

عنوان البحث

أثر التحول المؤسسي على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين
دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع العام

إعداد الطالب/ سعد صالح الجعيد

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

المقدمة:

تشهد المؤسسات الحكومية في مختلف دول العالم تحولات جذرية تمس بنيتها التنظيمية ووظائفها الإدارية وأنماط عملها. لم تعد هذه المؤسسات قادرة على الاكتفاء بالأدوار التقليدية التي تركز على تنفيذ التعليمات والالتزام بالقواعد

الصارمة، بل أصبحت مطالبة بتبني نماذج إدارية أكثر مرونة وابتكاراً تتماشى مع متغيرات العصر. ويأتي هذا التحول في إطار السعي المستمر نحو تحسين جودة الخدمات العامة، وزيادة كفاءة الإنفاق الحكومي، وتحقيق العدالة الاجتماعية من خلال إدارة موارد الدولة بطريقة أكثر فاعلية وشفافية.

ويرتبط مفهوم التحول المؤسسي بتغيير شامل يطال الهيكل التنظيمي، والعمليات الإدارية، والثقافة الداخلية، وأحياناً القيم الحاكمة لسلوك العاملين داخل المؤسسة. هذا التغيير لا يتم دفعة واحدة، بل يمر بمراحل متعددة تتراوح بين إعادة الهيكلة، وتبني التكنولوجيا الحديثة، وتحسين الحوكمة، وإعادة تعريف الأدوار والمسؤوليات. ويتطلب هذا التحول قدرة عالية على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية، فضلاً عن وعي إداري بخصوصية القطاع العام وطبيعة المهام الموكلة إليه. (شاكر 2020)

ويُعد العنصر البشري حجر الأساس في نجاح أي تحول مؤسسي، لا سيما في مؤسسات القطاع العام التي تعتمد على الكفاءات الإدارية في تنفيذ السياسات وترجمة الأهداف إلى نتائج ملموسة. فحتى أكثر الخطط الاستراتيجية كفاءة تظل قاصرة إن لم تجد تفاعلاً حقيقياً من الموظفين الإداريين، واستعداداً للاندماج في بيئة العمل الجديدة. ومن هنا، تكتسب دراسة سلوك الموظفين أثناء مراحل التحول أهمية بالغة، نظراً لأنهم يمثلون الطرف المنفذ للتغييرات ووسيلة تحقيقها على أرض الواقع.

كما تتطلب عمليات التغيير المؤسسي إحداث تحول في أنماط التفكير التقليدية لدى الموظفين، مما قد يخلق تحديات نفسية وسلوكية تؤثر على التقبل أو الرفض. وغالباً ما يشعر الموظفون في المؤسسات الحكومية بقدر من عدم اليقين أو القلق تجاه التغييرات التي تمس الأمن الوظيفي، أو مكانتهم داخل المؤسسة، أو أساليب العمل التي اعتادوا عليها. وتتفاقم هذه المشاعر حينما يكون التغيير سريعاً أو غير مصحوب بتواصل فعال يوضح أهدافه وخطواته وآثاره. (عباس 2019)

وتعتمد المؤسسات الناجحة في إدارة التغيير على وجود قيادة واعية تمتلك المهارات اللازمة لتحفيز الموظفين واحتوائهم خلال مراحل التحول. وتُعد القيادة عاملاً محورياً في بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التقبل والمبادرة، وتقلل من مظاهر

المقاومة. فالقادة الإداريون الذين يتمتعون بالكفاءة والمرونة يمكنهم أن يجعلوا من التحول المؤسسي فرصة للتطوير المهني والنمو الوظيفي، بدلاً من أن يُنظر إليه باعتباره تهديداً للاستقرار الوظيفي.

كما يتفاوت استعداد الموظفين في القطاع العام للتفاعل مع التغيير وفقاً لعوامل متعددة، من بينها سنوات الخبرة، والمستوى الإداري، والدرجة التعليمية، وطبيعة المهام الوظيفية. كما تلعب الخلفية الثقافية والقيم الاجتماعية دوراً مهماً في تشكيل مواقف الموظفين تجاه التحول المؤسسي، خاصةً في البيئات التي تتسم بالتماسك المجتمعي العالي والنزعة للمحافظة على العادات التنظيمية الراسخة. لذا فإن استراتيجيات التحول ينبغي أن تُصمم بطريقة تراعي هذا التنوع وتستجيب له بمرونة. (عبد النبي وعبد الصادق 2022)

وتسهم البيئة التنظيمية أيضاً في تشكيل موقف الموظفين من التغيير، فالمؤسسات التي تتسم بالانفتاح والتواصل الداخلي الفعال يكون موظفوها أكثر استعداداً لتقبل التغيير والمشاركة فيه. وعلى العكس، فإن المؤسسات التي يغلب عليها الطابع البيروقراطي أو التي تقتصر إلى الشفافية تكون أكثر عرضة لظهور المقاومة، سواء بشكلها الصريح أو الضمني. ويُعد نمط القيادة التنظيمية، ومستوى الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، من العوامل الحاسمة في هذا السياق.

فيشير العديد من الباحثين إلى أن مقاومة التغيير ليست دائماً ظاهرة سلبية، بل قد تعكس وجود خلل في آليات اتخاذ القرار أو في طريقة تطبيق التغيير. الموظفون الذين يُبدون ملاحظاتهم أو اعتراضاتهم في مراحل مبكرة من التغيير قد يكونون مصدرًا مهمًا للمعلومات التي تساعد في تصويب المسار وتحسين جودة التنفيذ. ومن هنا فإن فهم المقاومة باعتبارها مؤشراً تفاعلياً وليس سلوكاً عدائياً يمكن أن يساهم في تطوير خطط أكثر واقعية وشمولاً. (العمري 2018)

وأدت التطورات التقنية والرقمية المتسارعة إلى تسريع وتيرة التحول في مؤسسات القطاع العام، مما زاد من الضغوط الواقعة على الموظفين الإداريين للتكيف مع أنظمة جديدة وأدوار مختلفة. أصبحت مفاهيم مثل الحكومة الإلكترونية، وإدارة البيانات، والخدمات الذكية جزءاً لا يتجزأ من العمل اليومي، مما فرض على الموظف اكتساب مهارات جديدة، وتغيير نمط تعامله مع الجمهور، والتفاعل مع

أدوات غير مألوفة في بيئة العمل التقليدية. وقد يؤدي هذا الانتقال السريع إلى نشوء حالة من الإرهاق التنظيمي أو المقاومة السلوكية.

فيرتبط نجاح التحول المؤسسي أيضًا بمدى قدرة المؤسسة على الاستثمار في بناء ثقافة تعلم مستمر وتطوير مهني فعال للموظفين. فكلما زادت فرص التدريب والدعم المؤسسي، قلّت احتمالات المقاومة وزادت فرص تبني التغيير بصورة إيجابية. وتشكل البرامج التأهيلية، وورش العمل، ومنصات المشاركة الداخلية أدوات مهمة في دعم الانتقال السلس وتقليل فجوة الفهم بين صناع القرار والمنفذين.

وتُظهر التجارب الدولية أن التحول المؤسسي الناجح لا يتحقق من خلال النماذج الجاهزة أو التقليد الأعمى، بل عبر فهم عميق للواقع الداخلي لكل مؤسسة، وإشراك الموظفين في بناء التصورات المستقبلية، وتحقيق التوازن بين متطلبات التغيير والحفاظ على الاستقرار المؤسسي. هذه الرؤية المتكاملة تؤكد أن إدارة التغيير ليست مجرد قرار إداري، بل هي عملية استراتيجية طويلة الأمد تستوجب مراعاة الجوانب البشرية والتنظيمية معًا لضمان الاستمرارية والتأثير الفعلي. (رشاد وحبابة 2017)

مشكلة الدراسة:

يشهد القطاع العام في العديد من الدول موجة متسارعة من التحولات المؤسسية، مدفوعة برغبة الحكومات في تحسين جودة الأداء، وتعزيز الشفافية، ورفع كفاءة تقديم الخدمات العامة. ولم يعد من الممكن استمرار المؤسسات الحكومية ضمن الأطر التقليدية التي تُركز على المركزية والبيروقراطية والجمود التنظيمي، في وقت تتطلب فيه البيئة الحديثة استجابة أكثر مرونة وسرعة وفعالية.

هذا التحول المؤسسي لا يقتصر على تعديل الهياكل التنظيمية أو تحديث الإجراءات الإدارية، بل يمتد إلى إحداث تغييرات جوهرية في ثقافة المؤسسة، وأنماط القيادة، وأساليب اتخاذ القرار. وغالبًا ما تتضمن هذه التحولات إعادة صياغة للمهام والمسؤوليات، وإدخال أدوات رقمية وتقنية حديثة، واستحداث معايير جديدة لتقييم الأداء، وهو ما يجعل منها تجربة شاملة تعيد تعريف دور المؤسسة والعاملين فيها.

في خضم هذه التغيرات، يظهر الموظف الإداري بوصفه أحد أهم عناصر تنفيذ التحول المؤسسي. فنجاح أي مشروع تطويري يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرة العاملين على التكيف مع المتغيرات وتبنيها. غير أن هذا الأمر لا يتم دومًا بسلاسة، إذ تشير تجارب متعددة إلى أن الموظفين لا يتعاملون مع التغيير كخيار مهني فحسب، بل يخوضونه كتجربة نفسية وسلوكية تنطوي على مشاعر القلق وعدم اليقين وفقدان السيطرة.

غالبًا ما تكون أولى ردود الفعل تجاه التحول المؤسسي لدى بعض الموظفين هي التردد أو الرفض أو حتى المقاومة. وتُعرف مقاومة التغيير بأنها حالة من السلوك التنظيمي تظهر عندما يشعر الأفراد بأن التغيير يهدد مصالحهم أو استقرارهم المهني. وتأخذ هذه المقاومة أشكالًا متعددة، من أبرزها التقاعس في التنفيذ، أو التشكيك في جدوى التغيير، أو التمسك بالإجراءات القديمة، ما يجعلها تحديًا حقيقيًا أمام الإدارة.

تكمُن المشكلة في أن كثيرًا من مبادرات التغيير المؤسسي تُصمم بمعزل عن فهم دقيق للدوافع الداخلية للعاملين، أو من دون إشراكهم في مراحل اتخاذ القرار، مما يولد فجوة بين صناع القرار والمنفذين. وتتسع هذه الفجوة حين تكون لغة التغيير تقنية أو استراتيجية، بينما يشعر الموظفون بأنهم بعيدون عن السياق أو مهددون في وظائفهم، أو غير مستعدين من حيث المهارات للتعامل مع متطلبات التحول.

ترتبط درجة مقاومة التغيير بعوامل متعددة، من بينها طبيعة المؤسسة، وخبرات الموظفين السابقة مع محاولات التغيير، ومستوى الثقة بالإدارة، ووضوح الرؤية المستقبلية. كما تلعب الثقافة التنظيمية دورًا جوهريًا، فالمؤسسات التي تشجع على الحوار والمشاركة تكون عادة أكثر قدرة على احتواء المقاومة وتحويلها إلى طاقة تطويرية، مقارنة بتلك التي تسودها الأوامر من أعلى والإقصاء في اتخاذ القرار.

في القطاع العام تحديدًا، تُصبح مقاومة التغيير أكثر حدة نظرًا لخصوصية هذا القطاع، الذي يتمتع بدرجة من الاستقرار الوظيفي والتراتبية الإدارية، ويُنظر إليه في كثير من الأحيان باعتباره ملاذًا للضمان المهني. لذا فإن أي محاولة لإعادة الهيكلة أو إعادة توزيع الموارد أو مراجعة المهام قد تُفهم على أنها تهديدات مباشرة

لمكتسبات راسخة، ما يدفع الموظفين إلى اتخاذ مواقف دفاعية تجاه التغيير حتى قبل تقييمه موضوعيًا.

يتعد الأمر أكثر عندما يتم فرض التحول المؤسسي في إطار استجابات سياسية أو إصلاحات شاملة لا تترك مجالًا كافيًا للتدرج أو التهيئة النفسية. وفي هذه الحالات، قد لا تكون المقاومة نابعة من رفض التغيير بحد ذاته، بل من الطريقة التي يتم بها تنفيذه، ومن غياب الشفافية، أو من ضعف التواصل الداخلي، أو من شعور الموظفين بأنهم مجرد أدوات تنفيذ وليسوا شركاء في صناعة المستقبل المؤسسي.

تتطلب هذه الإشكالية فهمًا معمقًا للتفاعل بين طبيعة التحول المؤسسي من جهة، واستجابات الموظفين الإداريين من جهة أخرى. ما مدى تأثير نمط القيادة، واستراتيجيات التواصل، وثقافة التمكين، في تخفيف أو زيادة مقاومة التغيير؟ وهل هناك أنماط معينة من التغيير تُواجه بمستويات مقاومة أعلى؟ وكيف يمكن للإدارة العامة أن تتعامل مع المقاومة بوصفها ظاهرة تنظيمية يمكن فهمها وتوجيهها، لا عائقًا يجب تجاوزه قسرًا؟

انطلاقًا من هذه الاعتبارات، تتبلور إشكالية الدراسة في محاولة تفكيك العلاقة المعقدة بين التحول المؤسسي ومقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في مؤسسات القطاع العام. إذ أن الفشل في إدارة هذه العلاقة لا يؤدي فقط إلى عرقلة تنفيذ خطط التطوير، بل قد يُفضي إلى نتائج عكسية تتمثل في زيادة التوتر داخل المؤسسة، وانخفاض الرضا الوظيفي، وتدهور الأداء العام، وهو ما يجعل من فهم هذه العلاقة شرطًا أساسيًا لتخطيط تحولات مؤسسية ناجحة ومستدامة.

أهمية الدراسة

يمكن تناول أهمية هذه الدراسة من جانبين كالآتي:

أولاً: الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية نظرًا لأنها تتناول بُعدين مركزيين في علم الإدارة العامة والسلوك التنظيمي، وهما "التحول المؤسسي" و"مقاومة التغيير"، من منظور تكاملي يربط بين السياق المؤسسي ومتغيرات الفرد وسلوكياته داخل المنظمات الحكومية. فالمعالجة الأكاديمية لهذه العلاقة تُسهم في توسيع الإطار

النظري المتعلق بإدارة التغيير، وثُقِّدَ رؤى جديدة حول كيفية تفاعل الموظفين مع التحولات التنظيمية، خاصة في بيئات تتسم بالجمود النسبي كالمؤسسات العامة. كما تساهم في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية، إذ لا تزال معظم الدراسات السابقة تركز إما على جانب التغيير الإداري أو على سلوك الموظف، دون دراسة العلاقة الديناميكية بين الطرفين في بيئة القطاع العام تحديداً.

ومن الناحية المنهجية، توفّر هذه الدراسة إضافة نوعية من خلال اعتمادها على دراسة ميدانية مباشرة تستند إلى واقع الموظفين الإداريين في مؤسسات القطاع العام، بما يتيح اختبار الفرضيات النظرية في بيئة تطبيقية واقعية. كما أن النتائج المتوقعة من هذه الدراسة يمكن أن تُستخدم كقاعدة بيانات أولية للباحثين المهتمين بتطوير نماذج عربية لإدارة التغيير تراعي الخصائص الثقافية والتنظيمية في العالم العربي. وبالتالي، فإن هذه الدراسة لا تكتفي برصد الظاهرة بل تسعى أيضاً إلى التأسيس النظري لفهم معمق ومستدام لها.

ثانياً: الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم مؤشرات واضحة لصنّاع القرار والقيادات الإدارية في مؤسسات القطاع العام حول طبيعة التحديات التي تواجه عمليات التحول المؤسسي، وخاصة تلك المتعلقة بسلوك الموظفين وردود أفعالهم. إذ إن فهم دوافع المقاومة ومعوقات التقبل لدى الموظفين الإداريين يمكّن الجهات الحكومية من تصميم استراتيجيات أكثر فاعلية للتواصل، والتدريب، وبناء الثقة التنظيمية. كما تتيح الدراسة للمؤسسات تحديد العوامل التي تُسهم في نجاح التحول وتقليل الفجوة بين رؤية الإدارة العليا وواقع التنفيذ في الخطوط الإدارية الأولى.

وبالإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة تصوراً عملياً يمكن توظيفه في تطوير برامج بناء القدرات داخل المؤسسات الحكومية، من خلال اقتراح آليات للتعامل مع المقاومة، وتحسين ثقافة العمل، وتعزيز المشاركة الفعالة في صنع القرار. ومن شأن ذلك أن يدعم جهود الإصلاح الإداري، ويُسهم في تسريع تنفيذ المبادرات الحكومية، خاصة في ظل الرؤى الوطنية الطموحة التي تتبناها العديد من الدول العربية. وبذلك

تُصبح هذه الدراسة أداة عملية للمساهمة في تحسين الأداء المؤسسي، وتوجيه التحول بما يتوافق مع قدرات واحتياجات العاملين لا ضدها.

أهداف الدراسة:

يسعى الباحث في هذه الدراسة الى التوصل الى الأهداف الآتية:

1. تحليل طبيعة التحول المؤسسي في مؤسسات القطاع العام، من حيث مستوياته وأبعاده (الهيكليّة، الإجرائيّة، الثقافيّة، والتقنيّة)، وفهم آليات تطبيقه داخل السياق الحكومي.
2. التعرف على مظاهر مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في مؤسسات القطاع العام، وتحديد أشكالها المختلفة (الصريحة والخفية) ومدى انتشارها في البيئات الإدارية المتحولة.
3. استكشاف العلاقة بين عمليات التحول المؤسسي ومواقف الموظفين تجاه التغيير، وتحليل مدى تأثير التحولات التنظيمية على مستويات المقاومة أو التقبّل لدى العاملين الإداريين.
4. تحديد العوامل الفردية والتنظيمية التي تساهم في زيادة أو تقليل مقاومة التغيير، مثل نمط القيادة، درجة إشراك الموظف، وضوح الرؤية، الثقة التنظيمية، والدعم المؤسسي.
5. قياس الفروق في مستويات مقاومة التغيير بين الموظفين وفقاً لمتغيرات ديموغرافية ومهنية (مثل: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، طبيعة المؤسسة).
6. تقديم توصيات عملية للقيادات الإدارية وصنّاع القرار في القطاع العام حول كيفية إدارة التحول المؤسسي بما يقلل من مظاهر المقاومة ويعزز مشاركة الموظفين في التطوير.

تساؤلات الدراسة:

يمكن تلخيص مشكلة هذه الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

ما أثر التحول المؤسسي على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

1. ما مظاهر التحول المؤسسي التي تشهدها مؤسسات القطاع العام في الوقت الحالي؟
2. ما الأبعاد التنظيمية والهيكليّة والثقافية التي يشملها التحول المؤسسي في تلك المؤسسات؟
3. ما أشكال مقاومة التغيير التي يُظهرها الموظفون الإداريون أثناء تطبيق التحول المؤسسي؟
4. ما العوامل التي تُساهم في بروز أو تراجع مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين؟

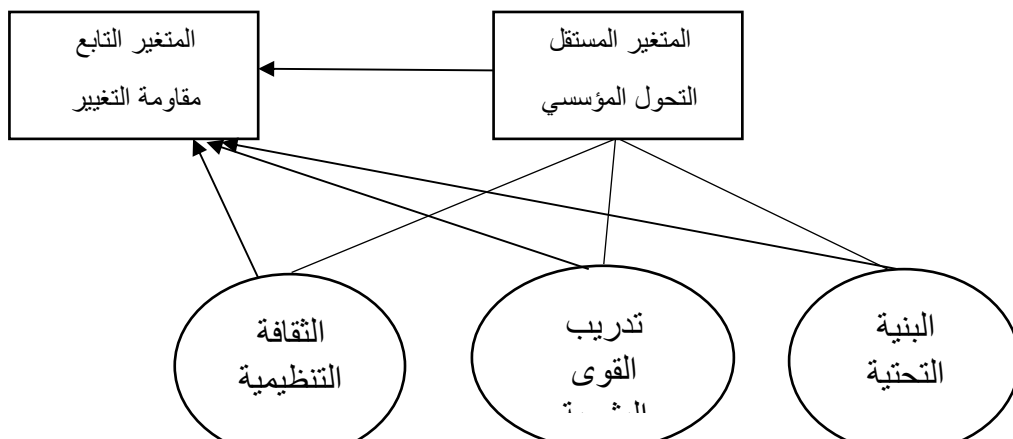
5. كيف يؤثر أسلوب إدارة التحول المؤسسي (مثل نمط القيادة، ودرجة المشاركة، ومستوى الشفافية) في مواقف الموظفين تجاه التغيير؟
6. ما العلاقة بين خصائص الموظفين الديموغرافية والمهنية (مثل الجنس، العمر، سنوات الخبرة، والمستوى الإداري) ومستوى مقاومتهم للتغيير؟
7. ما مدى فاعلية استراتيجيات التواصل والتدريب والدعم المؤسسي في تخفيف مظاهر مقاومة التغيير؟
8. كيف يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تصميم برامج إدارية تساهم في تعزيز تقبل الموظفين للتحول المؤسسي؟

فروض الدراسة:

تعتمد الدراسة على اختبار الفرضان الرئيسيان الآتي:

1. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحول المؤسسي على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية بعض الفرضيات الفرعية التي تتمثل في الآتي:
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتدريب القوى البشرية على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة نحو متغيري الدراسة (التحول المؤسسي ومقاومة التغيير) تعزي للمتغيرات الشخصية.

نموذج الدراسة



منهجية الدراسة

متغيرات البحث:

المتغير المستقل: التحول المؤسسي

المتغير التابع: مقاومة التغيير لدى الموظفين

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

سوف تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً من خلال التعبير الكمي والنوعي عنها.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع وعينة الدراسة من جميع العاملين بمؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية بمختلف المستويات، وسيقوم الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً من خلال تطبيق (Google Forms) وجمع أكبر عدد من أفراد مجتمع الدراسة العاملين بمؤسسات القطاع العام بالسعودية بصورة عشوائية.

أدوات الدراسة:

سوف تستخدم هذه الدراسة الاستبانة كأداة بحثية بهدف دراسة علاقة الاثر بين التحول المؤسسي ومقاومة التغيير، وسوف تتمثل البيانات الأولية لعينة الدراسة فيما يلي:

1. الجنس: ذكر () أنثى ()
2. الفئة العمرية: أقل من 30 سنة () من 30 إلى أقل من 40 سنة ()
من 40 إلى أقل من 50 سنة () 50 سنة فأكثر ()
3. المؤهل العلمي: ثانوي أو أقل () دبلوم () بكالوريوس () دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه) ()

4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات () من 5 إلى أقل من 10 سنوات ()

من 10 إلى أقل من 15 سنة () 15 سنة فأكثر ()

أما محاور الاستبانة فتتمثل فيما يلي:

1. المحور الأول: التحول المؤسسي

- البعد الأول: البنية التحتية

- البعد الثاني: تدريب القوى البشرية

- البعد الثالث: الثقافة التنظيمية

2. المحور الثاني: مقاومة التغيير.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

(1) **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية للدراسة في العاملين بمؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

(2) **الحدود المكانية:** سوف يتم تطبيق أداة الدراسة في مؤسسات القطاع العام بالسعودية.

(3) **الحدود الزمانية:** سوف يتم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 1446هـ.

(4) **الحدود الموضوعية:** سوف تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في التحول المؤسسي ومقاومة التغيير.

إجراءات التحليل الإحصائي

من خلال الاعتماد على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة بيانات الدراسة، ومن أجل تحليل بيانات الدراسة سيتم استخدام مؤشرات الإحصاء الوصفي والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.

- المتوسط الحسابي: للتعرف على ارتفاع أو انخفاض في ترتيب الفقرات حسب استجابات أفراد المجتمع، ويفيد أيضاً أعلى متوسط حسابي.
 - الانحرافات المعيارية: يظهر مدى التباين المنطقي للحالات والتجانس بين مفردات المجموعة، ويفيد أيضاً في ترتيب الفقرات في حال تساوي المتوسطات.
 - معامل ألفا كرونباخ: من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.
 - الانحدار الخطي البسيط : وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه : وذلك للمقارنة بين متوسطات عدة مجموعات مستقلة لمعرفة ما إذا كانت الفروق بين هذه المتغيرات الشخصية للدراسة الحالية عند مستوى دلالة معينة وذلك للمقارنة بين متوسطات الآراء حسب المتوسطات الإحصائية.

مراجعة الادبيات

يمكن تناول الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة على محورين كالآتي:

المحور الأول.. الدراسات التي تناولت التحول المؤسسي

1. دراسة (اسفا وناصر 2025) بعنوان " أثر تبني التحول الرقمي في تعزيز التميز المؤسسي

على الجامعات الخاصة من وجهة نظر الموظفين وفق نموذج UTAUT، بالمحافظات الجنوبية في فلسطين".

تهدف الدراسة لمعرفة أثر تبني التحول الرقمي في تعزيز التميز المؤسسي وفق نموذج UTAUT معتمدة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة للوقوف على اتجاهات الدراسة، واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة لاختيار مفردات الدراسة، التي بلغت (220) موظفاً، وتوصلت لمجموعة من النتائج أهمها: تتوافر أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في (الأداء المتوقع، الجهد المتوقع، العوامل الميسرة، التأثيرات الاجتماعية) بالجامعات الخاصة بوزن نسبي (85.32%)، وتوصلت أيضاً إلى أن مستوى التميز المؤسسي لدى الجامعات الخاصة مرتفع وبوزن نسبي (84.6%). بالإضافة لوجود أثراً ذا دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي والمتمثلة في (العوامل الميسرة، التأثيرات الاجتماعية)، بينما لا يوجد أثر لبعدي

(الأداء المتوقع، الجهد المتوقع) في تعزيز التميز المؤسسي لدى الجامعات الخاصة. كما وكشفت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات الفئة التي استهدفها الاستبيان تجاه أثر تبني التحول الرقمي في تعزيز التميز المؤسسي تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل، سنوات الخدمة)، ولا توجد فروق تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

2. دراسة (الصقر وال ربيع 2024) بعنوان " دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية

المستدامة لجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز بالخرج".

تُعَدّ قضية التحول المؤسسي إحدى القضايا المحورية التي تشغل اهتمام المؤسسات التعليمية في ظل التوجهات الحديثة نحو تطوير منظومات العمل الجامعي وربطها بأهداف التنمية المستدامة. وفي هذا الإطار، سعى البحث إلى التعرف على دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالخرج، وذلك من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية، نظراً لدورهم المحوري في رسم السياسات وصياغة استراتيجيات التطوير المؤسسي.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي بوصفه الأنسب لطبيعة البحث التي تهدف إلى وصف الواقع وتحليله كما هو قائم. كما استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (84) فرداً من القيادات الأكاديمية والإدارية داخل الجامعة، ما أتاح الوقوف على تصورات الفئة المسؤولة مباشرة عن تطبيق وتنفيذ مبادرات التحول والتطوير.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول المؤسسي في جامعة الأمير سطام يُمارس بدرجة مرتفعة في بعده الإداري والأكاديمي، وهو ما يشير إلى وجود جهود واضحة ومخططة نحو إعادة هيكلة الأنظمة الإدارية وتحديث البرامج الأكاديمية بما ينسجم مع المعايير الحديثة للتعليم الجامعي. ويشمل ذلك تحديث اللوائح، وتفعيل نظم الحوكمة، واستخدام التقنيات الحديثة، وتطوير البرامج الأكاديمية بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل.

كما كشفت النتائج أن إسهام الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة يُعد مرتفعاً، وهو ما يعكس التزام الجامعة بتعزيز ممارسات الاستدامة البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية ضمن أنشطتها الأكاديمية والإدارية. وتشير النتائج أيضاً إلى وجود وعي لدى القيادة

الجامعية بأهمية دمج مفاهيم الاستدامة ضمن الأطر المؤسسية، في ضوء التوجهات الوطنية والدولية في هذا المجال.

3. دراسة (سيد 2023) بعنوان " تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي بالمنظمات المصرية".

تستهدف هذه الدراسة تقييم مدى كفاءة اتصالات إدارة التغيير بالمنظمات المصرية في إطار التحول الرقمي المؤسسي، وذلك في ضوء التعرف على فاعلية اتصالات إدارة التغيير، وتقييم المراحل الاتصالية وأدوات ووسائل الاتصال الداخلية المستخدمة في إدارة التغيير، وتحديد أيٍّ من الاستراتيجيات الأكثر فاعلية في ظل اتصالات إدارة التغيير لتحقيق التحول الرقمي بالمنظمات، وكذلك التعرف على العوائق والصعوبات التي واجهت اتصالات التغيير في أثناء عمليات التغيير الخاصة بالتحول الرقمي بالمنظمات المصرية، وذلك بالتطبيق على "دراسة حالة على الهيئة القومية للبريد المصري". وتم الاعتماد على كلٍّ من: نموذج ADKAR ، نموذج اتصالات التغيير لـ (Zareen Husain,2013) وتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة باستخدام كلٍّ من: (أ) إجراء مقابلات متعمقة مع أربعة من مسؤولي هيئة البريد المصري، (ب) إجراء استقصاء على عينة من العاملين، وقد تم سحب عينة قوامها (140) مبحوثًا بأسلوب العينة غير الاحتمالية (العمدية المتاحة) من العاملين بالإدارات المختلفة المتاحة بالهيئة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة اتصالات إدارة التغيير وتحقيق مظاهر إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي. بمعنى أنه كلما زادت إيجابية كفاءة اتصالات إدارة التغيير، زادت إيجابية تحقيق مظاهر إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي، الأمر الذي يدل على أن اتصالات إدارة التغييرات المؤسسية تساعد في تسهيل قبول ودعم مبادرات التغيير التنظيمي نحو تحقيق التحول الرقمي. وتعدُّ اتصالات إدارة التغيير أحد أهم الشروط التنظيمية لتحقيق التحول الرقمي بالمنظمات. اتضح أنه قد يكون من أسباب فشل التغييرات التنظيمية وفقًا لمؤشرات الدراسة هو الاحتياجات الفردية للعاملين بها، وذلك من خلال عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات الفردية للعاملين ومدى تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو تحقيق التحول الرقمي المؤسسي. وهذا يدل على أن التغيير التنظيمي نحو التحول الرقمي لا يعتمد فقط على

السياق والاحتياجات التنظيمية فقط ولكن يعتمد على الميول الفردية للعاملين بالمؤسسة. جاءت أهم الاستراتيجيات الاتصالية الأكثر فعالية واستخدماً في إدارة اتصالات التغيير المؤسسي نحو التحول الرقمي كلاً من: الاستراتيجية العقلانية واستراتيجية التوعية الموجهة. وتقدمت وسائل الاتصالات المباشرة (سواء مع المدير المباشر أو الموظفين بعضهم مع بعض) لتحقيق قبول العاملين للتحول الرقمي المؤسسي، الأمر الذي يدل على أنه مازالت الاتصالات الشخصية المباشرة لها تأثير فعال في اتصالات إدارة التغيير المؤسسي. وجاءت قلة الكوادر البشرية المؤهلة للتغيير نحو التحول الرقمي في تفضيلها وترتيبها وأولوياتها لدى العاملين فيما يخص العوائق الاتصالية في إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي.

4. دراسة (شحاتة 2022) بعنوان " التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية".

يصف هذا البحث "التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية" من خلال تحديد مستوى التحول الرقمي بمؤسسات الصحة النفسية والذي جاء كما حددها المسئولين بالمؤسسات الحكومية والخاصة بمستوى متوسط، وكذلك تحديد مستوى التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية والذي جاء كما حددها المسئولين بالمؤسسات الحكومية والخاصة مرتفع أيضاً، وكذلك تحديد أكثر أبعاد التحول الرقمي ارتباطاً بتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية والتي جاءت في الترتيب الأول القيادة التحويلية، يليها تدريب القوى البشرية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ثم الثقافة التنظيمية، وأخيراً البنية التحتية الرقمية، وأن المعوقات التي تواجه استخدام التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية كما حددها المسئولين بالمؤسسات الحكومية جاءت في الترتيب الأول ضعف خدمات الانترنت بالمستشفى بينما جاءت في الترتيب الأول كما حددها المسئولين بالمؤسسات الخاصة أن البنية التحتية الرقمية بالمستشفى غير مناسبة لتطبيق التحول الرقمي بها، وجاءت مقترحات تفعيل استخدام التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية في الترتيب الأول الحرص على التقييم الدوري لأداء العاملين والفريق الطبي باستمرار كما حددها المسئولين بالمؤسسات الحكومية بينما في المؤسسات الخاصة جاء في

الترتيب الأول ضرورة التنسيق بين المستشفى ومؤسسات الصحة النفسية الأخرى بالمجتمع.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت مقاومة التغيير لدى الموظفين

1. دراسة (معموري 2023) بعنوان " الأنماط القيادية وتأثيرها في التقليل من أشكال مقاومة التغيير في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من الموظفين بالمديرية الجهوية لموبيليس الشلف".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية في التقليل من مقاومة التغيير بالمديرية الجهوية لموبيليس بالشلف، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالمديرية الجهوية، والبالغ عددهم (55) موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (29) فقرة، تم توزيع (48) استبانة، وتم استرجاع (37) استبانة صالحة للتحليل، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات المجموعة، اعتماداً على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماع (SPSS) توصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائياً للأنماط القيادية، على التقليل من مقاومة التغيير، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية جاءت بدرجات ما بين المتوسطة والضعيفة، لجميع الأنماط القيادية (الديمقراطية، الأوتوقراطية، والقيادة الحرة) بأشكال مقاومة التغيير، وقد أوصت الدراسة، بضرورة تفعيل الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية، في التقليل من أشكال مقاومة التغيير، وضرورة التقليل من تبني قادة موبيليس الشلف من بعض خصائص القيادة الأوتوقراطية، والقيادة المتساهلة.

2. دراسة (بلال واخرون 2023) بعنوان " اثر اتجاهات الموظفين على التغيير التنظيمي".

وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس المتمثل في هل هنالك أثر لاتجاهات العاملين على التغيير التنظيمي بمحلية الجنيونة، وبرزت أهميته في أنها من الدراسات المهمة في مجالات البحوث العلمية المتعلقة بالتسويق والإدارة، إذ أن هناك قلة في الدراسات المحلية بولاية غرب دارفور، وحاضرتها مدينة الجنيونة، والتي تناولت اتجاهات العاملين وأثرها على التغيير التنظيمي، وهدفت إلى تقديم إطار نظري فيما يخص المفاهيم المتعلقة باتجاهات العاملين والتغيير التنظيمي في محلية الجنيونة،

وهذا يعتبر إثراء للمكتبة الوطنية والمحلية ، وافترضت الدراسة بوجود علاقة وأثر ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين والتغيير التنظيمي بمحلية الجنيينة، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والعاملين بمحلية الجنيينة، واعتمدت على المنهج التحليلي الوصفي لملاءمته لهذا الموضوع، وتوصلت إلى عدة نتائج منها وجود علاقة بين خلق القيم الايجابية والتغير التنظيمي، وبين تخوف العاملين والتغيير التنظيمي، وأوصت بضرورة إتباع الطرق العلمية الحديثة في كيفية تطبيق التغيير التنظيمي في محلية الجنيينة، وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي الذي يتماشى مع الواقع.

3. دراسة (Narbariya et all 2022) بعنوان " Does HPWS amplify "

employees' change readiness for digital

.."transformation

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء (HPWS) واستعداد الموظفين للتغيير، مع التركيز على الدور الوسيط للنتائج الإيجابية على مستوى الموظف. وتأتي الدراسة ضمن تقاطع مجالي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) وإدارة التغيير، في سياق التحول الرقمي بعد جائحة كوفيد-19، خاصة في بيئة العمل التي تتسم بالمرونة والعمل من أي مكان (WFA).

اعتمدت الدراسة على منهج كمي، باستخدام تصميم تحليلي قائم على البيانات الأولية، حيث تم جمع الاستجابات من 409 موظفًا في قطاع تكنولوجيا المعلومات (IT). واستخدم الباحثون مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل تحليل العامل التأكيدي (CFA)، الارتباطات، الانحدار، وتقنية bootstrapping، إضافة إلى اختبار الوساطة المتسلسلة باستخدام أداة PROCESS Macro ضمن برنامج SPSS.

أظهرت النتائج أن تطبيق نظم العمل عالية الأداء، التي تشمل التدريب والتطوير المكثف، التقويم والمكافآت المبنية على الأداء، إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، ترتيبات العمل المرنة، وسياسات توظيف دقيقة، يؤدي إلى تحسين نتائج الموظفين النفسية والمهنية، مما يعزز استعدادهم لتقبل التغيير، لا سيما في التحولات الرقمية.

وتقدم الدراسة دلالات عملية مهمة تشير إلى أن الاستثمار في حُزم متكاملة من ممارسات الموارد البشرية المرتكزة على التغيير يعزز من فرص نجاح مبادرات التغيير، من خلال بناء توجهات ذهنية إيجابية بين الموظفين في قطاع تكنولوجيا المعلومات في الهند.

4. دراسة (فريد وفياض 2022) بعنوان " كيف يمكن أن يرغب في المشاركة في مجال تغيير الموظفين في الفنادق المصرية".

تناولت هذه الدراسة أحد الجوانب السلوكية الدقيقة داخل بيئة العمل، حيث سعت إلى استكشاف العلاقة بين صداقات العمل بين الموظفين ومدى مقاومتهم للتغيير التنظيمي، مع تحليل الدور الذي يلعبه النوع الاجتماعي (ذكور/إناث) بوصفه متغيرًا معدلاً (Moderator) يؤثر في قوة هذه العلاقة. وتأتي أهمية هذا الموضوع في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات، خاصة في قطاعات خدمة تعتمد على رأس المال البشري، مثل قطاع الضيافة والفندقة.

وقد تم إجراء الدراسة ميدانيًا على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 347 موظفًا وموظفة من العاملين في 19 فندقًا من فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، وهي بيئة عمل تتسم بالحركة والضغط وتكرار التغيير نتيجة للتنافسية العالية والتغيرات المستمرة في توقعات العملاء والإدارة. وتم استخدام استمارة استقصاء لجمع البيانات من المبحوثين، صُممت لقياس كل من طبيعة علاقات الصداقة داخل بيئة العمل، ومستويات مقاومة التغيير لدى الأفراد، والخصائص الديموغرافية بما في ذلك النوع.

وقد استخدم الباحث برنامج SmartPLS V3 لتحليل البيانات، وهو أحد البرامج المتخصصة في نماذج المعادلات الهيكلية القائمة على تحليل المسار (Path Analysis) مما أتاح فحص العلاقات بين المتغيرات بدقة عالية، بما في ذلك تأثير المتغير المعدل (النوع الاجتماعي) على العلاقة الأساسية بين صداقات العمل ومقاومة التغيير.

كشفت النتائج عن وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية معنوية بين صداقات العمل ومقاومة التغيير، مما يعني أن وجود علاقات صداقة قوية بين العاملين يسهم في خفض مستويات مقاومتهم للتغيير التنظيمي. ويفسر ذلك بأن الأفراد الذين تربطهم علاقات اجتماعية إيجابية يكونون أكثر انفتاحًا واستعدادًا

للتكيف مع التحولات المؤسسية، نظرًا لدعمهم المتبادل وشعورهم بالأمان الجماعي.

ومن النتائج الأساسية التي أفرزها التحليل الإحصائي أن هذا التأثير العكسي كان أقوى لدى الإناث مقارنة بالذكور، وهو ما يشير إلى أن النساء في بيئة العمل يتأثرن بصورة أكبر بعلاقاتهن الاجتماعية في تشكيل مواقفهن تجاه التغيير. ويمكن تفسير ذلك من خلال بعض الخصائص النفسية والاجتماعية، حيث تُظهر العديد من الدراسات السابقة أن الإناث غالبًا ما يُعطَيْن أهمية أكبر للعلاقات الشخصية والمناخ الاجتماعي في محيط العمل، وهو ما يؤثر على مواقفهن وسلوكياتهن التنظيمية.

5. دراسة (محمد والاشقر 2021) بعنوان " تأثير الادوات الرقمية على مقاومة التغير في ظل جائحة كورونا".

هدفت الدراسة الى التأكد من وجود مقاومة للتغيير بالأسلوب الرقمي(البريد الالكتروني الرسمي، حزمة الرقمية التي وفرتها الجامعة لإنجاز العمل الوظيفي الخ) وطبقت الدراسة على عينة طبقية من موظفي المكتبة المركزية وقد افترضت الدراسة الفرض العام التالي: توجد علاقة ارتباط معنوية بين مقاومة التغيير وبين الأدوات الرقمية و هناك علاقة تأثير معنوية بين الأدوات الرقمية ومقاومة التغيير. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات وهي وجود درجة عالية من الارتباط بين الأدوات الرقمية ومقاومة التغيير ووجود تأثير معنوي للأدوات الرقمية على مقاومة التغيير وهذا ما افصحت عنه نتائج الدراسة وهذا يدل على مرونة القيادة في مسالة التعامل مع العاملين من خلال استخدامها للأدوات الرقمية، وتوصي الدراسة بالتعرف على نفسية الموظفين واكتشاف ردود افعالهم، وبناء ثقافة التغيير لدى الموظفون ودفع الموظفون على الالتزام بمبادئه، واستطلاع آراء الموظفون ومشاكلهم واشراكهم في التغيير المرتبط بوظائفهم، ومسايرة المؤسسات التعليمية التحولات الرقمية والمتجددة واستغلالها في دعم اهداف التنمية الاقتصادية المستدامة.

التعليق على الدراسات السابقة:

تُظهر الدراسات التي تناولت التحول المؤسسي تلاقياً واضحاً في التركيز على أهمية التحول كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء المؤسسي في قطاعات متعددة، مثل التعليم

العالي، والرعاية الصحية، والهيئات الحكومية، وهو ما يتوافق مع الطرح العام في الدراسة الحالية. فعلى سبيل المثال، تناولت دراسة (أسفا وناصر، 2025) التحول الرقمي بالجامعات الخاصة من خلال نموذج UTAUT، وسعت إلى ربط التحول بالتميز المؤسسي، بينما ركزت دراسة (الصقر وآل ربيع، 2024) على العلاقة بين التحول المؤسسي والتنمية المستدامة في جامعة حكومية. هذا التوجه المشترك نحو قياس أثر التحول على مؤشرات الأداء (كالتميز أو الاستدامة) يتوافق مع الدراسة الحالية التي تسعى إلى ربط التحول المؤسسي بمؤشر سلوكي تنظيمي مهم، هو مقاومة التغيير.

من حيث المنهجية، اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة، وهو ما تشترك فيه مع الدراسة الحالية، إلا أن بعضها، مثل دراسة (سيد، 2023)، تميزت باستخدام منهج دراسة الحالة والمقابلات المتعمقة إلى جانب الاستقصاء، مما أضاف على تحليلها بعداً نوعياً غنياً يمكن أن يغني تفسير النتائج. كما أن دراسة (شحاتة، 2022) استخدمت تقديرات المسؤولين في المؤسسات الصحية، وهو ما يبرز اختلافًا في مصادر البيانات مقارنة بالدراسة الحالية التي تركز على الموظفين الإداريين بشكل مباشر.

وبالانتقال إلى محور مقاومة التغيير، نلاحظ أن الدراسات ذات الصلة (كمعموري، 2023) و(بلال وآخرون، 2023) ركزت على العوامل النفسية والتنظيمية التي تؤثر على مقاومة التغيير، مثل الأنماط القيادية أو اتجاهات العاملين، وهو ما يتقاطع جزئيًا مع أهداف الدراسة الحالية. غير أن دراسة (فريد وفياض، 2022) قدّمت طرحًا مميزًا، حيث تناولت علاقات الزمالة كعامل مؤثر في تخفيف مقاومة التغيير، مع تحليل أثر النوع كمتغير معدل، وهو بُعد دقيق ومهم تُراعيه كذلك الدراسة الحالية في اهتمامها بالسياقات الاجتماعية والمهنية المؤثرة على مواقف الموظفين.

أما من حيث التوجه النظري، فتُعد دراسة (Narbariya et al., 2022) الأقرب إلى الدراسة الحالية من حيث الربط بين ممارسات الموارد البشرية والاستعداد للتغيير، لكنها تختلف في كونها تركز على بيئة العمل الرقمية في قطاع تكنولوجيا المعلومات، بينما تركز الدراسة الحالية على التحول المؤسسي في بيئة تقليدية حكومية غالبًا ما تتسم بالبيروقراطية، ما يضيف أهمية خاصة للتحليل في سياق القطاع العام.

ومن أوجه الاختلاف المهمة أيضاً، أن معظم الدراسات ركزت على الآثار الإيجابية للتحويل (كالتميز، التنمية المستدامة، أو تقبّل التغيير)، بينما تركز الدراسة الحالية على مقاومة التغيير كأثر سلبي محتمل، ما يجعلها تضيف زاوية جديدة أقل تناوّلًا في الأدبيات، وهي محاولة فهم التحديات التي ترافق التحويل بدلاً من الاكتفاء بقياس نتائجه الإيجابية.

لذا يمكن القول إن الدراسة الحالية تشترك مع الدراسات السابقة في الإطار العام المرتبط بالتحويل المؤسسي كضرورة معاصرة، لكنها تتميز بمحاولة الربط بين هذا التحويل وبين السلوك المقاوم للتغيير لدى فئة الموظفين الإداريين في القطاع العام، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة خاصة في البيئة العربية التي تواجه تحديات في التحديث الإداري والثقافي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

التحول المؤسسي

مفهوم التحول المؤسسي

لم يعد التحول المؤسسي مجرد ترف تنظيمي أو خيار اختياري، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها بيئات العمل المتغيرة، والتطور المتواصل في تكنولوجيا المعلومات، وازدياد توقعات أصحاب المصلحة، والحاجة إلى تحقيق مستويات عالية من المرونة، والجودة، والاستجابة السريعة. وفي هذا السياق، يُعدّ التحول المؤسسي الإطار الذي تنطلق منه المبادرات الكبرى لإعادة هندسة العمليات، وتحديث النظم، وتطوير الثقافة التنظيمية، وتفعيل أدوار القادة والموظفين على حد سواء، وهناك العديد من الدراسات التي تناولت التحول المؤسسي مما أورد له بعض المفاهيم المختلفة والمصطلحات المتنوعة طبقاً لوجهات النظر الخاصة بباحثي هذه الدراسات.

ويمكن تعريف التحول المؤسسي بأنه التغيير الذي يطرأ على بنية المؤسسة أو طريقة عملها. أما من منظور إداري حديث، فإن التحول المؤسسي يمثل عملية تغيير استراتيجية ومتكاملة تهدف إلى إعادة صياغة النظم والهيكل التنظيمية، وتطوير القدرات الداخلية للمؤسسة، بما يتوافق مع أهدافها بعيدة المدى، وذلك باستخدام أدوات معرفية وتقنية تواكب متطلبات العصر. (وندل 2015)

ومع تطور مناهج الإدارة والتطوير المؤسسي، برز التحول المؤسسي كأحد المفاهيم الجوهرية التي تسعى إلى الانتقال من حالة تنظيمية تقليدية إلى حالة أكثر ديناميكية وابتكارًا. ويعكس هذا المفهوم طموحات المؤسسات في بناء نماذج تشغيلية أكثر مرونة، والاستفادة من الفرص المستقبلية، وتحقيق أثر ملموس ومستدام داخليًا وخارجيًا. (المشاقبة 2022)

ويمكن الإشارة إليه على أنه "مجموعة من الإجراءات المنظمة التي تهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات فعالة، وحل المشكلات بطرق منهجية، وبناء علاقات متوازنة وفعالة مع البيئة الداخلية والخارجية، من خلال توظيف العلوم السلوكية في تحسين الأداء المؤسسي." (عبد العزيز 2022)

بالإضافة إلى أنه "عملية تحول في التوازن بين منظومات ثقافية، اجتماعية، اقتصادية وتقنية معقدة، تُعدّ أساسًا في بنية المجتمع"، مشيرة إلى أن هذه العملية تمثل نقلة في بنية التفكير والتفاعل داخل المؤسسة وخارجها. (عبد النبي وعبد الصادق 2023)

مراحل التحول المؤسسي

يعتبر التحول المؤسسي من العمليات الحيوية التي تهدف إلى إحداث تغيير جذري ومنهجي في بنية المؤسسة وآليات عملها، ويتركز جوهره على تمكين العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة التي تساعدهم على تحقيق الأهداف المرجوة بدلاً من الاقتصار على معالجة المشكلات اليومية بشكل تقليدي، وهذا التحول في الرؤية والممارسة يفتح الباب أمام تحقيق نتائج ملموسة وسريعة تساهم في رفع مستوى أداء المؤسسة وتعزيز فرصها في بلوغ التميز والريادة.

وقد أوضحت (عبد العزيز، 2022) أن التحول المؤسسي يمر بعدة مراحل متتابعة ومتداخلة تشكل معاً خارطة طريق متكاملة لهذا المسار كما يلي:

مرحلة الرؤية والطموح: تشكل هذه المرحلة الأساس الذي يبنى عليه التحول، حيث يتم وضع تصور واضح للمستقبل يتضمن ما تطمح إليه المؤسسة على المدى المتوسط والبعيد، ويتطلب ذلك تشكيل فريق عمل متكامل يتمتع بالكفاءة والمعرفة يكون مسؤول عن صياغة الأهداف الاستراتيجية ووضع الخطط الشاملة لتحقيقها، كما يقوم هذا الفريق بتحديد أولويات التطوير المؤسسي بما ينسجم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وتعد هذه المرحلة بمثابة البوصلة التي توجه باقي مراحل التحول، إذ إن وضوح

الرؤية والاتفاق عليها بين مختلف الأطراف يعد شرط أساسي لنجاح المسار التحولي. (الصقر وال ربيع 2024)

مرحلة التقييم: تأتي هذه المرحلة لتمكن المؤسسة من الوقوف على أرضية صلبة قبل الشروع في خطوات التغيير، ويُقصد بها عملية التقييم الذاتي الشاملة التي يتم من خلالها مراجعة مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية بهدف تشخيص نقاط القوة التي يمكن البناء عليها، ونقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة فورية، وينفذ هذا التقييم باستخدام أدوات علمية منهجية تشمل تحليل البيئة الداخلية واستطلاع آراء العاملين ودراسة الأداء السابق للمؤسسة، ومن خلال هذه الخطوة يتشكل لدى الفريق المعني بالتحول فهم أعمق لواقع المؤسسة واحتياجاتها.

مرحلة تحديد الأولويات: انطلاقاً من نتائج التقييم تبدأ المؤسسة بتحديد المجالات التي تحتاج إلى التدخل العاجل ويتم ترتيب الأولويات وفق درجة تأثيرها على تحقيق الأهداف العامة، ولا تقتصر هذه المرحلة على اكتشاف مواطن الخلل فقط بل تمتد لتشمل تحليل أسبابها الجذرية واقتراح حلول عملية قابلة للتنفيذ، وتعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل حساسية، إذ تتطلب موازنة دقيقة بين الإمكانيات المتاحة والتحديات القائمة لضمان توجيه الجهود نحو ما هو أكثر أهمية وأشد إلحاحاً. (العمرى 2018)

مرحلة العمل والتنفيذ: بعد أن تتضح الرؤية ويتم تحديد الأولويات تنطلق مرحلة التنفيذ العملي وهي المرحلة التي يترجم فيها التخطيط إلى خطوات فعلية على أرض الواقع، ويعاد تشكيل فرق العمل أو تفعيل الفرق القائمة بحيث توزع المهام بشكل دقيق وفقاً للتخصصات والمهارات، ويركز الفريق على تحسين جودة الأداء من خلال اعتماد أساليب حديثة في الإدارة والاستفادة من التقنيات الرقمية وتعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة، وتستند هذه المرحلة إلى مبدأ "التنفيذ المرحلي" الذي يسمح برصد التقدم وتعديل المسارات إذا لزم الأمر.

مرحلة متابعة وتقويم الأداء: لا يكتمل مسار التحول المؤسسي دون وجود آليات مستمرة لمتابعة الأداء وتقييم النتائج، ففي هذه المرحلة يقوم الفريق المسؤول بمراقبة التقدم المحرز بشكل دوري من خلال مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، ويراعى في هذه المتابعة أن تكون شاملة بحيث تشمل جودة النتائج ورضا العاملين ومستوى الكفاءة التشغيلية، كما تهدف هذه المرحلة إلى تعزيز ثقافة التقييم الذاتي المستمر داخل المؤسسة ورفع مستوى الوعي بأهمية المساءلة والشفافية في تحقيق الأهداف. (الفيتوري 2025)

أهمية التحول المؤسسي

تتجلى أهمية التحول المؤسسي في كونه عملية استراتيجية شاملة تسعى إلى تعزيز كفاءة المؤسسة وفعاليتها في ظل بيئة عمل تتسم بالديناميكية والتغير المتسارع، وقد

أشار (عبد النبي وآخرون، 2023) إلى جملة من النقاط المحورية التي توضح الجوانب الحيوية التي يغطيها هذا التحول والتي يمكن تلخيصها في عدد من النقاط التي تشكل مجموعها الأساس الذي تقوم عليه المؤسسات الراغبة في التطوير والنمو المستدام.

يسهم التحول المؤسسي في إحداث تطوير مستمر في العمليات التشغيلية والأداء العام لكافة الأنشطة داخل المؤسسة من خلال إعادة هيكلة الإجراءات وتبني منهجيات أكثر مرونة وابتكار، فبدلاً من التمسك بالأنماط التقليدية في العمل تدفع هذه العملية باتجاه اعتماد استراتيجيات قائمة على التحليل العميق للمشكلات واستخدام أدوات حديثة في التخطيط والتنفيذ والتقييم.

يعتبر التحول المؤسسي مدخل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، إذ يمكنها من التميز في تقديم خدماتها أو منتجاتها واستباق التغيرات في السوق والتكيف معها بسرعة وكفاءة، ومن خلال هذا التميز تستطيع المؤسسة أن ترسخ مكانتها بين منافسيها وتكسب ثقة المتعاملين معها. (العجلوني 2024)

يساعد التحول المؤسسي على تحقيق مستويات أداء أعلى، حيث تعتمد مقاييس جودة صارمة، ويشجع على الابتكار والبحث المستمر عن طرق أكثر فاعلية في تنفيذ المهام، وهذا ينعكس بشكل مباشر على إنتاجية الأفراد ورضاهم وعلى النتائج العامة التي تحققها المؤسسة.

يتيح هذا التحول للمؤسسة أن تعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بعيدة المدى من خلال وضوح الرؤية وترابط الأهداف وتكامل الجهود، إذ لم يعد التخطيط قصير الأمد كافياً لمواجهة التحديات بل بات لازماً اعتماد رؤية مستقبلية تتسم بالمرونة والاستباقية.

يُمكّن التحول المؤسسي المؤسسة من استخدام مواردها البشرية والمادية بكفاءة وفعالية من خلال إعادة توزيع هذه الموارد بطريقة تخدم الأهداف والبرامج المحددة، وتوظيفها بما يتناسب مع أولويات العمل ومتطلبات المرحلة، فتقليل الهدر وتعظيم الاستفادة من الإمكانيات المتاحة يمثلان عنصر جوهر في نجاح أي مؤسسة. (

جاد الله 2023)

ولا يقتصر دور التحول المؤسسي على البنية التشغيلية فقط بل يمتد إلى التأثير في ثقافة المؤسسة وفكرها التنظيمي، حيث يسهم في خلق بيئة عمل محفزة تشجع على الالتزام بالعمل الجماعي وتعزز التعاون بين أفراد الفريق ما يساهم في زيادة روح الانتماء والمسؤولية.

يعمل التحول المؤسسي على إعداد المؤسسة وتأهيلها للتعامل مع التغيرات المفاجئة أو التدريجية التي قد تطرأ سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي من خلال بناء قدرات مرنة تستطيع التكيف مع مختلف السيناريوهات المحتملة.

يعتبر التحول المؤسسي وسيلة فعالة لبناء رؤية واضحة ومشتركة بين الإدارة والعاملين تساعد على فهم طبيعة التغيير وأهدافه، وتعزز من تقبلهم له وانخراطهم الإيجابي في تنفيذه، فكلما شعر العاملون بأنهم جزء من هذا التحول زادت قدرتهم على المساهمة الفعالة فيه. (سيد 2023)

أنواع التحول المؤسسي

تتنوع أشكال التحول المؤسسي وتختلف طبقاً لطبيعة الحاجة التي تدفع المؤسسة إلى التغيير والظروف المحيطة بها والأهداف المرجوة من هذا التحول، وقد أشارت (العيسى، 2021) إلى أن التحول المؤسسي لا يأخذ شكل واحد بل يتجلى في عدة أنماط رئيسية لكل منها خصائصه ودوافعه وتحدياته.

- التحول الجذري: ويقصد به إحداث تغيير شامل وعميق في كافة مكونات المؤسسة بحيث يتم استبدال الأهداف العامة وتعديل الخطط الاستراتيجية وتغيير التوجهات والسياسات بصورة كلية، ويمتد هذا النوع من التحول ليطال الهيكل الإداري وأساليب العمل، وثقافة المؤسسة بل وحتى رؤيتها ورسالتها، وغالباً ما تلجأ المؤسسات إلى هذا النمط من التحول عندما تواجه تحولات جوهرية في بيئتها أو تسعى إلى إعادة بناء ذاتها من الأساس بهدف الانطلاق في مسار مختلف كلياً عن السابق.

- التحول المخطط: ويتميز بكونه تحول مدروس ومنظم يتم الإعداد له مسبقاً، حيث تتخذ المؤسسة خطوات مقصودة نحو التغيير سواء على مستوى البنية التنظيمية أو في سلوكيات العاملين أو في أساليب القيادة والإدارة، ويكون هذا النوع من التحول عادة استجابة لضغوط داخلية – كالرغبة في تحسين الأداء أو

معالجة اختلالات تنظيمية – أو لضغوط خارجية مثل المنافسة أو المتغيرات الاقتصادية أو التشريعات الجديدة، ويقوم هذا النوع من التحول على تحليل دقيق للواقع ورسم رؤية واضحة للمستقبل مع تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقييم والتطوير بشكل مستمر.

- التحول الطارئ: ويحدث نتيجة ظروف غير متوقعة تفرض على المؤسسة ضرورة التكيف السريع، ومن أبرز سماته أنه لا يُخطط له مسبقاً بل تفرضه أحداث أو أزمات مفاجئة كالأزمات الاقتصادية أو الكوارث الطبيعية أو التغيرات المفاجئة في السوق أو الأزمات الصحية مثل جائحة كورونا، وغالباً ما يتم تحت ضغط زمني مما يتطلب من المؤسسة أن تتحلى بمرونة عالية وسرعة استجابة لتفادي الخسائر أو الحفاظ على استمراريتها. (مصطفى 2023)

عوامل نجاح التحول المؤسسي

إن نجاح التحول المؤسسي لا يتحقق بمحض الصدفة بل هو نتاج تضافر مجموعة من العوامل التي تتداخل فيما بينها لتشكل البيئة المثلى لحدوث التغيير الفعال والمستدام داخل المؤسسة، وقد صنف (داغر، 2013) هذه العوامل إلى قسمين رئيسيين: عوامل داخلية فنية وعوامل إنسانية ولكل منهما تأثيره الخاص والمباشر على سير عملية التحول.

العوامل الداخلية الفنية: وتمثل البنية التحتية الأساسية لأي مؤسسة وتشمل هذه العوامل التطور التكنولوجي المستخدم، وتوافر المواد الخام إضافة إلى طبيعة الهيكل التنظيمي وأساليب العمل المتبعة، فكلما كانت المؤسسة تتمتع بتقنيات حديثة وأجهزة متطورة وكان لديها مخزون معرفي وتقني قوي كلما انعكس ذلك إيجاباً على مستوى الأداء العام، كما أن الأساليب والإجراءات المتبعة داخل المؤسسة تعتبر من العوامل الأساسية التي تحدد جودة وكفاءة الإنتاجية، فأسلوب العمل الممنهج والواضح يختصر الوقت ويقلل من الهدر في الجهد والموارد.

العوامل الإنسانية: وهي لا تقل أهمية عن العوامل الفنية بل قد تتفوق عليها في بعض الحالات نظراً لارتباطها المباشر بالعناصر البشرية التي تعتبر العمود الفقري لأي منظمة، وتشمل هذه العوامل قدرة العاملين على أداء مهامهم بفعالية ومدى امتلاكهم للمعرفة العلمية والتعليم الجيد والخبرة المهنية المتراكمة إضافة إلى فرص التدريب المستمر الذي يطور من مهاراتهم ويرفع من كفاءاتهم، كما أن السمات الشخصية

مثل؛ الانضباط والتحفيز الذاتي والقدرة على التكيف تسهم في خلق بيئة عمل منتجة، ولا يمكن إغفال أهمية الرغبة الصادقة لدى الأفراد في العمل، فالدافعية الداخلية هي الوقود الحقيقي الذي يدفع الموظف نحو الإنجاز وتتأثر هذه الرغبة بعدة عوامل منها ظروف العمل المادية والمعنوية، وكذلك مدى احترام احتياجات ورغبات الأفراد داخل بيئة العمل. (Lopatynskyi et al 2021)

معوقات تحقق التحول المؤسسي

إن مسيرة التحول المؤسسي رغم ما تنطوي عليه من أهمية استراتيجية وضرورية لضمان استمرارية المؤسسات في بيئات متغيرة ومتطورة لا تخلو من تحديات ومعوقات جوهرية قد تحول دون تحقق أهداف التحول المرجوة، فقد أشار (شاكور، 2020) إلى عدد من المعوقات التي غالباً ما تقف حجر عثرة أمام جهود التغيير المؤسسي وتعرقل المضي قدماً في تنفيذ خطط التطوير، ومن أبرز هذه التحديات ما يلي:

الرضا عن الوضع القائم والتسويق في حل المشكلات: ويعتبر هذا العامل من أكثر المعوقات شيوعاً، حيث يتولد لدى بعض القائمين على المؤسسات شعور بالرضا الزائف عن الأداء الحالي مما يدفعهم إلى تأجيل معالجة المشكلات الجوهرية أو تجاهلها بالكامل اعتقاداً منهم بعدم الحاجة الملحة للتغيير.

قصور في إيصال رؤية ورسالة المؤسسة: كثيراً ما تفشل بعض المؤسسات في إيصال رؤيتها ورسالتها الإستراتيجية بصورة واضحة ومفهومة إلى جميع العاملين، وهذا القصور يؤدي إلى غياب التوجيه الموحد ويضعف الانتماء والالتزام بتحقيق الأهداف العامة.

طمس الرؤية لدى المنضمين الجدد: من المشكلات الجوهرية كذلك أن تتراكم المشكلات القديمة دون حلول جذرية، فتغدو بيئة العمل مشوشة وغير مستقرة ما يؤدي إلى تضيق الأفق أمام الموظفين الجدد فيفقدون القدرة على فهم الأهداف الحقيقية للمؤسسة ويشعرون بعدم وضوح المسار أو جدوى الانضمام لهذه المنظومة.

ضعف التعاون بين القادة والعاملين: فقد تفشل بعض القيادات في خلق بيئة تشاركية قائمة على الانفتاح والحوار الفعال مع العاملين، وهذا الفشل في التعاون يُفضي إلى

فجوة بين الإدارة العليا وبقية مستويات الهيكل التنظيمي مما يضعف التماسك المؤسسي ويزيد من مقاومة التغيير.

ندرة القادة المؤهلين للتحول: فالتحول المؤسسي يتطلب وجود قيادات ذات كفاءة عالية تمتلك القدرة على استيعاب التغيير وإدارته بحكمة وشجاعة، إلا أن بعض المؤسسات تعاني من شح في هذا النوع من القادة مما يؤدي إلى تعطيل جهود التطوير والتحسين. (Alenezi 2021)

مقاومة التغيير لدى الموظفين

مفهوم مقاومة التغيير لدى الموظفين

تُعد مقاومة التغيير من الظواهر السلوكية الشائعة داخل البيئات التنظيمية، وتعبّر عن مجموعة من ردود الأفعال السلبية التي يُظهرها الموظفون عند مواجهة تغييرات تُفرض عليهم دون إشراكهم أو إعدادهم بشكل كافٍ. وتنبع هذه المقاومة غالبًا من مشاعر القلق، وانعدام اليقين، والخوف من فقدان الامتيازات أو زعزعة الاستقرار المهني. (الحجيلي 2025)

كما أنه من أبرز أسباب مقاومة المعلمين للتغيير هو غياب المشاركة الفاعلة في مراحل التخطيط والتنفيذ، حيث يشعر المعلمون أن التغييرات تُفرض عليهم من جهات عليا دون مراعاة آرائهم أو إشراكهم في تفاصيلها. وهذا الإقصاء يُفضي إلى انعدام الشعور بالانتماء لعملية التغيير، ويعزز الإحساس بأن التغيير قسري، ما يثير حالة من النفور والتوجس. (برباش 2025)

وتتفاقم مقاومة التغيير، وفقًا للمقدادي والشرفات، نتيجة الخوف من المجهول وفقدان الروتين الوظيفي المألوف، إضافة إلى غياب الوضوح في المهام والتوقعات، مما يُفضي إلى شعور بعدم الأمان المهني، ويؤدي إلى ضعف الثقة بين المعلمين وصناع القرار التربوي. (البرقاوي 2021)

ويمكن القول أن مقاومة التغيير لا تقتصر على المعلمين فقط، بل تمتد لتشمل الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي، حيث واجهت بعض المبادرات التنظيمية – الهادفة إلى تحقيق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي – رفضًا أو مقاومة ملحوظة. ويُعزى هذا الرفض، بشكل أساسي، إلى تهميش الكادر الأكاديمي وعدم

إشراكه في اتخاذ القرار، مما أفقد التغيير شرعيته من وجهة نظر العاملين. (شاكر 2020)

وفي سياق آخر مقاومة التغيير قد تظهر بشكل حاد في البيئات المدرسية، لا سيما في مدارس الدمج، حيث يُنظر إلى التغييرات التنظيمية – مثل إدخال أنظمة البصمة لتقييم الحضور والانصراف – على أنها مصدر تهديد للخصوصية المهنية وفقدان السيطرة على الأداء. ويرتبط ذلك بالخوف من أن تؤثر هذه التغييرات على تقييم الأداء السنوي أو تؤدي إلى الحرمان من المكافآت والمزايا الوظيفية، مما يزيد من التوتر ويحفز السلوك المقاوم. (المشاقبة 2022)

أنواع مقاومة التغيير

على الرغم من تعدد العوامل الدافعة نحو إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسات، إلا أن هذه الجهود قد تُقابل أحياناً بممانعة تعيق تحقيق الأهداف المنشودة. وتُعزى هذه المقاومة غالباً إلى عدم تقبل الأفراد أو التنظيم نفسه للتغيير، ما يؤدي إلى تثبيط فاعليته أو إجهاضه. ويمكن تصنيف مقاومة التغيير إلى نوعين رئيسيين، هما : مقاومة الأفراد للتغيير والمقاومة التنظيمية، ويتسم كل منهما بخصائص ودوافع محددة. (العدساني 2023)

أولاً: مقاومة الأفراد للتغيير

تُعد مقاومة الأفراد أحد أبرز التحديات التي تواجه المنظمات عند تنفيذ التغيير، إذ يعتمد نجاح عملية التغيير بشكل كبير على مدى استجابة الأفراد داخل المؤسسة لهذا التحول. وغالباً ما يميل الأفراد، بفعل تركيباتهم النفسية والاجتماعية، إلى رفض أي تغيير يهدد الروتين أو الأنماط المعتادة في الأداء الوظيفي.

ويعود ذلك إلى عدة أسباب، من أبرزها:

- **ضعف الفهم أو القناعة بأهمية التغيير**، أو اعتقاد الموظف أن نمط العمل السائد أصبح عادة يصعب تغييرها.
- **الخوف من فقدان المصالح الشخصية أو المكتسبات الجماعية** التي قد تتأثر بنتائج التغيير.

• **عدم اليقين المرتبط بمخرجات التغيير**، وهو ما يولد شعورًا بعدم الراحة والارتباك.

• **ميل بعض الأفراد إلى إعادة تشكيل انتماهم التنظيمي**، بحيث ينتقل ولاؤهم من البنية الرسمية إلى التنظيمات غير الرسمية داخل المؤسسة، كرد فعل على التغيير المفروض.

من هنا، فإن على الإدارة أن تعمل على تشخيص مصادر المقاومة الفردية مبكرًا، والتعامل معها من خلال إشراك الموظفين في مراحل التغيير، والتواصل الشفاف معهم لبناء القبول والدعم المطلوبين. (أوصالح 2023)

ثانيًا: المقاومة التنظيمية للتغيير

تحدث المقاومة التنظيمية عندما تكون هناك عقبات داخل البنية المؤسسية نفسها تعيق تنفيذ التغيير. وتعود هذه المقاومة إلى جملة من العوامل المرتبطة بالإدارة، والموارد، والهياكل التنظيمية، ومن أبرزها:

1. **مقاومة المديرين للتغيير**: في كثير من الحالات، يمتلك المديرون معرفة عميقة بالاحتياجات التنظيمية، إلا أنهم يفضلون الحفاظ على الوضع القائم بدلاً من الدخول في مغامرة التغيير. وتظهر هذه الظاهرة بشكل خاص في المنظمات ذات الطابع البيروقراطي، حيث يسود أسلوب القيادة التسلطية، ويتم استخدام السلطة والتهديد في إدارة الموارد واتخاذ القرارات.

2. **القيود المتعلقة بالموارد**: قد تعارض الإدارة أي تحديث أو ابتكار في طرق العمل أو الإنتاج بسبب نقص الموارد المتاحة، سواء كانت مادية (مثل التمويل)، أو بشرية (كعدد العاملين)، أو زمنية (كضيق الوقت المطلوب للتنفيذ).

3. **الازدواج أو التضارب التنظيمي**: في بعض المؤسسات، يتطلب إحداث أي تغيير موافقة الإدارات والأقسام المختلفة، إلا أن هذه الجهات قد تقدم آراء متضاربة أو متناقضة، مما يصعب عملية التوجيه نحو مسار موحد يخدم مصلحة المنظمة، وبالتالي يؤدي إلى تأخير أو إلغاء التغيير. (حمدي 2024)

مراحل مقاومة التغيير

طورت إيلزابيث كوبلر روس نموذجًا نفسيًا يُعرف بـ "منحنى التغيير الكلاسيكي"، لتفسير ردود أفعال الأفراد تجاه التغيير المفاجئ أو الجذري في بيئة العمل. يصف هذا النموذج ثلاث مراحل رئيسية تمر بها مقاومة التغيير، تبدأ من الصدمة والإنكار، مرورًا بالارتباك والانزعاج، وصولًا إلى مرحلة القبول والتكيف. ولكل مرحلة سماتها الخاصة، وتستلزم من الإدارة سلوكيات واستراتيجيات موجهة لضمان انتقال آمن وفعال نحو التغيير كالاتي:

أولاً: مرحلة الصدمة والإنكار

تُمثل هذه المرحلة البداية الطبيعية لرد فعل الموظفين عند الإعلان عن تغيير كبير أو مفاجئ داخل المؤسسة. إذ يشعر الموظفون بالدهشة وعدم التصديق، وقد يعتبرون التغيير غير واقعي أو مبالغاً فيه. ينعكس هذا الشعور في سلوكياتهم على شكل إنكار ضمني أو صريح، وتظهر مؤشرات المقاومة من خلال انخفاض واضح في الالتزام، والتشكيك في جدوى التغيير أو ضرورته، إضافة إلى تراجع مستوى الإنتاجية. في هذه المرحلة، يُعد دور الإدارة محوريًا، حيث ينبغي عليها توفير المعلومات الدقيقة والشفافة التي تشرح دوافع التغيير، مع التأكيد على أهميته وأبعاده طويلة المدى، بما يساهم في تقليل حالة الصدمة وتمهيد الطريق للانتقال إلى المرحلة التالية. (وبلمولاي 2022)

ثانيًا: مرحلة الارتباك والانزعاج

تُعد هذه المرحلة من أكثر المراحل حساسية وتأثيرًا على مسار التغيير، حيث يبدأ الموظفون في إدراك أن التغيير بات أمرًا واقعًا، لكنهم يواجهون صعوبة في التكيف معه. تسود في هذه المرحلة مشاعر القلق، وعدم الارتياح، وربما الاستياء، نتيجة غموض الرؤية أو فقدان الإحساس بالأمان الوظيفي. وقد تتجلى هذه المقاومة في مظاهر نفسية مثل الإحباط أو حتى الاكتئاب، وقد تصل في بعض الحالات إلى التفكير بالانسحاب أو مغادرة المؤسسة. تتطلب هذه المرحلة من الإدارة أن تتعامل باحترافية وتعاطف، من خلال تعزيز التواصل مع الموظفين، والاستماع الفعال لمخاوفهم، وتقديم الدعم النفسي والمهني اللازم، مع العمل على بناء جسور من الثقة لضمان تجاوز هذه المرحلة بأقل خسائر ممكنة. (عبدالرحمن 2021)

ثالثاً: مرحلة القبول والتكيف

تمثل هذه المرحلة نقطة التحول الإيجابي في مسار التغيير، حيث تبدأ ملامح المقاومة في التلاشي تدريجياً، ويظهر لدى الموظفين نوع من التقبل العقلي والعاطفي للتغيير. يبدأ الأفراد في التكيف مع المتغيرات الجديدة، ويتجهون نحو تبني الإجراءات والسياسات المحدثّة، لا سيما حين يدركون وجود فوائد حقيقية تعود عليهم أو على المؤسسة من هذا التحول. في هذه المرحلة، يكون على الإدارة أن تستثمر لحظة القبول والبناء عليها، من خلال تعزيز النجاحات التي تحققت، وتقديم برامج تدريب وتأهيل تدعم الموظفين في فهم التغيير وتطبيقه بكفاءة. كما يُستحسن تشجيع الموظفين على المساهمة بأفكارهم ومبادراتهم، بما يعزز انتماءهم ويزيد من فاعلية التغيير على المدى البعيد. (معموري 2023)

الحلول المقترحة للتغلب على مقاومة التغيير

هناك بعض الحلول التي يمكن التعامل بها للتغلب على مقاومة التغيير لدى الموظفين كما يلي:

1. تعزيز الاتصال الفعال كدعامة أساسية للتغيير

يُعد الاتصال الفعال الركيزة الأساسية لإدارة التغيير، إذ يُسهم في تقليل مشاعر الصدمة والارتباك لدى الموظفين. ينبغي أن يشمل التواصل جميع الأطراف المعنية بالتغيير، عبر مختلف المستويات التنظيمية، مع مراعاة حجم التغيير وأثره. ومن المهم أن يتم إشراك الموظفين في وقت مبكر من عملية التخطيط، بحيث يفهمون الأهداف والدوافع الحقيقية للتغيير، ويُتاح لهم تقديم مقترحاتهم وملاحظاتهم. هذا النهج التشاركي لا يخفف من المقاومة فحسب، بل يعزز شعور الانتماء والملكية الجماعية لعملية التغيير.

2. الاحترافية في التنفيذ واختيار الكفاءات المناسبة

رغم اقتناع الموظفين في بعض الأحيان بأهمية التغيير، إلا أن طريقة التنفيذ قد تثير المقاومة إذا تم إسنادها إلى أفراد يفتقرون للكفاءة أو الحس القيادي. لذلك، يجب أن تُولي الإدارة اهتماماً بالغاً بمرحلة التنفيذ، من خلال اختيار أفراد مؤهلين يمتلكون المهارات اللازمة لإدارة التغيير بفاعلية، إلى جانب تقديم تدريب مكثف حول أساليب

التغيير وتقنياته. فوجود فريق تغيير محترف ومتفاعل يسهم في بناء الثقة، ويُقلل من حالات الاعتراض أو السلبية. (بن سعد 2022)

3. اختيار التوقيت المناسب للتغيير

يُعد توقيت التغيير عاملاً حاسماً في قبوله أو رفضه. فالتغيير الذي يتم فرضه في أوقات غير ملائمة – مثل فترات الأزمات أو الضغط الوظيفي العالي – قد يُقابل بمقاومة شديدة. لذا ينبغي أن تتم عملية التغيير ضمن جدول زمني منطقي ومدرّس يأخذ بعين الاعتبار الاستعداد التنظيمي والظروف المحيطة، لضمان تفاعل الموظفين معه بشكل إيجابي وتدرّجي.

4. اعتماد التغيير التدريجي بدلاً من التغيير المفاجئ

أثبتت التجارب التنظيمية أن التغيير التدريجي والمخطط يُواجه مقاومة أقل مقارنةً بالتغيير المفاجئ أو الجذري. إذ يمنح التغيير الهادئ الفرصة للموظفين للتكيف تدريجياً، ويُسهل عليهم استيعاب المراحل المختلفة. كما أن إشراك الموظفين في بلورة الرؤية المستقبلية والتخطيط للتغيير، يعزز شعورهم بأنهم شركاء في بناء التحول، وليسوا مجرد منفذين لقرارات خارجية. (حمدي 2024)

5. استراتيجية استباقية لإدارة المقاومة

ينبغي ألا يُنظر إلى مقاومة التغيير باعتبارها رد فعل مفاجئ، بل يجب إدراجها ضمن الخطة الاستراتيجية للتغيير منذ بدايتها. فالاستباق في معالجة المقاومة يتيح للقيادة تطوير أدوات وتدخلات وقائية تحد من تفاقمها، وتسهم في خلق بيئة داعمة للتغيير. بالمقابل، فإن التعامل مع المقاومة بعد انطلاق التغيير يُعد أكثر تعقيداً، وقد يؤدي إلى إبطاء تنفيذ الخطة أو تعطيلها بالكامل.

6. القيادة الواعية مقابل الإدارة القسرية

تختلف المؤسسات في طرق تعاملها مع مقاومة التغيير، فبعض القيادات تلجأ إلى فرض التغيير بطريقة فوقية أو تعسفية، مما قد يحقق نتائج آنية، لكنه لا يُفضي إلى استدامة التغيير أو ترسيخه في الثقافة التنظيمية. في المقابل، تتبنى القيادات الحكيمة نهجاً تشاركياً يركز على تعزيز الاستقرار النفسي والوظيفي للموظفين، وتوفير بيئة

يشعرون فيها بالأمان والدعم، ما يجعلهم أكثر استعدادًا لتقبّل التحولات والتفاعل معها بإيجابية. (وبلمولاي 2022)

جدول المحتويات

1	المقدمة:
4	مشكلة الدراسة:
6	أهمية الدراسة
8	أهداف الدراسة:
8	تساؤلات الدراسة:
9	فروض الدراسة:
9	نموذج الدراسة
10	منهجية الدراسة
10	متغيرات البحث:
10	المنهجية وطرق البحث:
11	حدود الدراسة:
11	إجراءات التحليل الإحصائي
12	مراجعة الأدبيات
12	المحور الأول.. الدراسات التي تناولت التحول المؤسسي
16	المحور الثاني: الدراسات التي تناولت مقاومة التغيير لدى الموظفين
21	المنطلقات النظرية للدراسة:
21	التحول المؤسسي

21	مفهوم التحول المؤسسي.....
22	مراحل التحول المؤسسي.....
23	أهمية التحول المؤسسي.....
25	أنواع التحول المؤسسي.....
26	عوامل نجاح التحول المؤسسي.....
27	معوقات تحقق التحول المؤسسي.....
28	مقاومة التغيير لدى الموظفين.....
28	مفهوم مقاومة التغيير لدى الموظفين.....
29	أنواع مقاومة التغيير.....
31	مراحل مقاومة التغيير.....
32	الحلول المقترحة للتغلب على مقاومة التغيير.....
35	المراجع:

المراجع:

أسفا، ح.، ونصار، أ. (2025). ساهم في تعزيز التميز الرقمي في المؤسسات الخاصة من وجهة نظر الموظفين وفق نموذج UTAUT، في المحافظات الجنوبية في فلسطين. مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، 18(1)، 115-146.

أوصالح، ولح نوال. (2023). أثر مقاومة التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في الجزائر: دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد.

إيمان طاهر سيد. (2023). تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي بالمنظمات المصرية. المجلة المصرية لبحوث الأعلام، 2023(83)، 479-532.

برباش توفيق. (2025). استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير: قراءة تحليلية في تجارب مؤسسات رائدة. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، 10(1)، 532-547.

جادالله، جيهان إبراهيم سيد. (2023). التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي. مجلة الخدمة الاجتماعية، 77(1)، 72-114.

حمدي، شريف. (2024). أثر مقاومة التغيير للتحول الرقمي كمتغير وسيط على العلاقة بين التدريب وكفاءة الاداء (بالتطبيق على الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية). المجلة العلمية لكلية الدراسات الاقتصادية و العلوم السياسية. 48-11، 9(18)،

خالد بن يوسف البرقاوي. (2021). استراتيجيات مواجهة مقاومة التغيير لأسلوب الحياة في ظل جائحة كورونا. *مجلة البحوث والدراسات الاجتماعية*. 1(2) ,

داغر، حسين، (2013)، "برنامج تدريبي مقترح لمدرّاء المدارس الإعدادية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة"، الجامعة المستنصرية، بغداد.

رشاد، عبد الناصر؛ حباكة، أمل (٢٠١٧) تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي عين شمس والمجموعة (دراسة مقارنة). *مجلة الإدارة التربوية*، (١٦) . ١٤٩-١٥٠

سيد، إيمان طاهر. (2023). تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي بالمنظمات المصرية. *المجلة المصرية لبحوث الأعلام*, 2023(83), 479-532.

شاكر محمد (٢٠٢٠) قيادة التغيير والتحول المؤسسي نموذج ترانسفورم

شاكر، محمد، (2020)، "قيادة التغيير والتحول المؤسسي"، نموذج ترانسفورم.

شحاتة، نورا. (2022). التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*, 10(4), 43-106.

الصقر، عبدالعزيز بن محمد، آل ربيع، ربيع بن صايل. (2024). دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالخرج. *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*, 58(2), 235-207.

عباس، مصطفى (٢٠١٩). التطوير التنظيمي أو التطوير المؤسسي. *مجلة لينكيدان*. عبد العزيز، أسماء (٢٠٢٢) مفهوم ومراحل التميز المؤسسي. تم الاسترجاع من: <https://cutt.us/Gg4i1>.

عبد الرحمن محمد عبد الرحمن، اشرف. (2021). أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على مقاومة التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على البريد المصري. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. 318-355, 12(1) ,

عبد العزيز، أسماء. (2022) مفهوم ومراحل التميز المؤسسي. تم الاسترجاع من: <https://cutt.us/Gg4i1>.

عبد العزيز، أسماء، (2022)، "مفهوم ومراحل التميز المؤسسي"، تم الاسترجاع من : <https://cutt.us/Gg4i1>

عبد النبي، سعاد بسيوني؛ عبد الصادق، أمّنه عبد الخاق، (2023)، "تطوير الأداء المؤسسي بمعاهد السياحة والفنادق في مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي"، مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، 6(1)، 212-271.

عبد النبي، سعاد عبد الصادق أمّنة (2023) تطوير الأداء المؤسسي بمعاهد السياحة والفنادق في مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي المجلة التربوية ، ٢ (١) ٢٧١-٢١٢

عبد النبي، سعاد عبد الصادق، أمّنة. (٢٠٢٣) تطوير الأداء المؤسسي بمعاهد السياحة والفنادق في مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي المجلة التربوية، ٦ (١) ٢٧١-٢١٢ علي، سعاد؛ جيلاني، فاطمة. (٢٠١٩). أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي. [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجيلاني بونعامة بخميس مليانة الجزائر].

العجلوني، محمود محمد قويطين. (2024). أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي: من وجهة نظر العاملين في جامعة الحدود الشمالية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 5(2)، 540-515.

العدساني ، بنت ياسين البحراني، فاطمة، بن محمد، عبد الله. (2023). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء لاستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير من وجهة نظر المعلمات. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا. 324-291، (4)89 ,

العمرى، ماجد (٢٠١٨) دور إدارات الجامعات الحكومية السعودية في التحول نحو الاستدامة في ضوء بعض الخبرات العالمية تصور مقترح أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

العيسى، إيناس، (2021)، "إدارة التغيير المفهوم والأنواع والاستراتيجيات"، تم الاسترجاع من <https://cutt.us/2EUP7> :

فاطيمة، بن سعد. (2022). دور التمكين الإداري في التخفيف من مقاومة التغيير في المؤسسة دراسة حالة في ثانوية عبد الحميد ابن باديس حاسي الفحل (Doctoral dissertation, جامعة غرداية).

فريد، معتز بالله، فياض، وسامح. (2022). كيف يمكن أن يرغب في الشراكة في مجال تغيير الموظفين في الفنادق المصرية؟: النوع كمتغير معدل النمو. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 22(1)، 221-232.

الفيثوري، نصرية امحمد. (2025). أثر تطبيق التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: "دراسة ميدانية على شركة الواحة للنفط بطنابلس". مجلة آفاق اقتصادية, 11(1), 47-83.

محمد، أنهار، و الأشقر ، سيف. (2021). تأثير الادوات الرقمية على مقاومة التغير في ظل جائحة كورونا دراسة تحليلية لعينة من موظفي المكتبة المركزية/جامعة الموصل. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية, 1(5), 96-109.

محمد خميس إسحق بلال د. أحمد آدم هارون يوسف د. عبد الرحمن الزين النور السميح. (2023). أثر اتجاهات الموظفين على التغيير التنظيمي-دراسة على محلية الجنيانة بولاية غرب دارفور-السودان. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية, 4(1), 337-358.

المشاقبة ريم. (2022) درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت لإدارة التغيير وعلاقتها بالتميز التنظيمي رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت الأردن.

مصطفى، حسام الدين، اسماعيل، & صلاح الدين. (2023). تكنولوجيا التحول الرقمي وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران. مجلة العلوم الإدارية والسياسية, 1(1), 1-50.

معموري، صورية. (2023). الأنماط القيادية وتأثيرها في التقليل من أشكال مقاومة التغيير في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من الموظفين بالمديرية الجهوية لموبيليس الشلف. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا, 19(2), 475-494.

معموري، صورية. (2023). الأنماط القيادية وتأثيرها في التقليل من أشكال مقاومة التغيير في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من الموظفين بالمديرية الجهوية لموبيليس الشلف. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا, 19(2), 475-494.

وبلمولاي، ريميسا وبوفنغور. لمياء. (2022). فكر في استخدام الموارد البشرية في التغيير التنظيمي (أطروحة دكتوراه، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف- MILA).

وندل فرنش (2015) تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة. ط ٢، (ترجمة: د. وحيد بن أحمد الهندي، مركز البحوث).

ياسر سلطان سليم الحجيلي. (2025). دراسة نظرية لسلوك مقاومة التغيير وآثاره في المؤسسات التعليمية في ضوء الأنماط القيادية. العلوم التربوية, 33(2), 101-135.

Narbariya, S., Nayeem, M. A., & Gupta, R. (2022). Does HPWS amplify employees' change readiness for digital transformation? A study through the “work-from-anywhere” prism. *Personnel Review*, 51(8), 1948-1966.