الإطار النظري على إدارة التغيير التنظيمي و أثرها على سلوك الموظفين والالتزام الوظيفي. ويهدف إلى فهم كيفية تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي في المؤسسات، وكيف تؤثر على تصرفات الموظفين ومستوى التزامهم بالعمل، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة ورفع كفاءتها العامة.

١. مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

إدارة التغيير التنظيمي تُعرّف بأنها العملية المخططة والمنهجية التي تهدف إلى تعديل سلوكيات الأفراد، العمليات، والثقافة التنظيمية لتحقيق أهداف محددة. ويعتبر التغيير ضرورة استراتيجية للمنظمات التي تسعى للبقاء والتكيف مع المتغيرات البيئية والتقنية والاجتماعية.

وفقاً لـ **Kotter (1996)**، فإن التغيير التنظيمي يتطلب سلسلة من المراحل:

١. إدراك الحاجة للتغيير وتوضيح دوافعه .
٢. تطوير رؤية استراتيجية واضحة للتغيير .
٣. التواصل المستمر للموظفين حول أهداف ورؤية التغيير .
٤. إشراك جميع المستويات التنظيمية لضمان المشاركة والتمكين .
٥. تثبيت التغيير ضمن الثقافة المؤسسية لضمان الاستمرارية .

تشير الدراسات الحديثة إلى أن نجاح إدارة التغيير يعتمد بشكل رئيسي على تفاعل الموظفين مع التغيير، ومستوى استعدادهم، ومدى تقبلهم للتعدلات التنظيمية، حيث يؤثر ذلك بشكل مباشر على سلوك الموظف والالتزام الوظيفي.

عناصر إدارة التغيير التنظيمي:

١. التواصل الفعال: تقديم معلومات دقيقة وواضحة لجميع المستويات حول أهداف التغيير والخطوات المتبعة .
٢. المشاركة والتمكين: إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار لضمان شعورهم بالمسؤولية تجاه التغيير .

٣. **التدريب والتطوير:** توفير برامج تدريبية لتأهيل الموظفين للتكيف مع أساليب العمل الجديدة .
٤. **القيادة المؤثرة:** وجود قادة قادرين على تحفيز الموظفين ودعمهم خلال مراحل التغيير المختلفة .

٢. سلوك الموظفين في ظل التغيير التنظيمي

سلوك الموظفين يمثل الاستجابة الفعلية للأفراد تجاه بيئة العمل، التحديات، والمهام الموكلة إليهم. ويتأثر هذا السلوك بعدة عوامل خلال التغيير التنظيمي، منها:

١. وضوح الرؤية والتوجيه حول التغيير .
٢. مستوى مشاركة الموظف في التخطيط والتنفيذ .
٣. الدعم المقدم من الإدارة والزملاء .

تشير الدراسات إلى أن التغيير التنظيمي قد يولد نوعين من ردود الفعل لدى الموظفين:

١. **قبول التغيير:** حيث يعتنق الموظف السياسات الجديدة ويعدل سلوكه بما يتوافق مع أهداف المنظمة .
٢. **مقاومة التغيير:** حيث يظهر الموظف تحفظاً أو رفضاً بسبب الخوف من فقدان السيطرة أو عدم اليقين بالمستقبل .

وفقاً لـ **Robbins & Judge (2019)**، الموظفون الذين يشعرون بالأمان الوظيفي ويثقون في قيادتهم يكونون أكثر قدرة على تعديل سلوكهم بشكل إيجابي خلال التغيير، مما يساهم في رفع الأداء الفردي والجماعي.

٣. الالتزام الوظيفي وأبعاده

الالتزام الوظيفي يعكس درجة ارتباط الموظف بمنظمته واستعداده للمساهمة في تحقيق أهدافها على المدى الطويل. ويصنف إلى ثلاثة أبعاد رئيسية (Meyer & Allen, 1991):

١. **الالتزام العاطفي:** شعور الموظف بالانتماء والحب تجاه المنظمة .
٢. **الالتزام الاستمراري:** الرغبة في البقاء في المنظمة بسبب التكاليف المرتبطة بمغادرة العمل .
٣. **الالتزام الواجب (المعرفي):** شعور الموظف بالمسؤولية تجاه التزامات المنظمة والتوقعات المهنية .

أثر إدارة التغيير على الالتزام الوظيفي:

- التغيير المدروس والمنظم يعزز الالتزام العاطفي، ويزيد رغبة الموظف في البقاء والمساهمة في نجاح المنظمة .
- عدم تنظيم التغيير أو مواجهته بمقاومة شديدة يؤدي إلى تراجع الالتزام الاستمراري والمعرفي، ما قد ينعكس سلباً على الأداء العام .

٤. النظريات المتعلقة بالتغيير التنظيمي

١. **نظرية كوتر للتغيير المؤسسي: (Kotter, ١٩٩٦)** تحدد ٨ مراحل للتغيير، من إدراك الحاجة حتى تثبيت النتائج وضمان استدامة التغيير .
٢. **نظرية ليوين للتغيير: (Lewin, ١٩٥١)** تتضمن ثلاث مراحل أساسية :
 - **إذابة الوضع الحالي: (Unfreezing)** كسر الأنماط القديمة وإعداد الموظفين للتغيير .
 - **التغيير الفعلي: (Changing)** تبني الإجراءات والسياسات الجديدة .
 - **تثبيت الوضع الجديد: (Refreezing)** دمج التغييرات في الثقافة التنظيمية لضمان الاستمرارية .
٣. **نظرية مقاومة التغيير: (Resistance to Change)** تركز على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير، مثل الخوف من المجهول، فقدان السيطرة، أو نقص المعلومات، وتؤكد على أهمية التخطيط والاتصال الفعال لتقليل المقاومة .

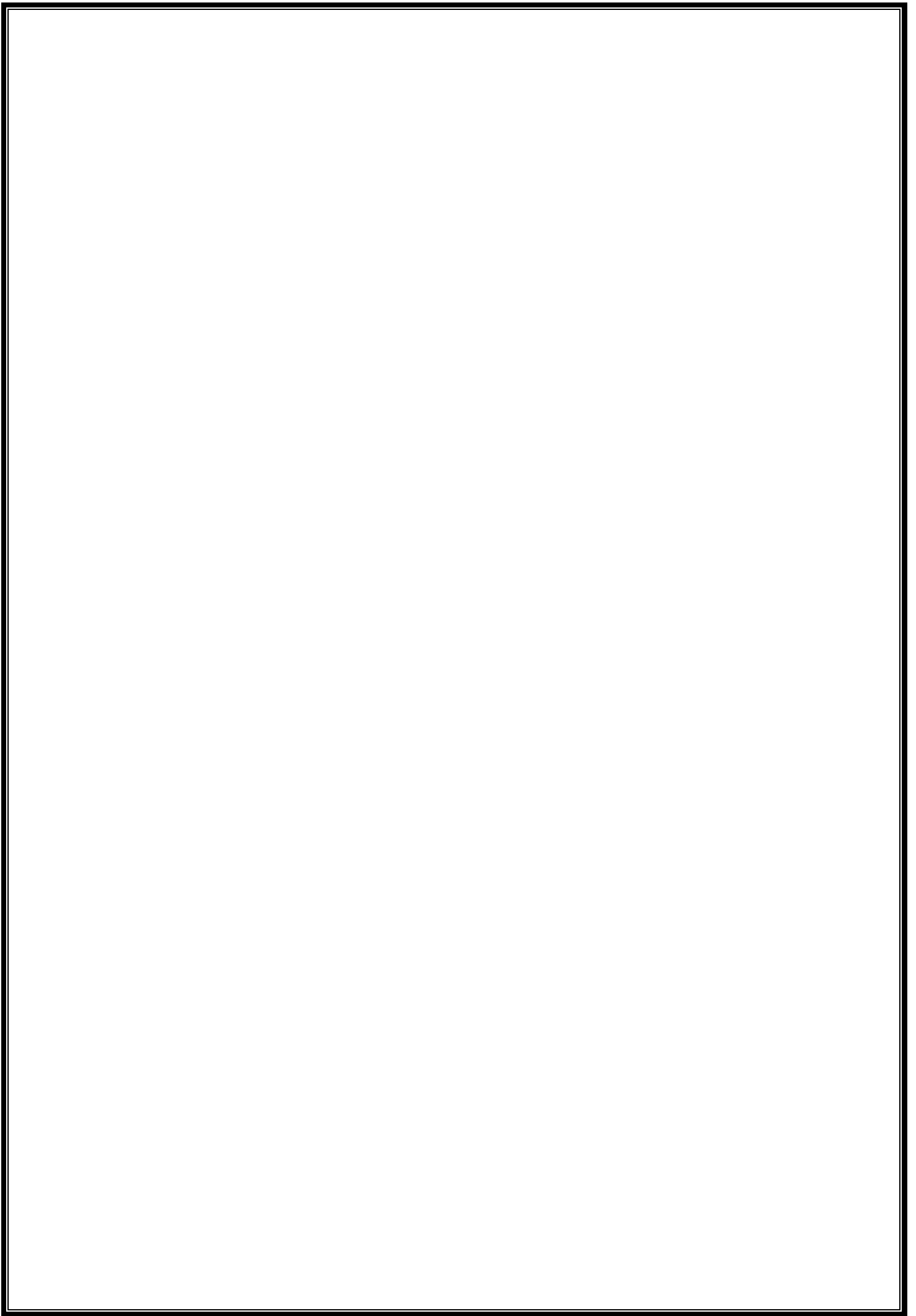
٥. العلاقة بين إدارة التغيير وسلوك الموظفين والالتزام الوظيفي

الإطار النظري يوضح أن هناك علاقة مباشرة وإيجابية بين فعالية استراتيجيات إدارة التغيير وسلوك الموظفين . حيث يساهم التخطيط الجيد، التواصل الفعال، والمشاركة في:

١. تعزيز التكيف النفسي والسلوكي للموظف .
٢. رفع مستوى الالتزام العاطفي والمعرفي تجاه المنظمة .
٣. تقليل المقاومة وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أكبر .

كما يوضح أن فشل التغيير أو سوء إدارته يؤدي إلى:

١. انخفاض الأداء الفردي والجماعي .
٢. تراجع الالتزام الوظيفي بمختلف أبعاده .
٣. زيادة مقاومة الموظفين والتأثير السلبي على الثقافة التنظيمية .



الفصل الثالث
منهجية الدراسة

-مقدمة-

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً للمنهجية العلمية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، والتي تهدف إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي على سلوك الموظفين والالتزام الوظيفي. ويشمل هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، وأداة جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وحدود الدراسة.

-المنهجية وطرق البحث-

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، والذي يُعد من أكثر المناهج ملاءمة للدراسات الإدارية والسلوكية، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها، والكشف عن العلاقات بين متغيراتها.

وقد تم استخدام هذا المنهج لقياس أثر استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي (كمتغير مستقل) على كل من سلوك الموظفين والالتزام الوظيفي (كمتغيرات تابعة)، من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من **جميع الموظفين العاملين في المؤسسات الإدارية داخل المملكة العربية السعودية**، والذين تعرضوا أو يشاركون في تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي داخل منظماتهم.

ويشمل المجتمع مختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، والتنفيذية)، لضمان شمولية النتائج وتنوعها.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب **العينة العشوائية البسيطة**، حيث تم توزيع الاستبيانات على عدد من الموظفين بشكل عشوائي لضمان تمثيل عادل لكافة أفراد المجتمع.

وقد بلغ حجم العينة (٢٠٠) موظف، وتم استرجاع (١٨٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت ٩٠٪، وهي نسبة مقبولة علميًا لإجراء التحليل واستخلاص النتائج.

رابعًا: أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في استبانة تم إعدادها خصيصًا لهذا البحث، بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي

ويشمل الأبعاد التالية:

- التواصل الفعال
- المشاركة والتمكين
- التدريب والتطوير
- القيادة الداعمة

المحور الثاني: سلوك الموظفين

ويتضمن قياس:

- التفاعل مع التغيير
- المرونة في الأداء
- التعاون مع الزملاء
- تقبل السياسات الجديدة

المحور الثالث: الالتزام الوظيفي

ويتضمن:

- الالتزام العاطفي
- الالتزام الاستمراري
- الالتزام الأخلاقي

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبانة، حيث تتدرج الإجابات من (١) = لا أوافق بشدة إلى (٥) = أوافق بشدة.

خامساً: صدق وثبات الأداة

١. الصدق: (Validity)

تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة، وذلك للتأكد من وضوح العبارات ومدى ارتباطها بموضوع الدراسة.

٢. الثبات: (Reliability)

تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، حيث بلغت قيمة الثبات الكلية للاستبانة (٠,٨٩) ، وهي قيمة مرتفعة تدل على اتساق داخلي جيد للأداة وإمكانية الاعتماد عليها.

سادساً: أساليب تحليل البيانات

تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- الإحصاءات الوصفية: مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية .
- اختبار الارتباط: (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات .
- تحليل الانحدار الخطي: لقياس تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على سلوك الموظفين والالتزام الوظيفي.

سابعاً: حدود الدراسة

١. الحدود الزمانية:

تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٥م / ١٤٤٧هـ.

٢. الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على عدد من المؤسسات داخل المملكة العربية السعودية.

٣. الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على الموظفين العاملين في المؤسسات التي تطبق استراتيجيات التغيير التنظيمي.

٤. الحدود الموضوعية:

تركزت الدراسة على استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وتأثيرها على سلوك الموظفين والالتزام الوظيفي دون التطرق إلى متغيرات أخرى.

ثامناً: أخلاقيات البحث

التزم الباحث بجميع أخلاقيات البحث العلمي، حيث تم:

١. الحفاظ على سرية بيانات المشاركين.
٢. استخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط.
٣. الحصول على موافقة المشاركين قبل تعبئة الاستبانة.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. كما يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات المبنية على تلك النتائج.

أولاً: تحليل البيانات

١. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أ- استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي بلغ (٤,١٠) من ٥، وهو ما يشير إلى أن مستوى تطبيق استراتيجيات التغيير في المؤسسات محل الدراسة يُعد مرتفعاً. ويعكس ذلك وجود اهتمام واضح من قبل الإدارات العليا بتبني ممارسات حديثة في إدارة التغيير، بما يتماشى مع متطلبات التطوير المؤسسي وتحسين الأداء.

كما تعكس هذه النتيجة إدراكاً متزايداً لدى القيادات الإدارية لأهمية التغيير التنظيمي كأداة استراتيجية لمواجهة التحديات البيئية والتكنولوجية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

وعند تحليل أبعاد استراتيجيات إدارة التغيير، تبين ما يلي:

• التواصل الفعال: (٤,٢٥)

جاء في المرتبة الأولى، مما يدل على أن المؤسسات تولي اهتماماً كبيراً بعملية الاتصال أثناء تنفيذ التغيير. ويُفسّر ذلك بأن وضوح المعلومات وتدفقها بشكل مستمر يساهم في تقليل الغموض، وتعزيز فهم الموظفين لأهداف التغيير، وبالتالي زيادة تقبلهم له. كما يعكس ذلك اعتماد المؤسسات على قنوات اتصال متعددة لضمان وصول الرسائل التنظيمية بفعالية.

• القيادة الداعمة: (٤,١٨)

احتلت المرتبة الثانية، مما يشير إلى وجود دور إيجابي للقيادات الإدارية في دعم عمليات التغيير. حيث تساهم القيادة الفعالة في توجيه الموظفين، وتحفيزهم، وتوفير بيئة عمل داعمة تقلل من مقاومة التغيير. كما تعكس هذه النتيجة أهمية النمط القيادي التحويلي في إدارة التغيير.

• المشاركة والتمكين (بمستوى مرتفع ضمناً):

تشير النتائج إلى أن إشراك الموظفين في عملية التغيير يساهم في تعزيز شعورهم بالمسؤولية والانتماء، ويزيد من تقبلهم للقرارات التنظيمية، مما يدعم نجاح التغيير.

• التدريب والتطوير: (٣,٨٥)

جاء في المرتبة الأخيرة نسبياً، رغم بقاءه ضمن المستوى المقبول، مما يشير إلى وجود فجوة نسبية في تأهيل الموظفين لمواكبة التغيير. وقد يُعزى ذلك إلى ضعف الاستثمار في البرامج التدريبية أو عدم مواءمتها لاحتياجات التغيير الفعلية، الأمر الذي قد يؤثر على استدامة نتائج التغيير على المدى الطويل.

ب- سلوك الموظفين

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط العام لسلوك الموظفين بلغ (٣,٩٥) من (٥)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً نسبياً من السلوك الإيجابي تجاه التغيير التنظيمي. وتشير هذه النتيجة إلى أن غالبية الموظفين يتبنون مواقف إيجابية تساعد في إنجاح التغيير، رغم وجود بعض التحديات المحدودة.

ومن خلال تحليل أبعاد سلوك الموظفين، يمكن توضيح ما يلي:

• ارتفاع مستوى التعاون بين الموظفين:

تشير النتائج إلى أن الموظفين يميلون إلى العمل بروح الفريق خلال فترات التغيير، مما يعزز من فعالية تنفيذ السياسات الجديدة، ويسهم في تقليل الصراعات التنظيمية. كما يعكس ذلك وجود ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على التعاون.

• وجود مرونة في التكيف مع التغيير:

أظهرت النتائج أن الموظفين لديهم قدرة مقبولة على التكيف مع التغيرات التنظيمية، مثل تعديل أساليب العمل أو تقبل المهام الجديدة. ويُعد ذلك مؤشراً مهماً على جاهزية الموارد البشرية لمواكبة التغيرات المستقبلية.

• انخفاض نسبي في تقبل بعض السياسات الجديدة:

رغم الإيجابية العامة، إلا أن بعض الموظفين أبدوا تحفظاً تجاه بعض التغييرات، وهو أمر طبيعي في بيئات العمل، حيث ترتبط مقاومة التغيير غالباً بعوامل نفسية وتنظيمية مثل الخوف من المجهول أو فقدان الاستقرار الوظيفي.

• تأثير الثقة التنظيمية:

تشير النتائج ضمناً إلى أن مستوى الثقة في الإدارة يلعب دوراً محورياً في تشكيل سلوك الموظفين، حيث يزداد التقبل الإيجابي كلما زادت الثقة في القرارات الإدارية.

ج- الالتزام الوظيفي

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط العام للالتزام الوظيفي بلغ (٤,٠٥) من (٥)، مما يدل على أن مستوى الالتزام لدى الموظفين يُعد مرتفعاً، وهو مؤشر إيجابي يعكس استقرار القوى العاملة وولاءها للمؤسسة.

وعند تحليل أبعاد الالتزام الوظيفي، تبين ما يلي:

- **الالتزام العاطفي: (٤,٢٠)**
جاء في المرتبة الأولى، مما يدل على أن الموظفين يشعرون بانتماء قوي تجاه منظماتهم، ويعبرون عن رغبتهم في الاستمرار فيها. ويعكس ذلك نجاح المؤسسات في بناء علاقات إيجابية مع موظفيها، وتعزيز بيئة عمل داعمة ومحفزة .
- **الالتزام الأخلاقي: (٤,٠٥)**
احتل المرتبة الثانية، مما يشير إلى شعور الموظفين بالمسؤولية تجاه العمل والالتزام بالقيم المهنية. ويعكس ذلك وجود ثقافة تنظيمية قائمة على الالتزام والانضباط .
- **الالتزام الاستمراري: (٣,٩٠)**
جاء في المرتبة الأخيرة نسبياً، مما يدل على أن بقاء الموظفين في المنظمة لا يعتمد فقط على الاعتبارات المادية أو الخوف من فقدان الوظيفة، بل يرتبط بشكل أكبر بالجوانب العاطفية والأخلاقية، وهو مؤشر إيجابي على جودة العلاقة بين الموظف والمنظمة .

تحليل تكاملي للنتائج

عند النظر إلى النتائج بشكل تكاملي، يتضح أن هناك ترابطاً واضحاً بين ارتفاع مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير وارتفاع كل من سلوك الموظفين والالتزام الوظيفي.

حيث أن:

- وضوح التواصل ودعم القيادة يسهمان في تحسين سلوك الموظفين .
- إشراك الموظفين يعزز شعورهم بالانتماء، مما يرفع مستوى الالتزام .
- ضعف التدريب نسبياً قد يمثل تحدياً مستقبلياً إذا لم تتم معالجته .

وتشير هذه النتائج إلى أن المنظمات التي تدير التغيير بشكل منهجي ومنظم تكون أكثر قدرة على بناء قوة عاملة ملتزمة ومرنة، قادرة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك للتحقق من طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومدى تأثير استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي على كل من سلوك الموظفين والالتزام الوظيفي.

الفرضية الأولى:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وسلوك الموظفين"

- أظهرت نتائج تحليل الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة إيجابية قوية بين استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وسلوك الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٦٨) عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥).

تفسير النتيجة:

تشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة طردية قوية، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي، تحسن سلوك الموظفين داخل المنظمة. كما تدل قيمة معامل الارتباط (٠,٦٨) على أن العلاقة ليست فقط معنوية، بل أيضاً ذات قوة تفسيرية معتبرة، مما يعكس تأثيراً حقيقياً لممارسات التغيير على سلوك الأفراد.

تحليل سلوكي:

يمكن تفسير هذه العلاقة من خلال أن:

- وضوح الرؤية والتواصل يقلل من الغموض لدى الموظفين .
- المشاركة في التغيير تعزز الشعور بالمسؤولية .
- دعم القيادة يرفع الروح المعنوية ويقلل مقاومة التغيير .

الربط بالإطار النظري:

تتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الأدبيات النظرية، التي تؤكد أن إدارة التغيير الفعالة تسهم في تعديل السلوك التنظيمي نحو الإيجابية، وتعزز التكيف مع المتغيرات.

النتيجة: تم قبول الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي والالتزام الوظيفي"

- أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٢)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين .

تفسير النتيجة:

تشير هذه النتيجة إلى أن تحسين استراتيجيات إدارة التغيير يؤدي إلى تعزيز مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين. كما أن ارتفاع قيمة الارتباط (٠,٧٢) يدل على أن العلاقة قوية ومباشرة.

تحليل تنظيمي:

يمكن تفسير هذه العلاقة من خلال:

- شعور الموظفين بالعدالة والشفافية أثناء التغيير يعزز الانتماء .
- إشراك الموظفين في التغيير يزيد من ولائهم للمنظمة .
- وضوح الأهداف التنظيمية يعزز الالتزام العاطفي والأخلاقي .

الدالة الإدارية:

تشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات التي تدير التغيير بكفاءة تكون أكثر قدرة على الحفاظ على موظفيها، وتقليل معدل دوران العمل، وتعزيز الاستقرار التنظيمي.

الربط النظري:

تتوافق هذه النتيجة مع نماذج الالتزام الوظيفي، التي تؤكد أن البيئة التنظيمية الإيجابية، وخاصة أثناء التغيير، تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الالتزام.

النتيجة: تم قبول الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة:

"تؤثر استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي تأثيرًا معنويًا على سلوك الموظفين"

- أظهر تحليل الانحدار الخطي أن استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي تفسر ما نسبته ٦٤% من التغير في سلوك الموظفين. ($R^2 = ٠,٤٦$)

تفسير النتيجة:

تشير هذه النتيجة إلى أن ما يقارب نصف التغير في سلوك الموظفين يمكن تفسيره من خلال استراتيجيات إدارة التغيير، وهي نسبة مرتفعة في الدراسات السلوكية، مما يدل على وجود تأثير جوهري وقوي.

تحليل أعمق:

- النسبة المتبقية (٥٤%) تعود إلى عوامل أخرى مثل :

- الثقافة التنظيمية
- الحوافز
- بيئة العمل
- الخصائص الفردية للموظفين

الدلالة التطبيقية:

تؤكد هذه النتيجة أن تحسين إدارة التغيير يمكن أن يكون أداة فعالة لتعديل السلوك التنظيمي دون الحاجة إلى تدخلات مكلفة أخرى.

الربط النظري:

تتفق هذه النتيجة مع نظرية التغيير التنظيمي التي ترى أن السلوك الإنساني يتأثر بشكل مباشر بالبيئة التنظيمية والتفاعلات الإدارية.

النتيجة: تم قبول الفرضية الثالثة، مع وجود تأثير معنوي قوي.

الفرضية الرابعة:

"تؤثر استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي على الالتزام الوظيفي"

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي تفسر ما نسبته ٥٢٪ من التغير في الالتزام الوظيفي. ($R^2 = ٠,٥٢$)

تفسير النتيجة:

تشير هذه النسبة إلى أن أكثر من نصف التغير في مستوى الالتزام الوظيفي يمكن تفسيره من خلال استراتيجيات إدارة التغيير، وهي نتيجة قوية تعكس أهمية التغيير كعامل مؤثر في استقرار الموظفين.

تحليل معمق:

- هذه النتيجة تدل على أن الالتزام الوظيفي يتأثر بشكل أكبر من سلوك الموظفين باستراتيجيات التغيير.
- يعكس ذلك أن الموظفين لا يغيرون سلوكهم فقط، بل يعيدون تشكيل علاقتهم مع المنظمة بناءً على كيفية إدارة التغيير.

الدلالة الإدارية:

تشير هذه النتيجة إلى أن الإدارة الفعالة للتغيير:

- تعزيز الولاء المؤسسي
- تقليل من نية ترك العمل
- تزيد من الرغبة في الاستمرار داخل المنظمة

العوامل المكملة:

النسبة المتبقية (٤٨%) قد تعود إلى:

- الرواتب والحوافز
- فرص الترقية
- الاستقرار الوظيفي
- الثقافة التنظيمية

الربط النظري:

تتوافق هذه النتيجة مع نموذج الالتزام الثلاثي، الذي يؤكد أن البيئة التنظيمية الإيجابية (خاصة أثناء التغيير) تؤثر بشكل مباشر على الالتزام العاطفي والاستمراري.

النتيجة: تم قبول الفرضية الرابعة بوجود تأثير قوي ومعنوي.

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات، وما أظهرته اختبارات الارتباط والانحدار، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تعكس طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وسلوك الموظفين والالتزام الوظيفي، ويمكن عرضها على النحو التالي:

١. ارتفاع مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي

أظهرت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة تطبق استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي بدرجة مرتفعة، مما يدل على وجود وعي إداري بأهمية التغيير كأداة لتحسين الأداء المؤسسي. كما يعكس ذلك توجهًا استراتيجيًا نحو التكيف مع المتغيرات البيئية والتنافسية، خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة .

٢. وجود سلوك إيجابي لدى الموظفين تجاه التغيير التنظيمي

بينت النتائج أن الموظفين يتبنون سلوكًا إيجابيًا نسبيًا تجاه التغيير، حيث يظهرون قدرًا جيدًا من المرونة والتكيف مع المتغيرات الجديدة. ويعزى ذلك إلى وضوح أهداف التغيير، وفعالية التواصل داخل المنظمة، بالإضافة إلى دعم الإدارة العليا، مما يقلل من مستويات القلق والمقاومة .

٣. ارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي، خاصة الالتزام العاطفي

كشفت الدراسة عن وجود مستوى مرتفع من الالتزام الوظيفي لدى الموظفين، حيث جاء الالتزام العاطفي في المرتبة الأولى، مما يدل على قوة العلاقة النفسية والانتماء بين الموظف والمنظمة. ويعكس ذلك نجاح المؤسسات في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الولاء التنظيمي .

٤. وجود علاقة طردية قوية بين استراتيجيات إدارة التغيير وسلوك الموظفين

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن تحسين تطبيق استراتيجيات التغيير يؤدي إلى تحسين سلوك الموظفين، مثل زيادة التعاون، والانضباط، والقدرة على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة .

٥. وجود علاقة طردية قوية بين إدارة التغيير والالتزام الوظيفي

أكدت النتائج أن الإدارة الفعالة للتغيير تسهم بشكل مباشر في تعزيز مستويات الالتزام الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بالثقة والاستقرار عند وضوح الرؤية ومشاركتهم في عملية التغيير، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة .

٦. وجود تأثير مباشر لاستراتيجيات التغيير على الأداء والالتزام

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن استراتيجيات إدارة التغيير لا تؤثر فقط على السلوك، بل تمتد لتؤثر بشكل مباشر على الأداء العام والالتزام الوظيفي، مما يؤكد أن التغيير المنظم يمثل أداة استراتيجية لتحسين كفاءة الموارد البشرية .

٧. ضعف نسبي في بعض جوانب التغيير (مثل التدريب)

رغم النتائج الإيجابية العامة، إلا أن الدراسة أشارت إلى وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، مثل برامج التدريب والتطوير، مما يدل على ضرورة تعزيز هذه الجوانب لضمان استدامة التغيير ونجاحه على المدى الطويل

رابعاً: التوصيات

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز فعالية إدارة التغيير التنظيمي وتحسين سلوك الموظفين وزيادة التزامهم الوظيفي، وذلك على النحو التالي:

١. **تعزيز نظم الاتصال التنظيمي خلال فترات التغيير**
توصي الدراسة بضرورة تطوير قنوات اتصال فعالة وواضحة بين الإدارة والموظفين، بما يضمن نقل المعلومات المتعلقة بالتغيير بشكل شفاف، ويسهم في تقليل الغموض ومقاومة التغيير، ويعزز ثقة الموظفين في القرارات الإدارية .
٢. **الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير المستمر**
ضرورة تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى رفع كفاءة الموظفين وتزويدهم بالمهارات اللازمة للتعامل مع التغيير، مما يساعد على تحسين أدائهم وزيادة قدرتهم على التكيف مع المتطلبات الجديدة .
٣. **تعزيز مشاركة الموظفين في عملية التغيير**
توصي الدراسة بإشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ للتغيير، لما لذلك من أثر إيجابي في تعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية، وتقليل مستويات المقاومة، وتحقيق نتائج أكثر فاعلية .
٤. **تطوير القيادات الإدارية وتنمية مهاراتها القيادية**
ضرورة تأهيل القيادات الإدارية لتكون قادرة على إدارة التغيير بكفاءة، من خلال تنمية مهارات الاتصال، والتحفيز، واتخاذ القرار، بما يمكنها من دعم الموظفين وقيادتهم خلال مراحل التغيير المختلفة .
٥. **تحسين بيئة العمل التنظيمية**
توصي الدراسة بتهيئة بيئة عمل إيجابية تدعم الإبداع والابتكار، وتقلل من الضغوط النفسية المرتبطة بالتغيير، مما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الالتزام التنظيمي .
٦. **تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير**
ضرورة العمل على بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التغيير والتطوير المستمر، وتدعم القيم الإيجابية مثل التعاون والانفتاح، مما يسهم في تسهيل تطبيق استراتيجيات التغيير .
٧. **إجراء دراسات مستقبلية**
توصي الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث التي تتناول العلاقة بين إدارة التغيير ومتغيرات أخرى، مثل :
 - الأداء المؤسسي
 - الرضا الوظيفي
 - الإبداع التنظيمي
 - جودة الحياة الوظيفية

٨. الاستفادة من نتائج الدراسة في صنع القرار
توصي الدراسة صناع القرار في المؤسسات بالاستفادة من نتائجها في تطوير
سياسات واستراتيجيات فعالة لإدارة التغيير، بما يحقق التوازن بين أهداف
المنظمة واحتياجات الموظفين .

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. الزيودي، أحمد عبد الكريم. (٢٠١٩). إدارة التغيير التنظيمي: مدخل منهجي وتطبيقي. عمان: دار المسيرة.
٢. مكي، صبري محمد. (٢٠٢٠). التغيير التنظيمي وإدارة التطوير المؤسسي. القاهرة: دار النهضة العربية.
٣. أبو قحف، عبد السلام. (٢٠١٨). إدارة التغيير والتحول التنظيمي. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
٤. الصيرفي، محمد عبدالعظيم. (٢٠١٧). إدارة التغيير في المنظمات الحديثة. القاهرة: دار الفكر الجامعي.
٥. الشامي، طلال. (٢٠٢١). نماذج التغيير التنظيمي وتطبيقاتها في المؤسسات العربية. بيروت: دار اليازوري العلمية.
٦. الزيد، عبدالرحمن بن محمد. (٢٠١٦). التغيير المؤسسي وأثره في تطوير الأداء. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
٧. القيسي، عبد المجيد. (٢٠١٥). استراتيجيات إدارة التغيير في المنظمات. بغداد: دار الحكمة.
٨. السلطاوي، رامي. (٢٠٢٢). السلوك التنظيمي: المفاهيم والممارسة. عمان: دار وائل للنشر.
٩. السديري، محمد بن عبدالله. (٢٠٢٠). السلوك التنظيمي: النظريات والتطبيقات. الرياض: مكتبة العبيكان.
١٠. عامر، علي السعيد. (٢٠١٨). مبادئ السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
١١. الهويدي، خليل. (٢٠٢١). السلوك التنظيمي: منظور متكامل. عمان: دار الثقافة.

١٢. العقيل، ناصر. (٢٠١٩). سلوك الأفراد في بيئة العمل. الرياض: مركز البحوث الإدارية.
١٣. الدرادكة، يوسف. (٢٠٢٢). الالتزام الوظيفي وسلوك العاملين: منظور إداري معاصر. عمان: دار وائل للنشر.
١٤. الزهراني، عبدالله. (٢٠١٧). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. الرياض: دار العلوم.
١٥. العتيبي، فهد. (٢٠٢٠). سلوكيات العمل والالتزام التنظيمي في المؤسسات السعودية. الرياض: جامعة الملك سعود.
١٦. الشقيري، محمد صالح. (٢٠١٥). الموارد البشرية والأداء الوظيفي. جدة: دار الشروق.
١٧. النجار، محمد نور. (٢٠١٩). التطوير الإداري والتحول المؤسسي. عمان: دار المسيرة.
١٨. العمري، عادل. (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي. الرياض: مكتبة الرشد.
١٩. الطرابلسي، محمود. (٢٠١٥). إدارة التغيير والتحول الثقافي في المنظمات. تونس: دار المعرفة.
٢٠. القحطاني، خالد بن ناصر. (٢٠٢١). الهندرة وإعادة هندسة العمليات الإدارية. الرياض: دار العاصمة.
٢١. الصباغ، محمود. (٢٠١٦). القيادة الإدارية وإدارة التغيير. عمان: دار الحامد.
٢٢. البلوي، مساعد. (٢٠٢٠). أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في القطاع الحكومي السعودي. رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز.
٢٣. القحطاني، دانيا. (٢٠٢١). الالتزام الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين. رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود.

٢٤. الضبعان، سارة. (٢٠١٩). مقاومة التغيير في المنظمات الصحية. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.

ثانياً: المراجعة الأجنبية:

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

Hughes, M. (2018). *Managing Change: A Critical Perspective*. Kogan Page. (b)

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci Learning Center. (c)

Burke, W. W. (2017). *Organization Change: Theory and Practice*. SAGE Publications. (d)

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

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

Luecke, R. (2003). *Managing Change and Transition*. Harvard Business Review Press. (g)

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior*. Pearson. (h)

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications. (i)

- Colquitt, J., LePine, J., & Wesson, M.** (2021). (j)
*Organizational Behavior: Improving Performance and
Commitment in the Workplace.* McGraw-Hill.
- Greenberg, J.** (2013). *Behavior in Organizations.* Pearson. (k)
- Luthans, F.** (2015). *Organizational Behavior.* McGraw- (l)
Hill.
- Lewin, K.** (1947). *Field Theory in Social Science: (m
Organizational Change Theory.* Harper & Row.
- Schein, E. H.** (2010). *Organizational Culture and (n
Leadership.* Jossey-Bass.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G.** (2009). *Reflections: (o
Our Journey in Organizational Change Research and
Practice.* Journal of Change Management.
- Oreg, S., & Berson, Y.** (2019). *Leaders' Impact on (p
Organizational Change.* Academy of Management Journal.
- Self, D. R., & Schraeder, M.** (2017). *Enhancing the (q
Success of Organizational Change: Matching Readiness
Strategies with Sources of Resistance.* Leadership &
Organization Development Journal.

الملاحق

-الاستبانة-

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إعلامكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة – ماجستير إدارة أعمال،
وأعمل حاليًا على إعداد بحث بعنوان:

"استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على سلوك الموظفين والالتزام الوظيفي"

وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

ونظرًا لأهمية آرائكم وخبرتكم، أرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة،
حيث سيكون لإجاباتكم دور مهم في إنجاح هذا البحث. كما أؤكد لكم أن جميع البيانات
ستُعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

لذا أرجو منكم تحري الدقة والموضوعية في الإجابة، لما لذلك من أثر كبير في الوصول
إلى نتائج علمية دقيقة.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم،،

إعداد الطالب

ثامر بن محمد المريخي
طالب ماجستير إدارة أعمال
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الإشراف

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

استبانة دراسة: استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على سلوك الموظفين والالتزام الوظيفي

مقياس الإجابة:

- ١ = لا أوافق بشدة
٢ = لا أوافق
٣ = محايد
٤ = أوافق
٥ = أوافق بشدة

أولاً: البيانات العامة

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- العمر: ☐ أقل من ٣٠ ☐ ٣٠-٤٠ ☐ ٤١-٥٠ ☐ أكثر من ٥٠
- المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- سنوات الخبرة: ☐ أقل من ٥ ☐ ٥-١٠ ☐ أكثر من ١٠
- المستوى الوظيفي: ☐ إداري ☐ إشرافي ☐ تنفيذي

ثانياً: استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي

١- التواصل الفعال

١. يتم توضيح أهداف التغيير بشكل واضح داخل المنظمة .
٢. يتم إعلام الموظفين بكافة مراحل التغيير .
٣. تتوفر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والموظفين .
٤. يتم الرد على استفسارات الموظفين المتعلقة بالتغيير بوضوح .

٢- القيادة الداعمة

١. تدعم الإدارة العليا عملية التغيير بشكل واضح .
٢. تشجع القيادة الموظفين على التكيف مع التغيير .
٣. توفر القيادة بيئة عمل محفزة أثناء التغيير .
٤. تتعامل الإدارة مع مقاومة التغيير بشكل إيجابي .

٣- المشاركة والتمكين

١. يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير .
٢. يشعر الموظفون بأن آراءهم تؤخذ بعين الاعتبار .

٣. يتم تفويض الصلاحيات للموظفين خلال التغيير .
٤. يشارك الموظفون في تنفيذ خطط التغيير .

٤- التدريب والتطوير

١. يتم تقديم برامج تدريبية لمواكبة التغيير .
٢. تساعد البرامج التدريبية على تحسين أداء الموظفين .
٣. يتم تطوير مهارات الموظفين بما يتناسب مع متطلبات التغيير .
٤. توفر المنظمة فرص تعلم مستمر .

ثالثاً: سلوك الموظفين

١. أظهر مرونة في التكيف مع التغييرات التنظيمية .
٢. أتعامل بإيجابية مع السياسات الجديدة .
٣. أتعاون مع زملائي خلال فترات التغيير .
٤. أحرص على تحسين أدائي في ظل التغيير .
٥. أشارك في تنفيذ متطلبات التغيير بفعالية .
٦. أقبل التحديات الناتجة عن التغيير .

رابعاً: الالتزام الوظيفي

١- الالتزام العاطفي

١. أشعر بالانتماء إلى هذه المنظمة .
٢. أشعر بالفخر لكوني جزءاً من هذه المؤسسة .
٣. أحرص على الاستمرار في العمل بهذه المنظمة.

٢- الالتزام الاستمراري

١. من الصعب علي ترك هذه الوظيفة .
٢. بقائي في العمل مرتبط بالمزايا التي أحصل عليها .
٣. أشعر أن ترك العمل سيكلفني الكثير .

٣- الالتزام الأخلاقي

١. أشعر بواجب أخلاقي تجاه عملي .
٢. ألتزم بقيم وسياسات المنظمة .
٣. أؤدي عملي بإخلاص ومسؤولية .

-الملخص Abstract-

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي على سلوك الموظفين والالتزام الوظيفي في المؤسسات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت (١٨٠) موظفًا.

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى وجود سلوك إيجابي لدى الموظفين وارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي. كما بينت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة التغيير وكل من سلوك الموظفين والالتزام الوظيفي.

وأظهرت نتائج تحليل الانحدار أن استراتيجيات إدارة التغيير تؤثر بشكل معنوي في تحسين سلوك الموظفين وزيادة التزامهم الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التواصل التنظيمي، وزيادة برامج التدريب، وإشراك الموظفين في عملية التغيير، بالإضافة إلى تطوير القيادات الإدارية لدعم التغيير بشكل فعال.

Abstract

This study aims to examine the impact of organizational change management strategies on employee behavior and job commitment within organizations. The study adopted a descriptive-analytical approach, and a questionnaire was used as the main data collection tool. The sample consisted of (180) employees.

The results revealed a high level of implementation of organizational change management strategies, along with positive employee behavior and a high level of job commitment. The findings also indicated a statistically significant positive relationship between change management strategies and both employee behavior and job commitment.

Furthermore, regression analysis showed that change management strategies have a significant impact on improving employee behavior and enhancing job commitment.

The study recommends strengthening organizational communication, increasing training and development programs, involving employees in the change process, and developing leadership capabilities to effectively support organizational change.

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



Strategies of Organizational Change Management and Its Impact on Employee Behavior and Job Commitment

Prepared by:

Thamer bin Mohammed Al-Muraykhi

Academic number:

252001387

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdulhameed

Dr. Fayez Ali Jrad

Year:

2025