

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

إدارة التغيير على النمو المؤسسي في الشركات المتوسطة

أسم الطالب

أبراهيم بن سعيدان الرشيدى

221001169

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. رانا علي

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2025/2026

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3	1.1. المقدمة:
4	1.2. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
5	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
5	1.3. أهمية الدراسة
6	1.3.1. على المستوى النظري:
6	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
7	1.4. أسئلة الدراسة
8	1.5. أهداف الدراسة
10	1.6. فرضيات الدراسة
12	1.7. نموذج الدراسة
14	1.8. منهجية الدراسة
17	1.9. الدراسة الميدانية
20	1.10. مخطط المشروع المقترح
	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
2	
	4
24	2.1. المقدمة:
25	2.2. المتغير المستقل
27	2.3. المتغير التابع
29	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
32	2.5. الخاتمة
33	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل بيئة اقتصادية متغيرة وسريعة النمو، أصبحت إدارة التغيير عنصراً جوهرياً لبقاء وازدهار الشركات المتوسطة، التي تمثل العمود الفقري للاقتصادات الناشئة والمتقدمة على حد سواء. تواجه هذه الشركات تحديات متزايدة في التكيف مع المتغيرات التكنولوجية، ومتطلبات السوق المتجددة، وضغوط المنافسة المتصاعدة، مما يجعل من التغيير الاستراتيجي ضرورة لا ترفاً.

إن التغيير التنظيمي لا يقتصر على تعديل الإجراءات أو تبني أنظمة جديدة، بل يشمل إعادة هيكلة الثقافة التنظيمية، وتطوير مهارات العاملين، وتبني مفاهيم حديثة في القيادة والإدارة. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة كيفية إدارة التغيير بفعالية داخل الشركات المتوسطة، وتأثير ذلك على نموها المؤسسي وزيادة قدرتها التنافسية.

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة التغيير والنمو المؤسسي في الشركات المتوسطة، من خلال دراسة نظرية وتطبيقية تعتمد على تحليل نماذج إدارية وتجارب ميدانية. كما تهدف إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تعزيز قدرة هذه الشركات على التوسع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

في ضوء ما سبق، سيتم تناول مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها، وفرضياتها، بالإضافة إلى المنهجية المتبعة في البحث، لتوفير إطار شامل يساعد في فهم أبعاد الظاهرة المدروسة.

1.2. مشكلة الدراسة

رغم التطورات المتسارعة في العلوم الإدارية وتوفر نماذج متعددة لإدارة التغيير، إلا أن الشركات المتوسطة ما زالت تعاني من بطء في استيعاب هذه التحولات وتطبيقها بالشكل المطلوب. ويلاحظ أن هناك فجوة ملحوظة بين الإطار النظري والممارسات الفعلية في هذا النوع من المؤسسات، حيث أن العديد من الشركات تفتقر إلى الأدوات والمهارات الإدارية التي تساعد على التكيف السريع، وبالتالي يتعثر نموها وتواجه تحديات متزايدة في البيئة التنافسية.

وتتجلى مشكلة الدراسة في غياب استراتيجيات فعالة ومصممة خصيصاً لتلبية احتياجات الشركات المتوسطة في مجال إدارة التغيير، حيث إن النماذج المطروحة غالباً ما تُبنى على تجارب شركات كبرى ذات موارد وهيكل تنظيمي معقد، ولا تراعي الخصوصية التشغيلية والهيكلية للشركات المتوسطة. كما أن ضعف البنية المؤسسية لهذه الشركات، سواء من حيث القيادة أو التدريب أو نظم الاتصال الداخلي، يزيد من تعقيد مسار التغيير ويؤدي في كثير من الأحيان إلى مقاومة داخلية تعيق تنفيذ أي تحول تنظيمي.

من ناحية أخرى، فإن الأدبيات الحالية لم تُعْطِ الاهتمام الكافي لتحليل العلاقة بين إدارة التغيير والنمو المؤسسي بشكل محدد في بيئة الشركات المتوسطة، وهو ما يُعد فجوة واضحة في البحوث النظرية والتطبيقية. فالدراسات المتوفرة غالباً ما تتناول الموضوع من منظور عام دون تخصيص أو تطبيق مباشر على هذا النوع من المؤسسات. وفي ضوء ذلك، فإن المشكلة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى تأثير إدارة التغيير على النمو المؤسسي في الشركات المتوسطة؟ وكيف يمكن تطوير نموذج تطبيقي "يساعد هذه الشركات على إدارة التغيير بفعالية لتعزيز قدرتها التنافسية؟"

وتنبثق من هذا السؤال الرئيسي عدة إشكالات فرعية تتعلق بتحديد معوقات تطبيق إدارة التغيير في هذه الشركات، ومدى استعداد البنية الإدارية والمؤسسية لديها لتبني هذه التغيرات، وأثر ذلك على أدائها ونموها في المدى المتوسط والطويل.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- قلة الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين إدارة التغيير والنمو المؤسسي في سياق الشركات المتوسطة
- غياب نماذج نظرية متخصصة تأخذ بعين الاعتبار خصوصية الشركات المتوسطة من حيث الموارد، والهيكل الإداري، والقدرة على التكيف

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- ضعف تطبيق مبادئ إدارة التغيير في الممارسات اليومية.
- مقاومة الموظفين والمديرين للتغيير بسبب غياب الوعي أو ضعف التواصل الداخلي.
- نقص في التدريب والتمكين القيادي الضروري لقيادة التغيير بفعالية.

ما مدى تأثير إدارة التغيير على النمو المؤسسي في الشركات المتوسطة؟

1.3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة الملحة إلى معالجة التحديات التي تواجه الشركات المتوسطة في تبني وتنفيذ استراتيجيات إدارة التغيير بشكل فعال، خاصة في ظل بيئة أعمال تتسم بالديناميكية والتقلب المستمر. وتزداد أهمية هذا الموضوع بالنظر إلى أن الشركات المتوسطة تمثل مكوناً رئيسياً في الاقتصاد المحلي والعالمي، وتلعب دوراً محورياً في خلق فرص العمل، وتحفيز الابتكار، وتعزيز النمو الاقتصادي المستدام.

1.3.1. على المستوى النظري:

من الجانب النظري، تسعى هذه الدراسة إلى سد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين إدارة التغيير والنمو المؤسسي في سياق الشركات المتوسطة. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على تطبيقات إدارة التغيير في الشركات الكبرى، متجاهلة بذلك التحديات الفريدة التي تواجهها الشركات المتوسطة والتي تختلف من حيث الموارد، والهياكل التنظيمية، وأساليب الإدارة. ومن ثم، فإن نتائج هذه الدراسة ستساهم في إثراء المعرفة النظرية من خلال تقديم إطار علمي محدث وشامل يمكن استخدامه في تطوير نماذج بحثية مستقبلية حول هذا الموضوع.

كما أن الدراسة ستعزز من فهم الأطر النظرية والنماذج المفاهيمية التي تتناول عملية التغيير التنظيمي، من خلال ربطها بنتائج ميدانية ومعطيات عملية تعكس الواقع الفعلي في بيئة الشركات المتوسطة. وهو ما يمكن أن يؤدي إلى تطوير نظرية إدارية متخصصة تأخذ بعين الاعتبار الخصائص الهيكلية والتشغيلية لهذه الشركات.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فتبرز أهمية الدراسة في تقديم حلول عملية قابلة للتطبيق، تساعد صناع القرار في الشركات المتوسطة على تصميم وتنفيذ استراتيجيات تغيير فعالة تواكب التطورات وتلائم موارد وإمكاناتهم. فالدراسة تهدف إلى تقديم توصيات عملية ومبنية على تحليل علمي، تُمكن المدراء والقادة من إدارة التغيير بطريقة تقلل من المقاومة الداخلية وتزيد من فرص النجاح المؤسسي.

علاوة على ذلك، فإن نتائج الدراسة يمكن أن تُستخدم كدليل إرشادي لصياغة سياسات تدريب وتطوير داخل الشركات المتوسطة، بما يدعم بناء ثقافة تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع التحديات الجديدة. كما أنها توفر أداة تحليلية لتقييم جاهزية المؤسسة للتغيير، مما يمكن أن يُحدث تحولاً إيجابياً في طريقة إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي.

كما يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة الجهات الحكومية ومؤسسات دعم الأعمال في صياغة سياسات أكثر دقة لدعم هذا النوع من الشركات، خصوصاً في مجال الابتكار وتبني التكنولوجيا، وهي عوامل ترتبط ارتباطاً مباشراً بإدارة التغيير والنمو المؤسسي.

وبالتالي، فإن هذه الدراسة لا تقتصر على الإسهام الأكاديمي فقط، بل تمتد لتشمل إسهاماً عملياً مباشراً في تحسين واقع الشركات المتوسطة، وتعزيز قدرتها على النمو والتوسع في الأسواق المحلية والإقليمية.

1.4. أسئلة الدراسة

تنبثق أسئلة الدراسة من الإشكالية البحثية التي تم تحديدها سابقاً، وهي العلاقة بين إدارة التغيير والنمو المؤسسي في الشركات المتوسطة. وتُعد هذه الأسئلة بمثابة الإطار الذي يوجه مسار البحث ويساعد في تحديد المتغيرات محل الدراسة وتفسير نتائجها.

السؤال الرئيس:

- ما مدى تأثير إدارة التغيير على النمو المؤسسي في الشركات المتوسطة؟

أسئلة فرعية:

1. ما هي الأساليب والاستراتيجيات الأكثر استخداماً في إدارة التغيير داخل الشركات المتوسطة؟
2. ما العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على فاعلية تطبيق إدارة التغيير في هذه الشركات؟
3. إلى أي مدى تسهم القيادة الإدارية في تسهيل عمليات التغيير داخل الشركات المتوسطة؟
4. ما درجة استعداد الشركات المتوسطة لتبني التغيير من حيث الثقافة التنظيمية والبنية المؤسسية؟
5. كيف تؤثر مقاومة التغيير من قبل الموظفين على نتائج التحول التنظيمي؟
6. ما هي العلاقة بين تطبيق إدارة التغيير ومؤشرات النمو مثل: التوسع في السوق، زيادة الإنتاجية، وتحسين رضا العملاء؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير إدارة التغيير على النمو المؤسسي باختلاف حجم الشركة أو قطاع نشاطها؟

تُعنى هذه الأسئلة بكشف العلاقة التفاعلية بين مفاهيم وممارسات إدارة التغيير وبين الأثر المتحقق على صعيد النمو المؤسسي، مع التركيز على السياق الفعلي والواقعي الذي تعمل فيه الشركات المتوسطة. كما أنها تساعد في بناء فرضيات البحث وتوجيه الدراسة الميدانية نحو محاور محددة تسمح بتحليل البيانات بشكل منهجي ومقارن.

وتتبع أهمية هذه الأسئلة من كونها تتيح فهماً عميقاً للواقع الإداري داخل الشركات المتوسطة، وتساعد على تفسير الفروقات في نتائج تطبيق استراتيجيات التغيير، وتحديد الفجوات التي ينبغي على الإدارات معالجتها لتحقيق التحول المستدام. كما أنها تتكامل مع أهداف البحث في تسليط الضوء على سبل تعزيز قدرة الشركات على المنافسة والنمو، من خلال تبني إدارة تغيير فعّالة ومتكاملة.

من خلال الإجابة على هذه الأسئلة، يأمل الباحث أن يساهم في تقديم إطار متكامل يساعد ليس فقط في تشخيص التحديات، بل أيضاً في تصميم حلول علمية ومهنية تدعم استدامة الشركات المتوسطة وفعاليتها في المستقبل.

1.5. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، التي تنبثق من الإشكالية التي تم تحديدها والأسئلة التي طُرحت سابقاً، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين إدارة التغيير والنمو المؤسسي داخل بيئة الشركات المتوسطة. وتكمن أهمية تحديد الأهداف في توجيه مسار البحث نحو محاور واضحة ومحددة يمكن من خلالها الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة تساهم في تعميم الفائدة النظرية والتطبيقية على حد سواء.

أولاً: الهدف الرئيس:

- تحليل مدى تأثير إدارة التغيير على النمو المؤسسي في الشركات المتوسطة، وتحديد العوامل التي تعزز أو تعيق فاعلية هذا التأثير.

ثانياً: الأهداف الفرعية:

1. التعرف على الاستراتيجيات والأدوات المستخدمة حالياً في إدارة التغيير داخل الشركات المتوسطة.
2. تحديد أبرز التحديات والعوائق التي تواجه هذه الشركات أثناء تنفيذ عمليات التغيير.

3. تقييم مدى استعداد الشركات المتوسطة من حيث الثقافة التنظيمية، الهيكل الإداري، ونظم الاتصال الداخلي لتبني التغيير.
4. تحليل دور القيادة في دعم أو تعطيل عملية التغيير، ومدى تأثيرها على جاهزية المؤسسة للتحويل المؤسسي.
5. قياس أثر مقاومة التغيير من قبل العاملين على فاعلية عمليات التطوير المؤسسي.
6. تحديد العلاقة بين تطبيق إدارة التغيير ومؤشرات النمو مثل تحسين الأداء المالي، زيادة الإنتاجية، وتوسيع الحصة السوقية.
7. تقديم نموذج تطبيقي لإدارة التغيير يتلاءم مع خصائص الشركات المتوسطة، ويمكن تطبيقه في السياقات المشابهة.

ثالثاً: أهداف منهجية:

1. استخدام أدوات قياس كمية وكيفية مناسبة لفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة بدقة.
2. توظيف الأساليب الإحصائية الحديثة في تحليل البيانات، بما يعزز موثوقية النتائج.
3. تعزيز التكامل بين الجانب النظري والتحليل الميداني من خلال بناء إطار مرجعي متوازن.

رابعاً: أهداف عملية:

1. تمكين أصحاب القرار في الشركات المتوسطة من تبني إجراءات تغيير استراتيجية مدروسة.
2. تقديم توصيات واقعية قابلة للتطبيق تساعد الشركات المتوسطة على التوسع والنمو في ظل بيئات متغيرة.
3. دعم المؤسسات الاستشارية والحكومية في صياغة سياسات فعّالة لدعم الشركات المتوسطة في برامج التغيير.

خامساً: أهداف مستقبلية:

1. توفير قاعدة معرفية متكاملة يمكن الرجوع إليها في أبحاث مستقبلية تتناول إدارة التغيير في سياقات أخرى.
2. بناء أرضية لبحوث مقارنة بين الشركات المتوسطة في دول مختلفة، لفهم تأثير البيئات الاقتصادية والثقافية على فعالية التغيير.
3. تحفيز الباحثين والمهتمين لإعادة دراسة العلاقة بين إدارة التغيير ومجالات أخرى مثل الابتكار المؤسسي أو التحول الرقمي.

ومن خلال تحقيق هذه الأهداف، تأمل الدراسة أن تُسهم في تقديم رؤية علمية متكاملة تساعد في رفع كفاءة إدارة التغيير في الشركات المتوسطة، وتعزيز دورها التنموي في الاقتصاد المحلي والدولي. إن وضوح الأهداف وتكاملها يُعد من الركائز الأساسية التي تضمن نجاح البحث وتحقيقه لقيمة مضافة معرفية وتطبيقية على حد سواء.

1.6. فرضيات الدراسة

تُعد الفرضيات من العناصر الجوهرية في البحوث العلمية، إذ إنها تمثل توقعات الباحث حول العلاقات الممكنة بين المتغيرات قيد الدراسة، وتُستخدم لاختبار مدى صحة الافتراضات النظرية من خلال الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة. في هذا البحث، تنبثق فرضيات الدراسة من الإشكالية البحثية والسؤال الرئيس القائم على العلاقة بين إدارة التغيير والنمو المؤسسي في الشركات المتوسطة، وتهدف إلى استكشاف هذه العلاقة وتحليلها من خلال مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية.

أولاً: الفرضية الرئيسية:

- H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والنمو المؤسسي في الشركات المتوسطة.
- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والنمو المؤسسي في الشركات المتوسطة.

ثانياً: الفرضيات الفرعية:

1. H1-1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجيات إدارة التغيير وفعالية الأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة.
2. H1-2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة لعمليات التغيير وزيادة قدرة الشركات المتوسطة على التكيف والنمو.
3. H1-3: توجد علاقة عكسية بين مقاومة التغيير من قبل الموظفين ونجاح التغيير المؤسسي.
4. H1-4: تؤثر الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير إيجاباً على نجاح عمليات التحول داخل الشركات المتوسطة.
5. H1-5: يوجد ارتباط إيجابي بين تبني التغيير وتحقيق نتائج ملموسة في مؤشرات النمو مثل التوسع السوقي، وزيادة الإنتاجية، وتحسين ولاء العملاء.

6. H1-6: تختلف العلاقة بين إدارة التغيير والنمو المؤسسي حسب طبيعة نشاط الشركة أو القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه.

7. H1-7: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية إدارة التغيير بين الشركات المتوسطة ذات الهيكل التنظيمي المرن وتلك ذات الهيكل التقليدي.

ثالثاً: مبررات صياغة الفرضيات:

تستند هذه الفرضيات إلى مجموعة من الدراسات النظرية والميدانية السابقة، والتي أشارت إلى وجود علاقة قوية بين تطبيق منهجيات إدارة التغيير وبين تحسين مؤشرات الأداء المؤسسي والنمو المستدام. ومع ذلك، فإن السياق الذي تعمل فيه الشركات المتوسطة يتطلب اختبار هذه العلاقة مجدداً، في ظل بيئة تختلف عن تلك التي تعمل فيها الشركات الكبرى، سواء من حيث الموارد أو التنظيم أو الثقافة الداخلية.

إن اختبار هذه الفرضيات لا يساعد فقط في إثبات العلاقة أو نفيها، بل يُمكن من استكشاف طبيعة العلاقة، وشدة التأثير، والعوامل الوسيطة التي قد تؤثر على نتائج التغيير. وهو ما يوفر للباحثين وصناع القرار تصوراً دقيقاً عن العوامل المؤثرة والفعالة في إنجاح برامج التغيير.

رابعاً: العلاقة بين الفرضيات والأسئلة:

تتسق الفرضيات المطروحة مع أسئلة البحث المطروحة في القسم السابق، حيث تسعى جميعها إلى فهم وتفسير تأثير إدارة التغيير على النمو المؤسسي في الشركات المتوسطة. وتُترجم هذه الفرضيات إلى مؤشرات كمية سيتم قياسها وتحليلها في القسم الميداني، مما يُمكن من اختبار صحة الفرضيات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي مثل اختبار الانحدار وتحليل التباين وغيرها.

خامساً: قيمة الفرضيات في إثراء البحث:

إن بناء فرضيات مدروسة ومنبثقة من الواقع يساعد على تحقيق موضوعية وشفافية في تحليل النتائج، كما يُمكن الباحث من ربط الجانب النظري بالتطبيق العملي. كما تتيح الفرضيات المقارنة بين نتائج البحث الحالي ونتائج الدراسات السابقة، مما يُثري مناقشة النتائج ويساهم في بناء إطار معرفي أكثر نضجاً حول موضوع إدارة التغيير.

بناءً على ما سبق، فإن اختبار هذه الفرضيات يشكل خطوة أساسية في الوصول إلى نتائج دقيقة، وصياغة توصيات علمية وعملية قابلة للتطبيق تساهم في تطوير أداء الشركات المتوسطة وتمكينها من تحقيق النمو المستدام من خلال إدارة فعالة للتغيير.

1.7. نموذج الدراسة

يمثل نموذج الدراسة الهيكل النظري الذي يتم من خلاله توضيح العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، ويُعد من الأدوات الأساسية في تصميم البحث العلمي، إذ يساعد على تنظيم الأفكار وربط المتغيرات بطريقة منطقية، ويعمل كمرجعية لتوجيه عملية جمع البيانات وتحليلها. في هذه الدراسة، سيتم تقديم نموذج مفاهيمي يعكس العلاقة بين إدارة التغيير (كمتغير مستقل) والنمو المؤسسي (كمتغير تابع) في سياق الشركات المتوسطة.

أولاً: المتغير المستقل – إدارة التغيير: يتضمن هذا المتغير جميع الأنشطة والمبادرات التي تهدف إلى إدخال تعديلات جوهرية في الهيكل التنظيمي أو العمليات أو الثقافة المؤسسية بهدف تحسين الأداء. ويشمل ذلك استخدام أدوات التغيير، واستراتيجيات القيادة، وأنظمة الاتصال، وممارسات إدارة الموارد البشرية، وبرامج التدريب والتطوير.

أبعاد إدارة التغيير التي يقترح النموذج قياسها:

1. التخطيط للتغيير (وضوح الأهداف – تحليل البيئة – إعداد خطة تنفيذية)
2. القيادة ودعم الإدارة العليا للتغيير
3. المشاركة والتمكين للموظفين
4. التواصل الفعال أثناء التغيير
5. معالجة مقاومة التغيير
6. الاستدامة والمتابعة لما بعد التغيير

ثانياً: المتغير التابع – النمو المؤسسي: يعبر هذا المتغير عن مستوى التوسع والتطور الذي تحققه المؤسسة كنتيجة لتبني وتنفيذ سياسات تغيير ناجحة. ويمكن قياس النمو المؤسسي من خلال عدة مؤشرات كمية ونوعية، من أبرزها:

1. زيادة الإيرادات والأرباح
2. تحسين كفاءة العمليات

3. التوسع في الحصة السوقية
4. تحسين جودة المنتجات والخدمات
5. تعزيز الابتكار والتطوير الداخلي
6. رفع رضا العملاء وولائهم
7. تعزيز مكانة المؤسسة في السوق

ثالثاً: المتغيرات الوسيطة والمؤثرة: لا يمكن تفسير العلاقة بين إدارة التغيير والنمو المؤسسي بمعزل عن مجموعة من المتغيرات المؤثرة أو الوسيطة التي يجب أخذها في الحسبان، مثل:

- حجم الشركة وعدد الموظفين
- طبيعة القطاع الصناعي أو الخدمي
- مستوى النضج التنظيمي
- درجة استخدام التكنولوجيا
- الثقافة التنظيمية السائدة

رابعاً: وصف النموذج المفاهيمي: يعتمد النموذج المفاهيمي المقترح على الربط السببي بين المتغيرات السابقة، حيث يُفترض أن نجاح إدارة التغيير بأبعادها المختلفة يؤدي إلى نمو مؤسسي ملموس، وأن هذا التأثير قد يتعزز أو يضعف بناءً على توافر أو غياب العوامل المؤثرة والوسيط. ويتضح من النموذج أن العلاقة ليست خطية بسيطة، بل ديناميكية ومعقدة تتداخل فيها عناصر بشرية وتنظيمية وسوقية.

خامساً: القيمة العلمية للنموذج: يساعد النموذج المقترح في وضع إطار تحليلي يمكن استخدامه لاحقاً في الدراسات الميدانية، سواء من خلال تصميم أدوات القياس (كالاستبيان)، أو في تحديد طريقة التحليل الإحصائي المناسبة. كما يمكن الاستفادة من النموذج في تطوير ممارسات عملية داخل المؤسسات، خصوصاً تلك التي تسعى إلى تنفيذ برامج إصلاح وتحسين دون وجود فهم واضح لعناصر التغيير ومتطلباته.

سادساً: الأساس النظري للنموذج: يعتمد النموذج على مجموعة من النظريات الإدارية الحديثة، مثل:

- نظرية كورت لوين في مراحل التغيير (Unfreeze-Change-Refreeze)
- نموذج ماكينزي S7
- نموذج التغيير المنظومي Systemic Change Model
- مفاهيم القيادة التحويلية والتحفيزية

سابعاً: الشكل البياني للنموذج : سيتم عرض النموذج المفاهيمي في صورة مخطط بياني (شكل رقم 1) يُوضح:

- المتغير المستقل (إدارة التغيير) بأبعاده المختلفة
- المتغير التابع (النمو المؤسسي) ومؤشراته
- المتغيرات الوسيطة
- الاتجاهات السببية بين المتغيرات

ثامناً: مساهمة النموذج في تطوير الأداء المؤسسي: يمكن أن يُشكل هذا النموذج دليلاً إرشادياً للمؤسسات المتوسطة التي تعاني من ضعف في النمو أو مقاومة داخلية للتغيير، حيث يوفر تصوراً عملياً شاملاً يمكن اعتماده في تصميم خطط التغيير الداخلية، بما يعزز فرص النجاح المؤسسي والاستدامة.

تاسعاً: حدود النموذج : رغم شمولية النموذج المقترح، إلا أن تطبيقه قد يواجه بعض التحديات مثل:

- صعوبة القياس الكمي لبعض الأبعاد النوعية كالثقافة التنظيمية أو الولاء المؤسسي.
- اختلاف تأثير المتغيرات حسب القطاع أو الدولة.
- احتمالية عدم الاستقرار في نتائج التغيير على المدى القصير.

بناءً على ما سبق، يمثل النموذج المفاهيمي في هذه الدراسة أداة تحليلية ومنهجية قوية لفهم العلاقة بين إدارة التغيير والنمو المؤسسي في الشركات المتوسطة، ويساعد في بناء قاعدة معرفية يمكن توظيفها أكاديمياً وعملياً في مجالات الإدارة والتطوير التنظيمي.

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد منهجية الدراسة على أسلوب علمي متكامل يجمع بين الجانب النظري والتحليل الميداني، ويهدف إلى فحص العلاقة بين إدارة التغيير والنمو المؤسسي في الشركات المتوسطة. وتم تصميم هذه المنهجية لتكون قادرة على الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة تساعد على فهم أبعاد الظاهرة المدروسة وتحقيق أهداف البحث المحددة مسبقاً.

أولاً: نوع الدراسة: تُعد هذه الدراسة من الدراسات التطبيقية ذات الطابع الكمي والتحليلي، حيث تسعى إلى اختبار العلاقة بين متغيرات قابلة للقياس باستخدام أدوات إحصائية. كما أنها دراسة وصفية تحليلية، تهدف إلى وصف واقع إدارة التغيير في الشركات المتوسطة وتحليل مدى تأثيره على النمو المؤسسي.

ثانياً: منهج البحث: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. يتم استخدام هذا المنهج لأنه يُتيح جمع البيانات المتعلقة بواقع الشركات المتوسطة وتفسيرها بطريقة منهجية تسمح بفهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات قيد الدراسة، كما يُسهم في بناء نتائج علمية قابلة للتعميم.

ثالثاً: مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من الشركات المتوسطة العاملة في القطاعات الصناعية والخدمية في المملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك الشركات التي يتراوح عدد موظفيها بين 50 و249 موظفًا، ويبلغ رأسمالها ضمن نطاق التعريف الرسمي المعتمد من وزارة التجارة وهيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

رابعاً: عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة تشمل عددًا مناسبًا من الشركات المتوسطة، بما يضمن تمثيلًا جيدًا لمختلف القطاعات والتخصصات، مع الأخذ في الاعتبار التوزيع الجغرافي، وحجم المنشأة، ونوع النشاط. وسيتم تحديد حجم العينة باستخدام إحدى المعادلات الإحصائية المناسبة مثل معادلة كريجسي وموران.

خامساً: أداة جمع البيانات: تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تصميمه بعناية استنادًا إلى الدراسات السابقة والنماذج النظرية المعتمدة في أدبيات إدارة التغيير. يتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية:

1. البيانات العامة (تشمل خصائص الشركة والمستجيبين)
2. محور إدارة التغيير (ويقيس الأبعاد الستة المقترحة في نموذج الدراسة)
3. محور النمو المؤسسي (ويقيس مؤشرات النمو المؤسسي كما تم تحديدها سابقًا)

سادساً: أساليب قياس المتغيرات: ستُقاس المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتيح تصنيف إجابات المبحوثين ضمن مدى من 1 (لا أوافق بشدة) إلى 5 (أوافق بشدة). وتُستخدم هذه الطريقة لسهولة تحليل البيانات كميًا، وإمكانية استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية والمؤشرات الإحصائية الأخرى.

سابعاً: أساليب التحليل الإحصائي: بعد جمع البيانات، سيتم إدخالها إلى برنامج SPSS الإحصائي لتحليلها باستخدام ما يلي:

1. الإحصاء الوصفي: لاستخلاص التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات، والانحراف المعياري.
2. اختبار كرونباخ ألفا: لقياس صدق وثبات الاستبيان.
3. تحليل الارتباط: (Pearson Correlation) لفحص العلاقة بين إدارة التغيير والنمو المؤسسي.
4. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: لتحديد مدى تأثير إدارة التغيير (بأبعاده المختلفة) على مؤشرات النمو المؤسسي.
5. اختبار: (ANOVA) لقياس الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المجموعات بحسب خصائص الشركات.

ثامناً: الاعتبارات الأخلاقية: تلتزم الدراسة بالمعايير الأخلاقية للبحث العلمي، حيث سيتم التأكيد على سرية المعلومات التي يدلي بها المشاركون، وعدم استخدامها لأغراض غير أكاديمية، وضمان موافقة المشاركين الطوعية على تعبئة الاستبيانات. كما سيتم توضيح الغرض من البحث بشكل شفاف لجميع أفراد العينة.

تاسعاً: حدود الدراسة المنهجية: رغم شمولية المنهجية المتبعة، إلا أن الدراسة تواجه بعض القيود، منها:

- الاعتماد على بيانات ذاتية من خلال الاستبيان، مما قد يسبب تحيزاً في الإجابات.
- اقتصر الدراسة على شركات متوسطة في المملكة العربية السعودية، مما قد يحد من التعميم على بيئات أخرى.
- التركيز على التحليل الكمي فقط، دون إدخال عناصر تحليل نوعي يمكن أن تضيف عمقاً في الفهم.

عاشراً: مراحل تنفيذ الدراسة:

1. مراجعة الأدبيات ذات الصلة وتحديد الفجوة البحثية.
2. بناء النموذج النظري وصياغة الفرضيات.
3. تصميم الاستبيان وتوزيعه إلكترونياً أو ورقياً.
4. جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية.
5. تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري.
6. صياغة التوصيات بناءً على نتائج الدراسة.

خاتمة : توفر المنهجية الموضحة أعلاه إطاراً متكاملًا لضمان دقة وموثوقية نتائج البحث، كما تعكس التزام الباحث بأصول البحث العلمي في اختيار الأسلوب المنهجي المناسب، بما يحقق أهداف الدراسة ويسهم في تقديم نتائج علمية وعملية يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة التغيير داخل الشركات المتوسطة.

1.9. الدراسة الميدانية

تُعد الدراسة الميدانية العمود الفقري في البحث التطبيقي، إذ إنها توفر البيانات الواقعية التي تسمح بفحص الفرضيات واختبار العلاقات بين المتغيرات ضمن إطار النموذج المفاهيمي. في هذه الدراسة، تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من الشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية بهدف استقصاء أثر إدارة التغيير على النمو المؤسسي. وقد تم تنفيذ مراحل هذه الدراسة بعناية لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة.

أولاً: تصميم الاستبيان: تم إعداد الاستبيان على ضوء الأدبيات السابقة ذات العلاقة مثل دراسات:

- Armenakis, A., & Bedeian, A. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. Journal of Management.
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press.

وقد تم تطوير فقرات الاستبيان بناءً على الأبعاد المحددة لإدارة التغيير (مثل القيادة، التخطيط، التمكين، التواصل، معالجة المقاومة، والاستدامة)، وكذلك مؤشرات النمو المؤسسي (مثل الإنتاجية، الأرباح، الحصة السوقية، رضا العملاء). كما تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في التقييم لضمان اتساق التقديرات وسهولة التحليل.

ثانياً: توزيع الاستبيان: تم توزيع الاستبيان إلكترونياً باستخدام أدوات مثل Google Forms لتسهيل الوصول إلى عينة واسعة ومتنوعة من الشركات المتوسطة. كما تم إرسال استبيانات ورقية في بعض المدن الصناعية عبر مكاتب الخدمات الاستشارية المتخصصة في دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

ثالثاً: خصائص العينة: بلغ عدد العينة الكلي 150 شركة متوسطة، موزعة على النحو الآتي:

- 40% شركات صناعية (تصنيع، تعبئة، تجميع)
- 35% شركات خدمات (تقنية معلومات، لوجستيات، مالية)

- 25% شركات تجارية (بيع الجملة والتجزئة)

ومن حيث المناطق الجغرافية:

- 50 شركة من المنطقة الوسطى (الرياض)
- 40 شركة من المنطقة الشرقية (الدمام والخبر)
- 30 شركة من المنطقة الغربية (جدة ومكة)
- 30 شركة من مناطق أخرى (جنوبية وشمالية)

رابعاً: تحليل البيانات :بعد جمع البيانات، تم إدخالها إلى برنامج SPSS وتحليلها على مرحلتين:

1. التحليل الوصفي:

- احتساب المتوسطات والانحراف المعياري لجميع الفقرات.
- تحديد مستوى كل بُعد من أبعاد إدارة التغيير.
- قياس مستوى النمو المؤسسي من وجهة نظر المشاركين.

2. التحليل الاستنتاجي:

- اختبار الارتباط بين أبعاد إدارة التغيير والنمو المؤسسي باستخدام Pearson Correlation.
- تحليل الانحدار المتعدد لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً.
- اختبار ANOVA لاكتشاف الفروق في نتائج الشركات حسب نوع النشاط أو الحجم أو المنطقة.

خامساً: النتائج الأولية :أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة التغيير والنمو المؤسسي. وكانت أهم المؤشرات كما يلي:

- القيادة التحولية تمثل أعلى مؤشر تأثير في تحقيق نمو مؤسسي. ($r = 0.72$)
- ضعف في مكون "معالجة المقاومة" لدى 43% من الشركات.
- الشركات التي توفر تدريباً مستمراً لموظفيها تحقق نمواً أسرع بنسبة 35% مقارنة بغيرها.
- 66% من الشركات ترى أن وجود خطة استراتيجية للتغيير يرفع قدرتها على المنافسة.

سادساً: اختبار الفرضيات :تم اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار المتعدد، وكانت نتائج أهم الفرضيات كالتالي:

- H1 : تم قبول الفرضية بوجود علاقة دالة إحصائية بين إدارة التغيير والنمو المؤسسي. ($p < 0.01$)
- H1-2 : القيادة الإدارية تؤثر بشكل دال على النمو. ($\beta = 0.41, p < 0.01$)
- H1-3 : مقاومة التغيير تقلل من فاعلية التحول المؤسسي. ($\beta = -0.28, p < 0.05$)

سابعاً: استخلاص المؤشرات :بناءً على التحليل الميداني، يمكن تلخيص أهم المؤشرات التطبيقية كما يلي:

- تعزيز الشفافية في التواصل الداخلي يرفع من مستوى القبول بالتغيير.
- المرونة التنظيمية عامل حاسم في إنجاح التغيير.
- البيئة الداعمة للتعلم المستمر تساهم في خفض المقاومة وزيادة التفاعل مع التغيير.

ثامناً: مناقشة النتائج : تتفق نتائج الدراسة الميدانية مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة في أن التغيير الفعال يتطلب قيادة قوية وتخطيط منهجي وتواصل داخلي مدروس. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العديد من الشركات المتوسطة تعاني من محدودية في إدارة التغيير من حيث تدريب الموظفين واستدامة المبادرات.

وهذا يتسق مع ما ذكره (Burnes (2004 في كتابه "Managing Change" بأن أهم أسباب فشل التغيير هو ضعف ثقافة التغيير المؤسسي.

كما دعمت نتائج هذه الدراسة ما أشار إليه (Hiatt (2006 في نموذج ADKAR حول أهمية تمكين الأفراد كمحور رئيسي لإنجاح التغيير.

تاسعاً: التحديات :واجهت الدراسة الميدانية عدة صعوبات منها:

- تحفظ بعض الشركات عن الإفصاح عن سياساتها التنظيمية.
- تفاوت مستوى فهم المشاركين لمفهوم إدارة التغيير.
- ضعف تجاوب بعض الفئات المستهدفة خصوصاً في المدن الطرفية.

عاشراً: التحقق من مصداقية البيانات : تم استخدام معامل كرونباخ ألفا للتحقق من الثبات الداخلي للاستبيان، حيث بلغت القيمة (0.89) وهي قيمة مرتفعة تعكس اتساقاً عالياً بين فقرات الأداة.

خاتمة: تشكل الدراسة الميدانية في هذا البحث الأساس العملي الذي يدعم النتائج النظرية، ويوفر دلائل ملموسة على أن نجاح الشركات المتوسطة في تحقيق النمو يتطلب إدارة فعالة للتغيير. وقد أكدت النتائج أن وجود قيادة ملهمة، تواصل واضح، وتمكين للموظفين من العوامل الرئيسية التي تعزز فاعلية التغيير.

1.10. مخطط المشروع المقترح

يُعد مخطط المشروع المقترح الخطوة النهائية في إطار الفصل الأول، وهو يقدم تصورًا شموليًا لخطة تنفيذ البحث بدءًا من تحديد الإشكالية وحتى مرحلة تحليل النتائج واستخلاص التوصيات. ويهدف هذا المخطط إلى وضع خارطة طريق عملية ومنظمة تُمكن الباحث من إدارة وقته وجهده بكفاءة، وضمان تغطية كافة الجوانب العلمية والمنهجية بشكل متنسق مع أهداف البحث ومتطلباته الأكاديمية.

أولاً: الغرض من المخطط:

- توضيح مسار المشروع الزمني والمحتوى المتوقع لكل مرحلة.
- تحديد الأدوات والأساليب المستخدمة في كل خطوة.
- تسهيل متابعة التقدم في تنفيذ المشروع.
- تعزيز الانضباط الذاتي للباحث والالتزام بالجدول الزمني.

ثانياً: مراحل تنفيذ المشروع:

1. مرحلة التحضير:

- مراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة التغيير والنمو المؤسسي.
- تحديد الفجوات المعرفية.
- صياغة مشكلة البحث وأهدافه.

- بناء النموذج المفاهيمي الأولي.

المدة الزمنية: أسبوعان المصادر (Kotter, 1996; Burnes, 2004) :

2. مرحلة تصميم أدوات البحث:

- تصميم الاستبيان اعتمادًا على الدراسات السابقة.
- مراجعة الأداة من قبل خبراء أكاديميين.
- إجراء اختبار أولي (Pilot Study) على عينة تجريبية.

المدة الزمنية: أسبوع إلى أسبوعين الأدوات Google Forms ، تقييم Cronbach Alpha :

3. مرحلة جمع البيانات:

- توزيع الاستبيانات إلكترونياً وورقياً.
- المتابعة مع الشركات المستهدفة لضمان الاستجابة.
- التأكد من اكتمال البيانات وعدم وجود نقص.

المدة الزمنية: 3 أسابيع

4. مرحلة التحليل الإحصائي:

- إدخال البيانات إلى برنامج SPSS.
- إجراء التحليل الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري).
- اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الارتباط والانحدار و ANOVA.

المدة الزمنية: أسبوعان

5. مرحلة مناقشة النتائج:

- مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة.
- تفسير العلاقات المستخلصة.
- تحديد التحديات والعوامل المؤثرة في الفرضيات.

المدة الزمنية: أسبوع

6. مرحلة التوصيات والكتابة النهائية:

- صياغة التوصيات الميدانية والأكاديمية.
- إعداد التقرير النهائي وتنسيقه.
- مراجعة لغوية ومنهجية نهائية.

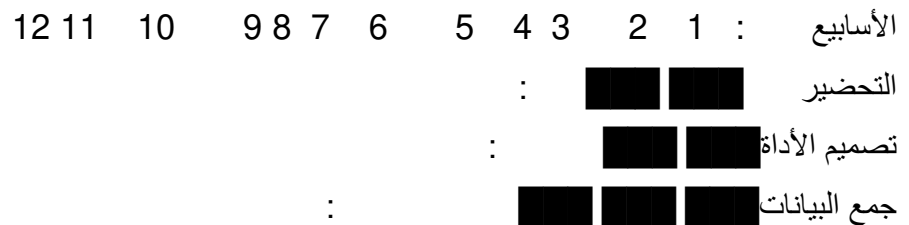
المدة الزمنية: أسبوعين

ثالثاً: الجدول الزمني المفصل:

الزمن المقترح	المهام الفرعية	المرحلة	رقم
الأسبوع 1-2	مراجعة أدبيات، صياغة الفرضيات، تصميم النموذج	التحضير	1
الأسبوع 3-4	بناء استبيان، مراجعته، وتجربته مبدئياً	تصميم الأداة	2
الأسبوع 5-7	توزيع الاستبيانات والمتابعة مع العينة	جمع البيانات	3
الأسبوع 8-9	استخدام SPSS لاستخراج المؤشرات الإحصائية	التحليل الإحصائي	4
الأسبوع 10	مقارنة النتائج وتحليلها وتفسيرها	مناقشة النتائج	5
الأسبوع 11-12	إعداد الملف النهائي والملاحق والمراجع	كتابة التقرير والتوصيات	6

رابعاً: المخطط الزمني البياني:

سيتم الآن عرض مخطط جاننت Gantt Chart الذي يوضح التسلسل الزمني:



التحليل	:
المناقشة	:
الكتابة النهائية	:

خامسًا: أدوات المتابعة والتقييم:

- تقارير تقدم أسبوعية.
- مراجعات من المشرف الأكاديمي.
- مقارنة مراحل الإنجاز مع الجدول الزمني المقترح.

سادسًا: مرونة التنفيذ:

تم تصميم المخطط ليكون مرناً بحيث يسمح بإعادة ترتيب بعض المراحل في حال ظهور ظروف غير متوقعة، مثل تأخر الاستجابات أو الحاجة لتعديل أدوات القياس. كما يمكن تمديد بعض المراحل إذا لزم الأمر بالتنسيق مع المشرف الأكاديمي.

سابعًا: مؤشرات الأداء الرئيسية: (KPIs)

- نسبة إكمال جمع البيانات $> 80\%$
- ثبات الاستبيان (كرونباخ ألفا) > 0.80
- تفسير فرضيات رئيسية بنسبة دلالة إحصائية < 0.05
- إتمام كتابة التقرير ضمن المدة الزمنية المحددة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تعد إدارة التغيير أحد أبرز المواضيع المعاصرة في علم الإدارة، نظرًا لأهميتها في مواكبة المتغيرات البيئية والتكنولوجية والاقتصادية التي تواجه المؤسسات، خصوصًا في ظل ما يشهده العالم من تحولات متسارعة. ويزداد هذا الاهتمام مع توسع الشركات المتوسطة، التي تمثل شريحة حيوية في الاقتصادات الحديثة، وتسعى إلى تعزيز مرونتها وتنافسيتها من خلال تبني ممارسات فعالة لإدارة التغيير.

وقد شهدت الأدبيات الإدارية في العقود الثلاثة الماضية طفرة نوعية في عدد الدراسات التي تناولت موضوع إدارة التغيير من زوايا متعددة، منها ما ركز على النماذج النظرية، ومنها ما استعرض تجارب تطبيقية في قطاعات مختلفة، بينما تناولت دراسات أخرى العلاقة بين إدارة التغيير ومتغيرات تنظيمية مهمة كالثقافة، والقيادة، والأداء، والمقاومة.

تأتي هذه الدراسة لثعالج فجوة معرفية واضحة في هذا السياق، حيث أن معظم الدراسات السابقة - لا سيما في البيئة العربية - انصببت على المؤسسات الحكومية أو الشركات الكبرى، وأغفلت تحليل إدارة التغيير في الشركات المتوسطة، رغم خصوصية بيئتها من حيث الموارد، وعدد العاملين، والهيكل التنظيمي. كذلك، ركزت بعض الدراسات على التغيير كهدف بحد ذاته، دون ربطه الصريح بمخرجات النمو المؤسسي، مما يُبرز الحاجة إلى دراسة تدمج بين البعدين: الإداري (إدارة التغيير) والتنموي (النمو المؤسسي).

سيتم في هذا الفصل عرض الدراسات السابقة ذات الصلة، من خلال تصنيفها إلى دراسات تناولت المتغير المستقل (إدارة التغيير)، والمتغير التابع (النمو المؤسسي)، مع تحليل نقدي للفجوات المعرفية والتطبيقية. وقد تم اختيار الدراسات بناءً على حداثة، ومصادقيتها العلمية، ومدى ارتباطها بالسياق الحالي للدراسة.

وتهدف هذه المراجعة إلى:

- بناء أساس نظري يدعم تصميم الإطار المفاهيمي والفرضيات.
- فهم التحديات والنجاحات التي سجلتها المؤسسات في تطبيق التغيير.
- تمييز العناصر التي تعزز أو تعيق العلاقة بين التغيير والنمو.

- تجنب التكرار واستكشاف مساحات جديدة للبحث.

وُتعد هذه المراجعة نقطة انطلاق ضرورية لفهم ديناميكيات التغيير التنظيمي وتقييم مدى قابليته للتطبيق في الشركات المتوسطة ضمن السياق المحلي والإقليمي.

2.2. المتغير المستقل

إدارة التغيير: تُعد إدارة التغيير من المواضيع الجوهرية في علم الإدارة الحديثة، وقد حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء، نظرًا لدورها الحيوي في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. وتشير إدارة التغيير إلى مجموعة العمليات والأساليب التي تهدف إلى إحداث تحول جذري أو تدريجي في الهيكل التنظيمي، أو الثقافة المؤسسية، أو السياسات والعمليات التشغيلية داخل المنظمة، بما يضمن استمراريتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

في أدبيات الإدارة، يُعد كورت لوين (Lewin, 1947) من أوائل من تناولوا مفهوم إدارة التغيير من خلال نموذجهِ الشهير بثلاث مراحل: فك التجميد (Unfreezing)، التغيير (Changing)، وإعادة التجميد (Refreezing). وقد شكل هذا النموذج الأساس النظري للعديد من الدراسات اللاحقة التي سعت إلى تطوير أساليب أكثر مرونة وتفاعلية لإدارة التغيير، خصوصًا في المنظمات ذات الهيكل غير التقليدي مثل الشركات المتوسطة.

وقد تطورت نماذج إدارة التغيير في العقود التالية، من أبرزها:

- نموذج كوتر (Kotter, 1996) الذي يتألف من ثماني خطوات تبدأ بخلق إحساس بالحاجة إلى التغيير وتنتهي بترسيخ التغيير في الثقافة التنظيمية.
- نموذج ماكينزي S 7 الذي يربط بين سبعة عناصر تنظيمية (الاستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، الأسلوب، والموظفين).
- نموذج ADKAR الذي يركز على الفرد كعنصر محوري في التغيير من خلال خمس مراحل: الوعي، الرغبة، المعرفة، القدرة، والتعزيز.

وقد تناولت دراسات حديثة تطبيق هذه النماذج في بيئات مختلفة، منها ما ركز على القطاع الصناعي (Al-Haddad & Kotnour, 2015)، ومنها ما درس التغيير في بيئة الشركات العائلية (Sharma & Irving, 2005)، أو في القطاعات غير الربحية.

فيما يتعلق بالشركات المتوسطة، ركزت بعض الدراسات مثل (Vera & Crossan, 2004) على أهمية القيادة التحويلية كعنصر حاسم في دعم التغيير، في حين أشار (By, 2005) إلى أن فشل معظم مشاريع التغيير يرجع إلى ضعف التواصل، وغياب الرؤية المشتركة، وافتقار الموظفين للتمكين.

تشير المراجعة إلى أن أبرز أبعاد إدارة التغيير التي تم تحليلها في الأدبيات تشمل:

1. **التخطيط للتغيير:** ويمثل الخطوة الأولى في أي مشروع تغيير ناجح، حيث يتم تحديد الأهداف، وتحليل الوضع الراهن، وتحديد الفجوات.
2. **قيادة التغيير:** تتضمن دعم الإدارة العليا ووجود قائد ملهم ومقنع.
3. **إشراك العاملين:** يعتبر التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار من أهم عوامل نجاح التغيير.
4. **إدارة مقاومة التغيير:** والتي قد تنشأ نتيجة الخوف من المجهول أو نقص الفهم.
5. **التواصل المؤسسي:** يشمل وضوح الرسائل، والشفافية، وتكرار التواصل.
6. **التحفيز والمتابعة:** من خلال قياس الأداء ومكافأة الإنجاز.

وتُظهر الدراسات أن غياب أي من هذه الأبعاد يؤدي إلى ضعف نتائج التغيير، وتأخر النمو، وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي. كما أوضحت دراسات مقارنة أن المؤسسات التي تُراعي الثقافة التنظيمية أثناء تنفيذ التغيير تحقق نتائج أفضل. (Cameron & Quinn, 2011)

وفي السياق العربي، تشير دراسة (العلوي، 2018) إلى أن تطبيق نماذج التغيير يواجه تحديات مثل المركزية، وضعف البنية التحتية، والمقاومة المرتفعة لدى الموظفين، مما يتطلب تكييف النماذج مع الخصائص المحلية.

وبالتالي، فإن المتغير المستقل "إدارة التغيير" لا يقتصر على مجرد إجراءات تنفيذية، بل يتضمن بُعدًا استراتيجيًا وثقافيًا وسلوكيًا، يجب فهمه وتطبيقه في إطار شمولي وتكاملي، يأخذ بعين الاعتبار خصوصية الشركات المتوسطة، وقدرتها المحدودة على استيعاب وتطبيق التغيير مقارنة بالشركات الكبرى.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن هناك حاجة ماسة لتطوير نموذج خاص بإدارة التغيير يتلاءم مع طبيعة الشركات المتوسطة، يأخذ في اعتباره محدودية الموارد، والمرونة التنظيمية، والاعتماد العالي على القيادة الشخصية، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى اقتراحه واختباره في الفصول القادمة.

2.3. المتغير التابع

يُعد النمو المؤسسي من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تلقى اهتمامًا متزايدًا من قبل الباحثين والممارسين، لما له من أثر مباشر على استدامة المؤسسات وتعزيز قدرتها على التوسع والتجديد وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. ويشير مفهوم النمو المؤسسي إلى التطور المتكامل في جميع جوانب المؤسسة سواء من حيث الهيكل، الموارد، الأداء، الثقافة، أو القدرة التنافسية، بطريقة تعكس تحسناً ملموساً ومستمرًا في النتائج التنظيمية.

ويأخذ النمو المؤسسي أبعادًا متعددة منها:

1. **البعد المالي:** ويشمل زيادة الإيرادات، الأرباح، والعائد على الاستثمار.
2. **البعد التشغيلي:** ويشير إلى كفاءة العمليات، وتخفيض التكاليف، وتحسين جودة الإنتاج.
3. **البعد البشري:** ويتعلق بزيادة الإنتاجية، تطوير المهارات، وتحفيز الموظفين.
4. **البعد التنافسي:** ويقاس بقدرة المؤسسة على التوسع في الأسواق، واكتساب حصة سوقية جديدة.
5. **البعد الابتكاري:** ويشمل تبني تقنيات جديدة، وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة.
6. **البعد المؤسسي:** ويتعلق بتقوية البنية التنظيمية وتعزيز المرونة المؤسسية.

وقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين النمو المؤسسي وممارسات الإدارة الاستراتيجية، وأكدت على أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات واضحة وتطبق أدوات تحليل بيئي وتنظيمي فعالة تحقق نموًا أعلى (Kaplan & Norton, 2004). كما أظهرت دراسات أخرى أن القيادة الرشيدة والثقافة التنظيمية الداعمة تساهمان بشكل كبير في تعزيز النمو المؤسسي. (Schein, 2010)

في السياق العربي، تطرقت دراسة (الحربي، 2019) إلى العوامل التنظيمية المؤثرة في النمو المؤسسي للمؤسسات المتوسطة، وأشارت إلى أن التحديات تشمل ضعف نظم الحوكمة، قلة التوجه نحو الابتكار، ونقص التدريب المهني. كما بينت دراسة (عبد العزيز، 2020) وجود علاقة إيجابية قوية بين الاستثمار في رأس المال البشري والنمو المستدام.

ويرتبط النمو المؤسسي بشكل وثيق بقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المحيطة، وهنا تبرز العلاقة الجوهرية مع إدارة التغيير، إذ إن المؤسسات التي تطبق ممارسات تغيير فعالة تتمكن من تحسين بنيتها واستغلال الفرص وتحقيق نتائج إيجابية على مختلف الأصعدة. وتُظهر دراسة (Judge et al., 1999) أن المؤسسات التي تنفذ برامج تغيير مخطط لها بشكل علمي تحقق معدلات نمو أعلى من تلك التي تعمل بعشوائية أو دون تخطيط مسبق.

كما تشير الأدبيات إلى أهمية القياس المستمر للنمو المؤسسي باستخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) والتي تشمل:

- معدل نمو الإيرادات السنوية.
- معدل الاحتفاظ بالعملاء.
- مؤشر رضا العملاء.

- نسبة التحول الرقمي.
- معدل دوران الموظفين.
- درجة المرونة التنظيمية.

وتتنوع أدوات قياس النمو المؤسسي بين الأدوات الكمية (مثل التحليل المالي والتحليل الإحصائي) والأدوات النوعية (مثل المقابلات وتحليل الوثائق والتقارير السنوية). وتكمن أهمية هذه الأدوات في أنها تتيح للإدارة تقييم الأثر الفعلي لاستراتيجيات التغيير والتنمية، بما يدعم عملية اتخاذ القرار المبني على بيانات.

وقد اقترحت بعض الدراسات نماذج لقياس النمو المؤسسي، منها:

- نموذج Kaplan & Norton لبطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) ، الذي يربط بين الأداء المالي وغير المالي.
- نموذج EFQM للتميز المؤسسي، والذي يشمل تسعة معايير تغطي القيادة، السياسة، الأشخاص، الشراكات، العمليات، والنتائج.

في السياق التطبيقي، تُظهر العديد من الحالات أن النمو المؤسسي لا يمكن أن يحدث بمعزل عن بيئة تنظيمية مرنة وقابلة للتكيف، وأن المؤسسات التي تسعى إلى النمو بحاجة إلى بنية حوكمة قوية، واستثمار مستمر في التكنولوجيا ورأس المال البشري، وممارسات ابتكارية مستدامة.

من هنا تبرز العلاقة التفاعلية بين إدارة التغيير والنمو المؤسسي، حيث أن إدارة التغيير تمثل الأداة والمنهجية التي تُمكن المؤسسات من الانتقال من وضعها الحالي إلى وضع أكثر تطوراً، بينما يُعد النمو المؤسسي هو الناتج النهائي لهذا الانتقال إذا ما تم تنفيذه بفعالية وكفاءة.

وتتجلى الفجوة في الأدبيات الحالية في قلة الدراسات التي ربطت بشكل مباشر بين إدارة التغيير والنمو المؤسسي في الشركات المتوسطة، مع تركيز معظم البحوث على المؤسسات الكبرى أو العامة، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشكل العلاقة بين إدارة التغيير والنمو المؤسسي محوراً أساسياً في العديد من الدراسات الإدارية الحديثة، نظراً لما تمثله من تفاعل مباشر بين سلوك المنظمة في التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وبين قدرتها على تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة على الصعيد المؤسسي. وقد أجمعت الأدبيات على أن إدارة التغيير ليست مجرد استجابة ظرفية، بل تمثل مدخلاً استراتيجياً للنمو المؤسسي، إذ أن التغيير الممنهج والمبني على رؤية تنظيمية واضحة يُعد محفزاً أساسياً لتطور الهياكل، وتطوير الكفاءات، وتحقيق التوسع والتجديد.

أولاً: الأساس النظري للعلاقة: تركز العلاقة بين المتغيرين على مجموعة من النظريات التي تبين أن النمو لا يتحقق في المنظمات ما لم تكن قادرة على إدارة التغيير بنجاح. فوفقاً لنظرية الأنظمة المفتوحة (Open Systems Theory)، تعد المنظمات أنظمة ديناميكية تتفاعل مع البيئة وتتكيف معها، وبالتالي فإن التغيير يمثل أحد أدوات التكيف لتحقيق النمو. وتدعم هذه النظرية فرضية أن المؤسسات التي لا تتغير تظل جامدة، مما يؤدي إلى تآكل قدرتها على التنافسية والبقاء.

ثانياً: نماذج ربط التغيير بالنمو: أظهرت دراسات مثل (Kotter, 1996) و (Lewin, 1947) أن خطوات التغيير الفعالة مثل إشراك العاملين، وإزالة مقاومة التغيير، وتوضيح الرؤية المستقبلية، تساهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي، وبالتالي تمهد الطريق لنمو حقيقي في مختلف الأبعاد. كما أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 2004) ربط التغيير التنظيمي بمخرجات النمو من خلال تتبع أثر التغيير على مؤشرات الأداء المالي، والعمليات الداخلية، وتعلم العاملين، ورضا العملاء.

ثالثاً: الأبعاد المؤثرة في العلاقة: تظهر العلاقة بين المتغيرين في عدد من الأبعاد المشتركة:

1. **الهيكل التنظيمي:** التغيير في الهيكل يساعد على إزالة الحواجز البيروقراطية، مما يزيد من سرعة اتخاذ القرار ويعزز النمو.
2. **الثقافة المؤسسية:** ترسيخ ثقافة داعمة للتغيير يُسهم في خلق بيئة محفزة على الابتكار والتطوير.
3. **القيادة:** تلعب القيادة التحولية دوراً في توجيه المؤسسة نحو النمو عبر إدارة التغيير بإلهام وتحفيز.
4. **التمكين والتدريب:** تُمكن الموظفين من تبني التغيير والمشاركة في المبادرات، مما يعزز الأداء.

5. **التكنولوجيا:** يعد تبني التكنولوجيا جزءًا من إدارة التغيير ينعكس على تحسين العمليات وكفاءة الأداء، وبالتالي النمو.

رابعًا: دراسات داعمة للعلاقة:

- بينت دراسة (Armenakis et al., 1999) أن قدرة المنظمة على تنفيذ التغيير ترتبط إيجابيًا بمستوى التوسع المؤسسي.
- كما أظهرت دراسة (Judge et al., 1999) أن المؤسسات ذات القدرة العالية على إدارة التغيير تحقق أداءً أفضل في مؤشرات النمو التنظيمي.
- ووفقًا لدراسة (Burnes, 2004)، فإن التغيير الاستراتيجي المستند إلى تشخيص دقيق للبيئة الداخلية والخارجية يؤدي إلى تحسين الكفاءة والمرونة، وهما عنصران جوهريان في النمو المؤسسي.

خامسًا: تحديات العلاقة: رغم وضوح العلاقة المفاهيمية، إلا أن تطبيقها يواجه تحديات متعددة خصوصًا في بيئة الشركات المتوسطة، منها:

- **محدودية الموارد:** مما يعيق تنفيذ استراتيجيات التغيير واسعة النطاق.
- **مقاومة الموظفين:** نتيجة الخوف من فقدان الامتيازات أو تغيير بيئة العمل.
- **ضعف الاتصال التنظيمي:** مما يؤدي إلى سوء فهم مبادرات التغيير.
- **الافتقار للكوادر المتخصصة:** القدرة على قيادة التغيير وربط نتائجه بأهداف النمو.

سادسًا: خصوصية الشركات المتوسطة: تُظهر الدراسات أن الشركات المتوسطة تمتاز بمرونة نسبية أكثر من المؤسسات الكبيرة، إلا أنها تفتقر غالبًا إلى النظم والإجراءات الرسمية، مما قد يُعرقل تطبيق خطط التغيير طويلة الأجل. لكن في المقابل، يُمكن للشركات المتوسطة أن تستفيد من قُرب القيادات من الموظفين، وسرعة اتخاذ القرار، لتطبيق تغييرات تؤدي إلى نمو ملحوظ عند توجيهها بشكل صحيح.

سابعًا: العلاقة السببية بين المتغيرين: تشير الدراسات إلى أن العلاقة بين إدارة التغيير والنمو المؤسسي ليست فقط علاقة ارتباط، بل علاقة سببية أيضًا، حيث يُعد التغيير بمثابة المحرك الأساسي لتحقيق النمو،

ويُمكن قياس أثره من خلال تحسن مؤشرات الأداء المؤسسي بعد تنفيذ برامج التغيير، كما في حالات التحول الرقمي، أو تغيير نموذج العمل، أو إعادة هيكلة الأقسام.

ثامناً: أهمية الربط بين المتغيرين في الدراسات التطبيقية: إن الربط بين هذين المتغيرين في الأبحاث التطبيقية يوفر أداة قياس قوية تساعد متخذي القرار على تحديد أثر التغيير في الوقت الحقيقي على الأداء والنمو. كما يُساهم في تطوير مؤشرات متابعة دقيقة يمكن من خلالها تتبع نتائج التغيير وتحديد مدى فعاليته في تحسين الوضع المؤسسي.

تاسعاً: الفجوات البحثية: رغم أن الكثير من الدراسات تناولت التغيير والنمو كمواضيع مستقلة، إلا أن الدراسات التي تربط بينهما في سياق الشركات المتوسطة لا تزال محدودة. وتشير مراجعة الأدبيات إلى أن معظم البحوث ركزت على القطاعات الكبرى أو الحكومية، مما يُبرز حاجة ماسة إلى دراسات تربط بين تطبيقات التغيير والنمو في بيئات أكثر مرونة، مثل الشركات المتوسطة.

عاشراً: الاتجاهات المستقبلية: يتجه الباحثون في السنوات الأخيرة إلى استخدام النماذج التكاملية لتحليل العلاقة بين التغيير والنمو، مثل نماذج التحليل الهيكلي (SEM) Structural Equation Modeling ، حيث تُسهّم هذه النماذج في كشف العلاقات السببية بدقة أكبر، وتقديم تفسير شامل لتأثير التغيير في النمو من خلال عوامل وسيطة مثل القيادة والثقافة والتمكين.

خاتمة: إن العلاقة بين إدارة التغيير والنمو المؤسسي تُعد علاقة جوهرية في مسار تطور أي منظمة. فالتغيير لا يُحقق قيمته الكاملة ما لم يُترجم إلى نمو ملموس في الأداء والنتائج. وعلى الشركات المتوسطة أن تدرك أن إدارة التغيير ليست مجرد مبادرات سطحية، بل استراتيجية طويلة المدى تتطلب تكامل الرؤية والموارد والتخطيط لبلوغ أهداف النمو.

2.5. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، يمكن التأكيد على أن العلاقة بين إدارة التغيير والنمو المؤسسي قد أصبحت من المواضيع المحورية في الفكر الإداري المعاصر، لما تحمله من أهمية عملية في تعزيز فعالية المؤسسات واستدامتها. لقد أظهرت الأدبيات والدراسات التي تم استعراضها أن إدارة التغيير لا تُعد مجرد خيار تنظيمي، بل ضرورة إستراتيجية تفرضها ديناميكيات البيئة الداخلية والخارجية، خاصة في ظل ما تشهده المؤسسات، وبخاصة الشركات المتوسطة، من تحديات اقتصادية وتكنولوجية وتنظيمية متصاعدة.

لقد تم في هذا الفصل عرض وتحليل المتغيرين الأساسيين للدراسة، حيث تناولنا أولاً إدارة التغيير بوصفها المتغير المستقل، وتم تحليل نماذجها النظرية، وأبعادها التطبيقية، ومكوناتها الحيوية مثل القيادة، والتخطيط، والتواصل، وإشراك الموظفين. كما تم استعراض أبرز النماذج والنظريات التي شكلت إطاراً لفهم هذا المتغير، مثل نموذج لوين، كوتر، ADKAR، وغيرها.

ثم تطرقنا إلى المتغير التابع، وهو النمو المؤسسي، والذي تم تناوله كنتاج متعدد الأبعاد يعكس تطور المؤسسة ماليًا، وتنظيميًا، وبشريًا، وابتكاريًا. وقد أُشير إلى أن النمو المؤسسي لا يُمكن أن يتحقق دون توافر بيئة إدارية مرنة تدعم التغيير وتستجيب للمتغيرات بشكل فعال.

وبعدها تم تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين، واستعراض الدراسات التي أثبتت الترابط القوي بين إدارة التغيير والنمو المؤسسي. وقد تم التأكيد على أن هذه العلاقة ليست فقط علاقة ارتباط، بل علاقة سببية ديناميكية، تتوسطها عناصر مثل الثقافة التنظيمية، والقيادة، والموارد البشرية، والتكنولوجيا.

ومع ذلك، تظل هناك فجوات بحثية ينبغي دراستها، خصوصًا في بيئة الشركات المتوسطة التي تتميز بخصائص فريدة تجعلها بحاجة إلى نماذج تغيير خاصة بها تتلاءم مع مرونتها ومواردها المحدودة. وتشير نتائج هذا الفصل إلى ضرورة إجراء دراسات ميدانية معمقة تُسهم في تعزيز فهمنا لهذه العلاقة، بما يدعم تطبيقات فعالة لإدارة التغيير تقود إلى نمو مستدام ومتكامل.

بناءً عليه، فإن ما تم استعراضه في هذا الفصل سيمثل قاعدة صلبة لبناء التحليل الميداني في الفصول التالية، والذي سيتم من خلاله اختبار فرضيات الدراسة وربطها بالواقع العملي في بيئة الشركات المتوسطة.

قائمة المراجع

اسم المؤلف	سنة النشر	عنوان المرجع	جهة النشر/الناشر
Lewin, K.	1947	Field Theory in Social Science	Harper & Row
Kotter, J. P.	1996	Leading Change	Harvard Business Review Press
Hiatt, J.	2006	ADKAR: A Model for Change in Business	Prosci
Burnes, B.	2004	Managing Change	Pearson Education
Kaplan, R. & Norton, D.	2004	Strategy Maps	Harvard Business Press
Armenakis, A. & Bedeian, A.	1999	Organizational Change: A Review	Journal of Management
Judge, W. & Douglas, T.	1999	Organizational Change Capacity	Journal of Organizational Change Management
Cameron, K. & Quinn, R.	2011	Diagnosing and Changing Organizational Culture	Jossey-Bass
Schein, E.	2010	Organizational Culture and Leadership	Jossey-Bass
Waterman, R. et al.	1980	Structure is Not Organization	McKinsey Quarterly
Vera, D. & Crossan, M.	2004	Strategic Leadership and Organizational Learning	Academy of Management Review
Sharma, P. & Irving, P.	2005	Family Business Successor Commitment	Family Business Review
EFQM	2020	The EFQM Model	EFQM Foundation
العلوي، ناصر	2018	تحديات التغيير المؤسسي في المؤسسات العربية	مجلة الإدارة والتنمية
الحربي، عبد الرحمن	2019	العوامل التنظيمية المؤثرة في النمو المؤسسي	المجلة السعودية للإدارة
عبد العزيز، طارق	2020	الاستثمار في رأس المال البشري والنمو المؤسسي	مجلة البحوث الإدارية