

أثر ممارسات إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

علي بن جمال قمرين

الرقم الجامعي: ٢٦١٠٠٣٥٣

إشراف/

العام الدراسي:

٢٠٢٦

مقدمة الدراسة

تشهد بيئة الأعمال في الوقت الحاضر تغيرات متسارعة فرضتها التطورات التقنية والاقتصادية والتنظيمية، إضافة إلى تنامي متطلبات التحول الرقمي والمنافسة العالمية، الأمر الذي جعل المؤسسات مطالبة بتطوير أساليبها الإدارية بصورة مستمرة للحفاظ على قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي هذا السياق، برزت إدارة التغيير باعتبارها إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لإدارة التحولات التنظيمية بطريقة منهجية تقلل من الآثار السلبية للتغيير، وتزيد من فرص نجاح المبادرات التطويرية.

ولا يقتصر نجاح إدارة التغيير على إدخال تقنيات حديثة أو إعادة هيكلة العمليات التنظيمية، بل يعتمد على مجموعة من العوامل المتكاملة، من أبرزها دعم الإدارة العليا، ووضوح الرؤية والأهداف، وفاعلية الاتصال التنظيمي، وإشراك العاملين في مختلف مراحل التغيير، إضافة إلى توفير التدريب المناسب وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتطوير. وتسهم هذه العوامل في الحد من مقاومة التغيير، وزيادة تقبل العاملين للممارسات الجديدة، وتعزيز التزامهم بأهداف المؤسسة.

ويعد الأداء المؤسسي والالتزام التنظيمي من أهم المؤشرات التي تعكس نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها والمحافظة على استدامة أعمالها. فالأداء المؤسسي يعبر عن قدرة المؤسسة على استثمار مواردها بكفاءة وفاعلية لتحقيق نتائج تتوافق مع أهدافها الاستراتيجية، في حين يعكس الالتزام التنظيمي درجة ارتباط العاملين بالمؤسسة واستعدادهم لبذل الجهد والاستمرار في العمل بما يسهم في تحقيق أهدافها. وتشير العديد من الدراسات إلى وجود ارتباط وثيق بين نجاح إدارة التغيير وتحسن مستويات الأداء المؤسسي والالتزام التنظيمي، إلا أن طبيعة هذه العلاقة قد تختلف باختلاف البيئة التنظيمية والاقتصادية التي تعمل فيها المؤسسات.

وفي المملكة العربية السعودية، شهدت المؤسسات خلال السنوات الأخيرة تحولات واسعة في إطار تنفيذ مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، والتي ركزت على تطوير الأداء الحكومي، ورفع كفاءة القطاع الخاص، وتعزيز التحول الرقمي، وتحسين بيئة الأعمال، وزيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية. وقد أدى ذلك إلى تبني العديد من المؤسسات برامج متقدمة لإدارة التغيير بهدف تطوير الهياكل التنظيمية، وتحسين العمليات الإدارية، ورفع كفاءة الموارد البشرية، بما يتلاءم مع متطلبات التنمية المستدامة.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بإدارة التغيير، لا تزال بعض المؤسسات تواجه تحديات تتمثل في مقاومة العاملين للتغيير، وضعف التواصل الداخلي، وقلة المشاركة في صنع القرار، وهو ما قد ينعكس سلباً على الأداء المؤسسي ومستوى الالتزام التنظيمي. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتحليل أثر ممارسات إدارة التغيير في الأداء المؤسسي والالتزام التنظيمي داخل الشركات في المملكة العربية السعودية، بما يسهم في

تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية ودعم متخذي القرار في تبني استراتيجيات أكثر فاعلية لإدارة التغيير.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة نتيجة التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية والتقنية والتنظيمية، الأمر الذي يتطلب تبني ممارسات فعالة لإدارة التغيير بما يضمن المحافظة على كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وعلى الرغم من إدراك العديد من المؤسسات لأهمية إدارة التغيير، فإن نجاح برامج التغيير لا يرتبط بمجرد تطبيقها، وإنما يعتمد على جودة التخطيط، ودعم الإدارة العليا، وفاعلية الاتصال التنظيمي، ومشاركة العاملين، ومدى جاهزية المؤسسة للتغيير.

وفي المملكة العربية السعودية، ازدادت أهمية إدارة التغيير بصورة ملحوظة مع تسارع برامج التطوير المؤسسي والتحول الرقمي المرتبطة بمستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، حيث اتجهت العديد من الشركات إلى إعادة تطوير هياكلها التنظيمية وأساليب عملها بما يتوافق مع المتغيرات المحلية والعالمية. ورغم ذلك، لا تزال بعض المؤسسات تواجه تحديات تتمثل في مقاومة العاملين للتغيير، وضعف المشاركة في تنفيذ المبادرات التطويرية، وانخفاض مستويات الالتزام التنظيمي، الأمر الذي قد يؤثر في مستوى الأداء المؤسسي ويحد من تحقيق النتائج المستهدفة.

وبمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، يتضح أن معظم الدراسات تناولت إدارة التغيير بالارتباط مع متغير واحد، مثل الأداء المؤسسي أو الرضا الوظيفي أو مقاومة التغيير، بينما تناول عدد محدود منها العلاقة بين إدارة التغيير وكل من الأداء المؤسسي والالتزام التنظيمي في نموذج بحثي واحد، خاصة في بيئة الشركات السعودية التي تشهد تحولات تنظيمية متسارعة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة أثر ممارسات إدارة التغيير في الأداء المؤسسي والالتزام التنظيمي داخل الشركات السعودية، بما يسهم في توفير نتائج علمية يمكن أن تدعم القيادات الإدارية في تطوير ممارسات إدارة التغيير وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر ممارسات إدارة التغيير في الأداء المؤسسي والالتزام التنظيمي في الشركات بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من تناولها أحد الموضوعات الإدارية المعاصرة، وهو إدارة التغيير، الذي يحظى باهتمام متزايد في ظل التحولات التنظيمية والتقنية التي تشهدها المؤسسات. كما تسعى الدراسة إلى توسيع المعرفة العلمية من خلال تحليل أثر ممارسات إدارة التغيير في متغيرين تنظيميين مهمين هما الأداء المؤسسي والالتزام التنظيمي ضمن نموذج بحثي واحد، الأمر الذي يسهم في تقديم فهم أكثر شمولاً للعلاقات بين هذه المتغيرات.

وتتبع أهمية الدراسة أيضاً من تركيزها على الشركات في المملكة العربية السعودية، بما يثري الأدبيات العربية في هذا المجال، ويدعم الباحثين وطلبة الدراسات العليا بإطار نظري يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية، فضلاً عن إمكانية توظيف نتائجها في تطوير نماذج بحثية تتناول متغيرات تنظيمية أخرى ذات صلة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تكتسب الدراسة أهمية تطبيقية من خلال تقديم نتائج يمكن أن يستفيد منها صناع القرار والقيادات الإدارية في الشركات السعودية عند تصميم وتنفيذ برامج إدارة التغيير، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة إدارات الموارد البشرية ووحدات التطوير المؤسسي في تحديد الجوانب التي تتطلب التحسين في ممارسات إدارة التغيير، وتطوير برامج تدريبية وسياسات تنظيمية تدعم نجاح مبادرات التغيير، وتحد من مقاومة العاملين لها.

ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة كذلك في دعم المؤسسات الساعية إلى تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، من خلال تعزيز كفاءة الأداء، وتحسين بيئة العمل، وزيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات، بما يدعم استدامة الأداء والتميز المؤسسي.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيس

التعرف على أثر ممارسات إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الالتزام التنظيمي في الشركات بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية

١. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة التغيير في الشركات بالمملكة العربية السعودية.
٢. قياس مستوى الأداء المؤسسي في الشركات محل الدراسة.
٣. قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركات محل الدراسة.
٤. تحليل أثر ممارسات إدارة التغيير في الأداء المؤسسي.
٥. تحليل أثر ممارسات إدارة التغيير في الالتزام التنظيمي.
٦. اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة التغيير وكل من الأداء المؤسسي والالتزام التنظيمي.
٧. التعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة تجاه متغيرات الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، وحجم الشركة).
٨. تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والتطبيقية التي تسهم في تطوير ممارسات إدارة التغيير، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الالتزام التنظيمي في الشركات السعودية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس

ما أثر إدارة التغيير في بيئة العمل على الأداء المؤسسي والالتزام التنظيمي في الشركات بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى تطبيق إدارة التغيير في الشركات السعودية؟
٢. ما مستوى الأداء المؤسسي في الشركات محل الدراسة؟

٣. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين؟

٤. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير في بيئة العمل على الأداء المؤسسي؟

٥. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير في بيئة العمل على الالتزام التنظيمي؟

٦. هل تختلف درجة تأثير إدارة التغيير في الأداء المؤسسي والالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الديموغرافية للمشاركين؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الالتزام التنظيمي في الشركات بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التغيير في الأداء المؤسسي.

H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التغيير في الالتزام التنظيمي.

H1-3: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التغيير والأداء المؤسسي.

H1-4: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التغيير والالتزام التنظيمي.

H1-5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تجاه متغيرات الدراسة تُعزى إلى الخصائص الديموغرافية.

الفرضيات الصفرية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الالتزام التنظيمي.

H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التغيير في الأداء المؤسسي.

H0-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التغيير في الالتزام التنظيمي.

H0-3: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التغيير والأداء المؤسسي.

H0-4: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التغيير والالتزام التنظيمي.

H0-5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تجاه متغيرات الدراسة تُعزى إلى الخصائص الديموغرافية.

الفجوة البحثية

أظهرت مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة اهتمامًا متزايدًا بموضوع إدارة التغيير، حيث تناولت العديد من الدراسات دورها في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات التنظيمية، والحد من مقاومة التغيير، ودعم برامج التطوير والتحول المؤسسي. كما ركزت دراسات أخرى على العلاقة بين إدارة التغيير ومتغيرات تنظيمية مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والابتكار المؤسسي. وعلى الرغم من هذا الزخم البحثي، يتضح وجود عدد من الجوانب التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من الدراسة. فقد ركزت نسبة كبيرة من الدراسات على تحليل أثر إدارة التغيير في متغير تنظيمي واحد، بينما تناول عدد محدود منها أثر إدارة التغيير في كل من الأداء المؤسسي والالتزام التنظيمي ضمن نموذج بحثي متكامل. كما أن كثيرًا من الدراسات أجريت في بيئات تنظيمية واقتصادية تختلف عن البيئة السعودية، الأمر الذي قد يحد من إمكانية تعميم نتائجها على الشركات العاملة في المملكة.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في تناولها العلاقة بين ممارسات إدارة التغيير، والأداء المؤسسي، والالتزام التنظيمي في إطار بحثي واحد، مع تطبيقها على الشركات في المملكة العربية السعودية، التي تشهد تحولات تنظيمية متسارعة في ظل برامج التطوير المؤسسي والتحول الرقمي المرتبطة بمستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. ومن ثم، تسعى الدراسة إلى الإسهام في سد هذه الفجوة من خلال تقديم أدلة علمية وتطبيقية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة التغيير، ودعم متخذي القرار في تعزيز الأداء المؤسسي والالتزام التنظيمي داخل الشركات السعودية.

الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة التغيير

أولاً: مفهوم إدارة التغيير

تُعد إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، لما لها من دور محوري في تمكين المؤسسات من التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد أصبحت إدارة التغيير ضرورة ملحة في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، سواء على

المستوى التقني أو الاقتصادي أو التنظيمي، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات تطوير أساليب عملها بصورة مستمرة للحفاظ على قدرتها التنافسية.

ويقصد بإدارة التغيير مجموعة العمليات والأنشطة المنظمة التي تهدف إلى الانتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، من خلال التخطيط للتغيير، وتنفيذه، ومتابعته، وتقييم نتائجه، بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة وتقليل مقاومة العاملين للتغيير.

كما تُعرف إدارة التغيير بأنها عملية إدارية مخططة تهدف إلى إحداث تعديلات في السياسات أو الهياكل التنظيمية أو الإجراءات أو الثقافة التنظيمية أو الموارد البشرية، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات.

ولا يقتصر مفهوم إدارة التغيير على تنفيذ إجراءات تنظيمية جديدة، بل يشمل أيضًا إدارة الجوانب الإنسانية المصاحبة للتغيير، مثل بناء القناة لدى العاملين، وتعزيز مشاركتهم، وتوفير التدريب والدعم اللازمين، وتحسين الاتصال الداخلي، بما يساهم في زيادة فرص نجاح مبادرات التغيير وتحقيق نتائج مستدامة.

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف إدارة التغيير في هذه الدراسة بأنها: مجموعة الممارسات الإدارية المنظمة التي تتبناها المؤسسة بهدف التخطيط للتغيير وتنفيذه وإدارته بصورة منهجية، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الالتزام التنظيمي، وتحقيق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

ثانياً: أهمية إدارة التغيير

تُعد إدارة التغيير من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لمواجهة التحديات المتسارعة في بيئة الأعمال، إذ تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية والتنظيمية، بما يضمن استمرارها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي ظل اشتداد المنافسة وتسارع التحول الرقمي، أصبحت إدارة التغيير عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات وتحقيق الاستدامة.

وتبرز أهمية إدارة التغيير في كونها تساعد المؤسسات على الانتقال من الأساليب التقليدية إلى أساليب عمل أكثر كفاءة ومرونة، من خلال تطوير العمليات الإدارية، وتحسين الهياكل التنظيمية، وإعادة تصميم الإجراءات بما يتناسب مع المتغيرات الداخلية والخارجية. كما تساهم في تعزيز جاهزية المؤسسة لمواجهة الأزمات والاستجابة السريعة للتغيرات، بما يقلل من الآثار السلبية التي قد تنتج عن التحولات التنظيمية.

ومن الجوانب المهمة لإدارة التغيير أنها تعزز مشاركة العاملين في عمليات التطوير، وتساهم في زيادة تقبلهم للتغيير من خلال تحسين الاتصال الداخلي، وتوضيح أهداف التغيير، وإشراكهم في مراحل التخطيط والتنفيذ، الأمر الذي يحد من مقاومة التغيير ويزيد من مستوى الالتزام التنظيمي.

كما تؤدي إدارة التغيير دورًا مهمًا في رفع مستوى الأداء المؤسسي، إذ تساعد على تحسين استثمار الموارد، ورفع جودة الخدمات والمنتجات، وزيادة الإنتاجية، وتحسين سرعة الإنجاز، بما ينعكس إيجابًا على القدرة التنافسية للمؤسسة.

وفي المملكة العربية السعودية، تزداد أهمية إدارة التغيير مع استمرار تنفيذ برامج التحول الوطني ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، والتي تتطلب من المؤسسات تطوير أنظمتها الإدارية، وتعزيز الابتكار، ورفع كفاءة الموارد البشرية، وتحقيق مستويات أعلى من الجودة والتميز المؤسسي. ومن ثم، أصبحت إدارة التغيير أداة استراتيجية تسهم في دعم جهود التطوير المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة.

ثالثاً: أهداف إدارة التغيير

تسعى إدارة التغيير إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساعد المؤسسات على التكيف مع المتغيرات وتحسين أدائها، ومن أبرز هذه الأهداف ما يأتي:

١. تمكين المؤسسة من التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية بكفاءة ومرونة.
 ٢. تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطوير العمليات والإجراءات الإدارية.
 ٣. رفع كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية والتقنية بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 ٤. تعزيز مشاركة العاملين في عمليات التطوير، وزيادة تقبلهم للتغيير، والحد من مقاومته.
 ٥. تطوير الثقافة التنظيمية بما يدعم الابتكار والتعلم المستمر والعمل الجماعي.
 ٦. تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة، بما يسهم في رفع مستوى رضا المستفيدين والعملاء.
 ٧. دعم التحول الرقمي وتبني التقنيات الحديثة بما يعزز كفاءة الأداء وسرعة إنجاز الأعمال.
 ٨. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وتحقيق الاستدامة، والاستجابة السريعة للمتغيرات المستقبلية.
- وتعكس هذه الأهداف الدور الاستراتيجي لإدارة التغيير في بناء مؤسسات أكثر قدرة على التطور والنمو، وتحقيق التميز المؤسسي في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

رابعاً: مراحل إدارة التغيير

تمر عملية إدارة التغيير بمجموعة من المراحل المتتابعة التي تهدف إلى ضمان تنفيذ التغيير بصورة منهجية، وتقليل مقاومة العاملين، وتحقيق الأهداف المرجوة. وعلى الرغم من اختلاف النماذج الإدارية في تحديد عدد

هذه المراحل، فإنها تتفق في جوهرها على ضرورة التخطيط المسبق، والتنفيذ المنظم، والمتابعة المستمرة. ويمكن تلخيص أهم مراحل إدارة التغيير فيما يأتي:

١ - تشخيص الحاجة إلى التغيير

تبدأ عملية إدارة التغيير بتحديد الأسباب التي تستدعي التغيير، سواء كانت ناتجة عن عوامل داخلية، مثل انخفاض الأداء أو ضعف الإنتاجية، أو عوامل خارجية، مثل التطورات التقنية، واشتداد المنافسة، والتغيرات الاقتصادية أو التشريعية. وتساعد هذه المرحلة في تحديد الفجوة بين الواقع الحالي والوضع المستهدف.

٢ - التخطيط للتغيير

تُعد مرحلة التخطيط من أهم مراحل إدارة التغيير، إذ يتم خلالها تحديد أهداف التغيير، ووضع خطة تنفيذية واضحة، وتحديد الموارد المطلوبة، والجدول الزمني، والمسؤوليات، وآليات المتابعة والتقييم، بما يسهم في تقليل المخاطر المحتملة ورفع فرص نجاح التغيير.

٣ - تنفيذ التغيير

في هذه المرحلة تبدأ المؤسسة بتطبيق الخطط والإجراءات التي تم إعدادها، مع توفير الدعم اللازم للعاملين، وتقديم البرامج التدريبية، وتعزيز التواصل الداخلي، والإجابة عن استفسارات العاملين، بما يساعد على زيادة تقبلهم للتغيير وتقليل مقاومته.

٤ - متابعة تنفيذ التغيير

تتضمن هذه المرحلة مراقبة سير تنفيذ التغيير بصورة مستمرة، وقياس مدى تحقيق الأهداف المحددة، واكتشاف المشكلات أو الانحرافات التي قد تظهر أثناء التنفيذ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

٥ - تقييم نتائج التغيير

تُعد هذه المرحلة ختام عملية إدارة التغيير، حيث يتم تقييم النتائج التي تحققت مقارنة بالأهداف المخططة، وقياس أثر التغيير في أداء المؤسسة والعاملين، واستخلاص الدروس المستفادة، بما يسهم في تحسين المبادرات المستقبلية وترسيخ ثقافة التطوير المستمر داخل المؤسسة. وتكمن أهمية هذه المراحل في أنها توفر إطارًا عمليًا يساعد المؤسسات على تنفيذ التغيير بصورة منظمة، ويزيد من فرص نجاحه، ويعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

خامساً: نماذج إدارة التغيير

طُورت العديد من النماذج العلمية لتفسير كيفية إدارة التغيير داخل المؤسسات، وتقديم خطوات عملية تساعد القيادات الإدارية على تنفيذ التغيير بكفاءة. ومن أبرز هذه النماذج ما يأتي:

١ - نموذج كيرت لوين (Lewin Model)

يُعد نموذج كيرت لوين من أقدم النماذج في مجال إدارة التغيير، ويقوم على ثلاث مراحل رئيسية:

- **إذابة الجمود (Unfreezing):** يتم فيها تهيئة العاملين للتغيير من خلال توضيح الحاجة إليه، وتهيئة البيئة التنظيمية لقبوله.
- **التغيير (Changing):** تتضمن تنفيذ التغيير الفعلي، وتطبيق الإجراءات الجديدة، وتقديم التدريب والدعم للعاملين.
- **إعادة التجميد (Refreezing):** تهدف إلى تثبيت التغيير وجعله جزءاً من ثقافة المؤسسة، لضمان استمراريته وعدم العودة إلى الممارسات السابقة.

ويمتاز هذا النموذج بالبساطة وسهولة التطبيق، إلا أنه تعرض لانتقادات لكونه يفترض استقرار البيئة التنظيمية، في حين أن المؤسسات الحديثة تواجه تغيرات متلاحقة ومستمرة.

٢ - نموذج جون كوتر (Kotter's Eight-Step Model)

قدم جون كوتر نموذجاً يتكون من ثماني خطوات مترابطة لقيادة التغيير التنظيمي، وتشمل:

- إيجاد شعور بالحاجة الملحة للتغيير.
- تشكيل فريق قيادي يقود عملية التغيير.
- صياغة رؤية واضحة للتغيير.
- التواصل المستمر مع العاملين بشأن الرؤية.
- تمكين العاملين من المشاركة في تنفيذ التغيير.
- تحقيق إنجازات قصيرة المدى لتعزيز الثقة.
- الاستمرار في تطوير التغيير وعدم التوقف عند النجاحات الأولية.
- ترسيخ التغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

ويُعد هذا النموذج من أكثر النماذج استخدامًا في المؤسسات؛ نظرًا لاهتمامه بالقيادة، والتواصل، والثقافة التنظيمية، ومشاركة العاملين.

٣- نموذج ADKAR

طور نموذج ADKAR بوصفه إطارًا يركز على الجانب الإنساني في إدارة التغيير، ويتكون من خمسة عناصر رئيسة هي:

- **Awareness** بناء الوعي بأهمية التغيير.
 - **Desire** تعزيز الرغبة في المشاركة ودعم التغيير.
 - **Knowledge** تزويد العاملين بالمعرفة اللازمة لتنفيذ التغيير.
 - **Ability** تنمية المهارات والقدرات اللازمة لتطبيق التغيير.
 - **Reinforcement** تعزيز التغيير والمحافظة على استمراره من خلال المتابعة والحوافز.
- ويتميز هذا النموذج بتركيزه على الفرد باعتباره العنصر الرئيس في نجاح التغيير، ولذلك يُستخدم على نطاق واسع في برامج التحول المؤسسي والتطوير التنظيمي.
- وتستند الدراسة الحالية إلى هذه النماذج باعتبارها من أكثر النماذج شيوعًا في الأدبيات الإدارية، لما توفره من أسس علمية تساعد في تفسير العلاقة بين ممارسات إدارة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الالتزام التنظيمي.

سادسًا: معوقات إدارة التغيير

على الرغم من إدراك المؤسسات لأهمية إدارة التغيير، فإن تنفيذ برامج التغيير قد يواجه العديد من المعوقات التي تؤثر في نجاحها وتحقيق أهدافها. وتختلف هذه المعوقات باختلاف طبيعة المؤسسة وبيئة العمل، إلا أنها تتفق في تأثيرها السلبي على سير عملية التغيير.

ومن أبرز معوقات إدارة التغيير مقاومة العاملين للتغيير، والتي تعد من أكثر التحديات شيوعًا، إذ قد يخشى بعض العاملين فقدان مناصبهم أو زيادة أعباء العمل أو عدم قدرتهم على التكيف مع الأساليب الجديدة، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى التعاون مع برامج التغيير.

كما يمثل ضعف دعم الإدارة العليا أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى فشل التغيير، إذ إن نجاح أي برنامج تغيير يتطلب التزام القيادات الإدارية بتوفير الموارد اللازمة، ومتابعة التنفيذ، وتحفيز العاملين على المشاركة الفاعلة.

ومن المعوقات أيضًا ضعف الاتصال التنظيمي، حيث يؤدي نقص المعلومات أو غموض أهداف التغيير إلى انتشار الشائعات وسوء الفهم، مما يزيد من مقاومة العاملين ويؤثر في مستوى الثقة بين الإدارة والموظفين. وتشمل المعوقات كذلك نقص الموارد المالية والبشرية، وضعف برامج التدريب والتأهيل، وعدم وجود خطة واضحة لإدارة التغيير، إضافة إلى الثقافة التنظيمية التي قد لا تشجع على التطوير والابتكار، مما يحد من قدرة المؤسسة على تنفيذ التغيير بكفاءة.

ولذلك فإن التغلب على هذه المعوقات يتطلب تخطيطًا دقيقًا، وقيادة داعمة، وتواصلًا فعالًا، وإشراك العاملين في مختلف مراحل التغيير، بما يعزز فرص نجاحه وتحقيق أهدافه.

سابعاً: عوامل نجاح إدارة التغيير

يتوقف نجاح إدارة التغيير على توافر مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية التي تساعد المؤسسة على تنفيذ التغيير بصورة فعالة وتحقيق النتائج المرجوة. وتؤكد الأدبيات الإدارية أن نجاح التغيير لا يعتمد على القرارات الإدارية فقط، بل يرتبط بدرجة كبيرة بقدرة المؤسسة على إدارة الجوانب البشرية والتنظيمية المصاحبة للتغيير.

ويأتي دعم الإدارة العليا في مقدمة عوامل النجاح، إذ يساهم في توفير الموارد اللازمة، واتخاذ القرارات المناسبة، وتعزيز ثقة العاملين بأهمية التغيير. كما يعد وجود رؤية واضحة وأهداف محددة للتغيير من العوامل الأساسية التي تساعد العاملين على فهم مبررات التغيير والنتائج المتوقعة منه.

ويُعد الاتصال التنظيمي الفعال من أهم عوامل نجاح إدارة التغيير، حيث يساهم في نقل المعلومات بصورة واضحة، والإجابة عن استفسارات العاملين، وتقليل الشائعات، وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين. كما أن إشراك العاملين في التخطيط والتنفيذ يزيد من شعورهم بالمسؤولية ويحد من مقاومة التغيير.

ومن العوامل المهمة أيضًا توفير برامج التدريب والتطوير، التي تساعد العاملين على اكتساب المعارف والمهارات اللازمة للتعامل مع المتغيرات الجديدة، إلى جانب وجود نظام للحوافز يشجع على تبني السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالتغيير.

وتسهم الثقافة التنظيمية الداعمة للتطوير والابتكار، إضافة إلى المتابعة المستمرة وقياس نتائج التغيير، في تعزيز فرص نجاح برامج التغيير واستدامتها، بما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي والالتزام التنظيمي للعاملين.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن نجاح إدارة التغيير يتطلب تكامل الجوانب القيادية والتنظيمية والبشرية، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة، وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات، والمحافظة على مستوى مرتفع من الأداء والتميز المؤسسي.

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي

يُعد الأداء المؤسسي من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري الحديث، ويعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية، بما يحقق الكفاءة والفاعلية في مختلف الأنشطة والعمليات. ويُنظر إلى الأداء المؤسسي بوصفه مؤشراً شاملاً يعكس مستوى نجاح المؤسسة في تنفيذ خططها وتحقيق رسالتها، ومدى قدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وقد تطور مفهوم الأداء المؤسسي ليشمل جوانب متعددة، فلم يعد يقتصر على النتائج المالية أو حجم الإنتاج، بل أصبح يشمل جودة الخدمات والمنتجات، ورضا العملاء، وكفاءة العمليات، والابتكار، وتحقيق الاستدامة، بما يعكس الأداء الحقيقي للمؤسسة.

ويُقصد بالأداء المؤسسي في هذه الدراسة مستوى كفاءة وفاعلية الشركات في تحقيق أهدافها، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتحسين العمليات الإدارية، ورفع جودة الخدمات، وتحقيق التميز المؤسسي.

ثانياً: أهمية الأداء المؤسسي

يحظى الأداء المؤسسي باهتمام كبير في المؤسسات الحديثة؛ لأنه يمثل المعيار الرئيس للحكم على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها. كما يساعد في التعرف على نقاط القوة والضعف، واتخاذ القرارات المناسبة لتطوير الأداء وتحسين النتائج.

وتبرز أهمية الأداء المؤسسي في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وزيادة الإنتاجية، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز رضا العملاء، ودعم القدرة التنافسية للمؤسسة. كما يساهم في تحقيق التحسين المستمر، وتعزيز الابتكار، ورفع مستوى الاستجابة للمتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال.

وفي ظل رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، أصبح تحسين الأداء المؤسسي أحد المرتكزات الأساسية لتطوير المؤسسات الحكومية والخاصة، ورفع كفاءة أعمالها، وتعزيز قدرتها على تحقيق التنمية المستدامة.

ثالثاً: أهداف الأداء المؤسسي

يسعى الأداء المؤسسي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في رفع كفاءة المؤسسة وتعزيز قدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ومن أبرز هذه الأهداف:

١. رفع كفاءة العمليات الإدارية والتشغيلية.
٢. تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
٣. تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
٤. زيادة الإنتاجية والاستغلال الأمثل للموارد.
٥. دعم اتخاذ القرارات الإدارية من خلال مؤشرات الأداء.
٦. تحقيق رضا العملاء والعاملين.
٧. تعزيز ثقافة التحسين المستمر والابتكار.

رابعاً: خصائص الأداء المؤسسي

يتميز الأداء المؤسسي بعدد من الخصائص التي تجعله أداة فعالة في تقييم المؤسسات، ومن أهمها:

- الشمولية، حيث يشمل جميع أنشطة المؤسسة.
 - الاستمرارية، إذ يتم قياسه بصورة دورية.
 - القابلية للقياس باستخدام مؤشرات كمية ونوعية.
 - المرونة في التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
 - الترابط مع جميع الوظائف الإدارية داخل المؤسسة.
- وتسهم هذه الخصائص في توفير صورة شاملة عن مستوى أداء المؤسسة، وتساعد الإدارة على اتخاذ قرارات التطوير والتحسين.

خامساً: أبعاد الأداء المؤسسي

تعددت آراء الباحثين حول أبعاد الأداء المؤسسي، إلا أن معظم الدراسات اتفقت على مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي يمكن من خلالها تقييم أداء المؤسسات، ومن أبرزها:

١ - الكفاءة

وتعني قدرة المؤسسة على استخدام مواردها البشرية والمالية والتقنية بكفاءة، بما يحقق أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة.

٢ - الفاعلية

وتشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتنفيذ خططها بنجاح.

٣ - جودة الأداء

وتتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم خدمات أو منتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات العملاء والمستفيدين.

٤ - الإنتاجية

وتعكس حجم المخرجات التي تحققها المؤسسة مقارنة بالموارد المستخدمة، بما يسهم في رفع مستوى الكفاءة وتحقيق الميزة التنافسية.

٥ - رضا العملاء

ويعد من أهم الأبعاد التي تعكس نجاح المؤسسة في تلبية احتياجات العملاء والمحافظة على ولائهم.

سادساً: مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

تعتمد المؤسسات على مجموعة من المؤشرات لقياس مستوى الأداء المؤسسي، ومن أهمها:

١. كفاءة استخدام الموارد.
٢. مستوى تحقيق الأهداف.
٣. جودة الخدمات والمنتجات.
٤. معدل الإنتاجية.
٥. رضا العملاء.
٦. سرعة إنجاز الأعمال.
٧. مستوى الابتكار والتحسين المستمر.

وتساعد هذه المؤشرات الإدارة في متابعة الأداء، واكتشاف جوانب القوة والقصور، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين النتائج.

سابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

يتأثر الأداء المؤسسي بمجموعة من العوامل التي تسهم في تحسينه أو انخفاض مستواه، ومن أبرزها:

١. القيادة الإدارية.

٢. كفاءة الموارد البشرية.

٣. الثقافة التنظيمية.

٤. التكنولوجيا والتحول الرقمي.

٥. إدارة التغيير.

٦. الاتصال التنظيمي.

٧. توافر الموارد المالية.

٨. بيئة العمل التنظيمية.

وتعمل هذه العوامل بصورة متكاملة، ويؤدي تحسينها إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

ثامناً: معوقات الأداء المؤسسي

قد تواجه المؤسسات عدداً من المعوقات التي تؤثر في مستوى أدائها، ومن أبرزها ضعف القيادة، وقصور التخطيط، ومقاومة التغيير، وضعف الاتصال التنظيمي، ونقص الموارد، وقلة التدريب، وعدم وضوح الأهداف، وضعف نظم قياس الأداء. وتسهم معالجة هذه المعوقات في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمل.

تاسعاً: أساليب تحسين الأداء المؤسسي

يمكن للمؤسسات تحسين أدائها من خلال تبني مجموعة من الأساليب، من أهمها تطوير الموارد البشرية، وتعزيز التدريب المستمر، وتطبيق نظم إدارة الجودة، والاستفادة من التحول الرقمي، وتحسين الاتصال الداخلي، وتشجيع الابتكار، وتطبيق مؤشرات الأداء، وإجراء التقييم المستمر للأداء.

عاشراً: العلاقة بين إدارة التغيير والأداء المؤسسي

تعد العلاقة بين إدارة التغيير والأداء المؤسسي من الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، حيث تشير الدراسات إلى أن نجاح برامج إدارة التغيير يسهم في تطوير العمليات التنظيمية، وتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وزيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

كما تساعد إدارة التغيير في تعزيز مشاركة العاملين، وتحسين الاتصال التنظيمي، ودعم ثقافة الابتكار، والحد من مقاومة التغيير، وهي جميعها عوامل تسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الميزة التنافسية. ومن هذا المنطلق، تفترض الدراسة الحالية وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركات في المملكة العربية السعودية.

المبحث الثالث: الالتزام التنظيمي

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي

يُعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ويشير إلى درجة ارتباط العامل بالمؤسسة، وإيمانه بأهدافها وقيمتها، ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها، واستعداده لبذل الجهد لتحقيق أهدافها. ويُنظر إليه على أنه أحد العوامل المؤثرة في استقرار العاملين وتحسين الأداء المؤسسي، لما له من دور في تعزيز الولاء والانتماء وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل.

ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي

تكمن أهمية الالتزام التنظيمي في دوره في رفع مستوى الأداء والإنتاجية، وتعزيز رضا العاملين، وتحسين جودة العمل، ودعم التعاون بين العاملين والإدارة. كما يسهم في تقليل مقاومة التغيير، وزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والمحافظة على استقرارها التنظيمي.

ثالثاً: أبعاد الالتزام التنظيمي

اعتمدت معظم الدراسات على نموذج **Allen and Meyer** الذي يقسم الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:

- **الالتزام العاطفي:** ويعبر عن ارتباط العامل بالمؤسسة وإيمانه بأهدافها ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها.

• **الالتزام الاستمراري:** ويشير إلى استمرار العامل في المؤسسة نتيجة إدراكه للتكاليف المترتبة على ترك العمل.

• **الالتزام المعياري:** ويعكس شعور العامل بالمسؤولية الأخلاقية تجاه المؤسسة وضرورة الاستمرار في العمل بها.

وتعد هذه الأبعاد من أكثر المقاييس استخدامًا في الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي.

رابعاً: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية والشخصية التي تسهم في رفع مستوى ارتباط العاملين بالمؤسسة واستمرارهم فيها. ومن أبرز هذه العوامل دعم الإدارة العليا، وعدالة الأنظمة والإجراءات، وفاعلية القيادة، والاتصال التنظيمي، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وفرص التدريب والتطوير، والحوافز والمكافآت، إضافة إلى بيئة العمل الإيجابية التي تعزز الثقة والتعاون بين العاملين. كما تؤدي ممارسات إدارة التغيير الفعالة دوراً مهماً في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال إشراك العاملين في التغيير، وتوضيح أهدافه، وتوفير الدعم اللازم لهم، مما يزيد من تقبلهم للتغيير ويعزز انتماءهم للمؤسسة.

خامساً: العلاقة بين إدارة التغيير والالتزام التنظيمي

ترتبط إدارة التغيير ارتباطاً وثيقاً بالالتزام التنظيمي، إذ يسهم التطبيق الفعال لممارسات إدارة التغيير في تعزيز ثقة العاملين بالمؤسسة، وزيادة مشاركتهم في تنفيذ التغيير، وتقليل مقاومتهم له. كما يؤدي التواصل الفعال، ودعم الإدارة العليا، وإشراك العاملين في مراحل التغيير إلى رفع مستوى الالتزام التنظيمي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن المؤسسات التي تنجح في إدارة التغيير بصورة منهجية تحقق مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي مقارنة بالمؤسسات التي تنقر إلى التخطيط والتواصل الفعال أثناء تنفيذ التغيير.

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى

هدفت دراسة (Rouissi 2025) إلى تحليل دور ممارسات إدارة التغيير والعوامل الثقافية في تحسين اندماج العاملين وأدائهم داخل المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واستخدمت استبانة طُبقت على (٤٧٧) موظفاً من عدد من الشركات الصناعية، كما استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار العلاقات بين المتغيرات.

وأظهرت النتائج أن القيادة الفاعلة، والتواصل التنظيمي، ومشاركة العاملين، والتدريب، جميعها تؤثر تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية في نجاح إدارة التغيير وتحسين أداء العاملين. كما تبين أن الثقافة التنظيمية تعزز من فاعلية ممارسات إدارة التغيير.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم العلاقة بين ممارسات إدارة التغيير والأداء، بينما تختلف عنها في أنها تتناول الأداء المؤسسي والالتزام التنظيمي معًا داخل الشركات السعودية.

الدراسة الثانية

هدفت دراسة **Nguyen & Pham (2025)** إلى التعرف على أثر القيادة الداعمة للتغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي، مع اختبار الدور المعدل لاحترافية إدارة الموارد البشرية.

اتبعت الدراسة المنهج الكمي، واعتمدت على استبانة وتحليل إحصائي لاختبار العلاقات بين المتغيرات. وأشارت النتائج إلى أن القيادة الفاعلة أثناء تنفيذ التغيير تؤثر إيجابيًا في الالتزام التنظيمي، كما أن ارتفاع مستوى احترافية إدارة الموارد البشرية يزيد من نجاح مبادرات التغيير ويرفع مستوى التزام العاملين. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها الالتزام التنظيمي باعتباره أحد أهم مخرجات إدارة التغيير، بينما تختلف عنها في اقتصارها على الالتزام التنظيمي دون الأداء المؤسسي.

الدراسة الثالثة

هدفت دراسة **Jia & Mohamed Nasir (2025)** إلى قياس أثر التغيير التنظيمي والالتزام التنظيمي في أداء العاملين في قطاع تجارة التجزئة بمدينة شنغهاي.

استخدمت الدراسة المنهج الكمي، واعتمدت على استبانة وزعت على (٣٥٠) موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للتغيير التنظيمي في أداء العاملين، كما تبين أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى تحسين الأداء بصورة ملحوظة.

وتؤكد هذه الدراسة أهمية إدراج الالتزام التنظيمي ضمن نموذج الدراسة الحالية إلى جانب الأداء المؤسسي.

الدراسة الرابعة

هدفت دراسة **Azat Elsaman, Daud & Sallehuddin (2024)** إلى بناء إطار نظري يوضح أثر الالتزام التنظيمي في الأداء المؤسسي، مع اقتراح إدارة التغيير بوصفها متغيرًا وسيطًا في هذه العلاقة.

واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي المفاهيمي من خلال مراجعة الأدبيات والنماذج النظرية المتعلقة بالأداء المؤسسي وإدارة التغيير.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة التغيير تمثل عنصرًا أساسيًا في تعزيز أثر الالتزام التنظيمي في الأداء المؤسسي، وأوصت بإجراء دراسات ميدانية لاختبار هذا النموذج.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري وصياغة الفرضيات، مع تمييزها بإجراء تطبيق ميداني داخل الشركات السعودية.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة أن إدارة التغيير تمثل أحد العوامل الرئيسة المؤثرة في نجاح المؤسسات، حيث أكدت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة التغيير وتحسين الأداء، وتعزيز التزام العاملين، وزيادة فاعلية القيادة، ورفع كفاءة الاتصال التنظيمي.

كما أظهرت الدراسات أن نجاح برامج التغيير لا يعتمد على تطبيق الإجراءات التنظيمية فقط، بل يرتبط أيضًا بمدى مشاركة العاملين، ودعم الإدارة العليا، والثقافة التنظيمية، وبرامج التدريب والتطوير.

وعلى الرغم من ذلك، يلاحظ أن معظم الدراسات ركزت على متغير واحد مثل الأداء أو الالتزام التنظيمي، أو أجريت في بيئات تنظيمية تختلف عن البيئة السعودية. ومن هنا تتميز الدراسة الحالية بجمعها بين متغيري الأداء المؤسسي والالتزام التنظيمي في نموذج بحثي واحد، مع تطبيقها على الشركات في المملكة العربية السعودية، بما يسهم في تقديم نتائج أكثر ملاءمة للواقع المحلي.

المنهجية

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يهدف إلى وصف ظاهرة إدارة التغيير وتحليل أثر ممارساتها في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الالتزام التنظيمي في الشركات بالمملكة العربية السعودية. كما يساعد هذا المنهج في جمع البيانات من أفراد الدراسة وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج تسهم في الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ثانياً: نموذج الدراسة

تعتمد الدراسة على نموذج يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تمثل ممارسات إدارة التغيير المتغير المستقل، بينما يمثل كل من الأداء المؤسسي والالتزام التنظيمي المتغيرين التابعين.

ويتكون نموذج الدراسة من الآتي:

المتغير المستقل:

- ممارسات إدارة التغيير:
 - دعم الإدارة العليا.
 - الاتصال التنظيمي.
 - مشاركة العاملين.
 - التدريب والتطوير.
 - وضوح أهداف التغيير.

المتغيرات التابعة:

الأداء المؤسسي:

- الكفاءة.
- الفاعلية.
- جودة الأداء.
- الإنتاجية.
- تحقيق الأهداف.

الالتزام التنظيمي:

- الالتزام العاطفي.
- الالتزام الاستمراري.
- الالتزام المعياري.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين والإداريين في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بممارسات إدارة التغيير، والأقدر على تقييم أثرها في الأداء المؤسسي والالتزام التنظيمي. سيتم اختيار عينة الدراسة باستخدام **العينة العشوائية البسيطة** من العاملين والإداريين في الشركات بالمملكة العربية السعودية، بما يضمن تمثيل أفراد مجتمع الدراسة بصورة مناسبة. وسيُحدد حجم العينة وفقاً للأساليب الإحصائية المتبعة في البحوث العلمية، بما يحقق إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مجتمعها.

رابعاً: أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على **الاستبانة** بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة والمنهج الوصفي التحليلي. وستصمم الاستبانة بالاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة، وستتكون من قسمين:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية، وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، وحجم الشركة)
- **القسم الثاني:** فقرات تقيس متغيرات الدراسة، وتشمل ممارسات إدارة التغيير، والأداء المؤسسي، والالتزام التنظيمي، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

صدق وثبات الأداة

سيتم التحقق من **صدق** أداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة وإدارة الأعمال؛ للتأكد من مناسبة الفقرات ووضوحها ومدى ارتباطها بأهداف الدراسة. كما سيتم التحقق من **ثبات** الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**)، للتأكد من اتساق فقرات الاستبانة وإمكانية الاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي.

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي

ستُحلل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**، وذلك من خلال توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، ومنها:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستويات متغيرات الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقات بين المتغيرات.

- تحليل الانحدار لاختبار أثر ممارسات إدارة التغيير في الأداء المؤسسي والالتزام التنظيمي.
- اختبار (T) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدراسة الفروق وفقاً للخصائص الديموغرافية عند الحاجة.

سادساً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

١ - الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على بحث أثر ممارسات إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الالتزام التنظيمي، من خلال دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة التغيير) والمتغيرات التابعة (الأداء المؤسسي والالتزام التنظيمي).

٢ - الحدود المكانية:

تُطبق الدراسة على مجموعة من الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.

٣ - الحدود البشرية:

تستهدف الدراسة العاملين والإداريين في الشركات السعودية ممن لديهم معرفة أو خبرة بممارسات العمل والتغييرات التنظيمية داخل المؤسسة.

٤ - الحدود الزمنية:

تُجرى الدراسة خلال الفترة الزمنية المحددة لتنفيذ البحث وجمع البيانات وتحليلها.

سابعاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

إدارة التغيير:

هي مجموعة الممارسات والأنشطة المنظمة التي تقوم بها المؤسسة بهدف التخطيط للتغيير وتنفيذه ومتابعته، بما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وتقليل مقاومة العاملين.

الأداء المؤسسي:

هو مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين العمليات وجودة الخدمات.

الالتزام التنظيمي:

هو درجة ارتباط العاملين بالمؤسسة وإيمانهم بأهدافها ورغبتهم في الاستمرار بالعمل فيها وبذل الجهد لتحقيق أهدافها.

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Elsaman, H. A., Daud, Z., & Sallehuddin, M. R. (2024). Fly me to the moon of business performance; elevating the organisational performances through organisational commitment and the mediating role of change management. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(5), 2168–2180.
- Jia, X., & Mohamed Nasir, N. S. (2025). Exploring the role of organizational change and commitment in shaping employee performance: Evidence from fifteen supermarkets in Huangpu, Shanghai. *Uniglobal Journal of Social Sciences and Humanities*, 4(1).
- Nguyen, M. H., & Pham, T. D. (2025). Boosting human resource professionalism in change leadership to foster organizational commitment. *Future Business Journal*, 11, Article 152. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00571-1>
- Rouissi, C. M. (2025). Navigating change: The role of change management strategies and cultural factors in Saudi Arabian organizations. *Frontiers in Psychology*, 16, 1551902. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1551902>