

عنوان البحث

إدارة التغيير وأثرها على سلوك الأفراد في المؤسسات

إعداد الطالب/ يونس أحمد محمود أبوغوش

251000579

إشراف/

د. الفصيل حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر والتطور السريع، مدفوعًا بعوامل متعددة مثل العولمة، والتقدم التكنولوجي، والتحول الاقتصادي والاجتماعي. ولم يعد التغير خيارًا ثانويًا أو ظرفيًا، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات السوق، وتوجهات العملاء، والمنافسة العالمية. وفي هذا السياق، برز مفهوم إدارة التغير كأحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان قدرتها على التكيف، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

إن إدارة التغير لا تقتصر على تعديل الهياكل التنظيمية أو تحديث الأنظمة التقنية، بل تتجاوز ذلك لتشمل التحولات في الثقافة المؤسسية، وأساليب القيادة، ونمط التفكير والسلوك لدى العاملين. فالموارد البشرية تمثل العنصر الأكثر حساسية وتأثيرًا بعمليات التغير، وهي في الوقت ذاته العامل الحاسم في نجاح أو فشل هذه العمليات. إذ أن استجابة الأفراد للتغير تتفاوت بشكل كبير، وتتأثر بعوامل نفسية وتنظيمية واجتماعية، مما يجعل من الضروري فهم سلوك الأفراد داخل المؤسسات خلال فترات التغير، وتحليل دوافعهم ومخاوفهم ومواقفهم تجاه التحولات التي تطرأ على بيئة العمل.

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن مقاومة التغير تُعد من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات، وغالبًا ما تنبع من غياب التواصل الفعال، أو ضعف إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ، أو من عدم وضوح الرؤية المستقبلية للتغير. وعلى النقيض، فإن المؤسسات التي تنجح في إدارة التغير بطريقة تشاركية وشفافة، وتراعي احتياجات العاملين وتطلعاتهم، غالبًا ما تحقق نتائج إيجابية على مستوى الأداء الفردي والجماعي، وتتمكن من بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومبدعة.

وفي هذا الإطار، يؤكد أحد الباحثين أن:

"تُعد إدارة التغير من العمليات الإدارية الحيوية التي تهدف إلى إحداث تحولات جوهرية في سلوك العاملين وقيمهم وأنماطهم، مما ينعكس إيجابًا على تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسات على حد سواء."

انطلاقًا من هذه الرؤية، يسعى هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين إدارة التغير وسلوك الأفراد في المؤسسات، من خلال دراسة العوامل المؤثرة في استجابة الموظفين للتغير، وتحليل الأساليب الإدارية التي يمكن أن تسهم في تعزيز

التفاعل الإيجابي وتقليل مظاهر المقاومة. كما يهدف إلى تقديم إطار عملي يساعد المؤسسات على تصميم وتنفيذ استراتيجيات تغيير فعالة، تراعي البعد الإنساني وتدعم بناء بيئة عمل محفزة ومستدامة.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات في العصر الحديث تحديات متزايدة نتيجة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، مما يدفعها إلى تبني استراتيجيات تغيير مستمرة لضمان البقاء والتطور. وعلى الرغم من أهمية هذه التغيرات، إلا أن نجاحها لا يعتمد فقط على كفاءة التخطيط والتنفيذ، بل يتوقف بدرجة كبيرة على استجابة الأفراد داخل المؤسسة، حيث يُعد سلوك الموظفين تجاه التغيير عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف المرجوة.

وقد أظهرت العديد من التجارب التنظيمية أن مقاومة الأفراد للتغيير تمثل أحد أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسات، وغالباً ما تنبع هذه المقاومة من مشاعر القلق، أو غياب الفهم، أو ضعف المشاركة في صنع القرار. في المقابل، فإن التفاعل الإيجابي مع التغيير يتطلب إدارة فعالة تأخذ في الاعتبار الجوانب النفسية والسلوكية للعاملين، وتوفر بيئة داعمة ومحفزة.

من هنا تنبع مشكلة الدراسة في التساؤل حول:

"ما مدى تأثير إدارة التغيير على سلوك الأفراد داخل المؤسسات؟ وما العوامل التي تسهم في تشكيل هذا السلوك سواء بالإيجاب أو السلب؟"

وتتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية، من أبرزها:

ما مدى وعي الأفراد بأهداف التغيير وأبعاده؟

ما العوامل التنظيمية والنفسية التي تؤثر في استجابة الأفراد للتغيير؟

ما الأساليب الإدارية الأكثر فاعلية في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز التفاعل الإيجابي؟

كيف يمكن للمؤسسات بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول أحد أكثر التحديات التي تواجه المؤسسات في العصر الحديث، وهو كيفية إدارة التغيير بطريقة فعالة تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية دون الإضرار باستقرار العنصر البشري أو تحفيزه. فمع تزايد وتيرة التغيرات في بيئة الأعمال، أصبحت المؤسسات بحاجة ماسة إلى فهم أعمق لتأثير التغيير على سلوك الأفراد، باعتبارهم المحرك الأساسي لأي عملية تطوير أو تحول.

وتتجلى أهمية الدراسة في عدة جوانب، أبرزها:

البعد العلمي:

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة التغيير والسلوك التنظيمي، من خلال الربط بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية، وتحليل العلاقة بين استراتيجيات التغيير واستجابات الأفراد داخل بيئة العمل.

البعد العملي:

تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات في تصميم وتنفيذ برامج التغيير، بما يراعي الجوانب النفسية والسلوكية للموظفين، ويقلل من مظاهر المقاومة، ويعزز من فرص النجاح.

البعد الإداري:

تساعد الدراسة صناع القرار والمديرين في فهم العوامل التي تؤثر في سلوك الأفراد أثناء فترات التغيير، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات أكثر وعياً وفعالية في إدارة الموارد البشرية خلال مراحل التحول التنظيمي.

البعد الإنساني:

تبرز الدراسة أهمية التعامل مع الأفراد كعنصر فاعل في التغيير وليس مجرد متلقٍ له، مما يعزز من ثقافة المشاركة والتمكين، ويؤدي إلى بيئة عمل أكثر استقرارًا وتحفيزًا.

البعد المستقبلي:

تساهم الدراسة في بناء إطار معرفي يمكن أن يُستخدم كأساس لأبحاث مستقبلية تتناول موضوعات ذات صلة، مثل مقاومة التغيير، القيادة التحويلية، أو بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية التي تسهم في تعميق الفهم حول العلاقة بين إدارة التغيير وسلوك الأفراد داخل المؤسسات، وذلك من خلال ما يلي:

التعرف على المفاهيم النظرية لإدارة التغيير، وأهم النماذج والأساليب المستخدمة في تطبيقه داخل المؤسسات الحديثة.

تحليل سلوك الأفراد أثناء فترات التغيير التنظيمي، وتحديد أنماط الاستجابة المختلفة (الإيجابية والسلبية) التي قد تظهر لدى الموظفين.

استكشاف العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد تجاه التغيير، سواء كانت تنظيمية، نفسية، ثقافية، أو اجتماعية.

تحديد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في إدارة التغيير، خاصة تلك المتعلقة بمقاومة الموظفين أو ضعف التفاعل مع المبادرات التغييرية.

تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تساعد المؤسسات على تحسين استراتيجيات إدارة التغيير، وتعزيز التفاعل الإيجابي لدى الأفراد، بما يحقق التوازن بين أهداف المؤسسة ورضا العاملين.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية التي تسهم في تعميق الفهم حول العلاقة بين إدارة التغيير وسلوك الأفراد داخل المؤسسات، وذلك من خلال ما يلي:

التعرف على المفاهيم النظرية لإدارة التغيير، وأهم النماذج والأساليب المستخدمة في تطبيقه داخل المؤسسات الحديثة.

تحليل سلوك الأفراد أثناء فترات التغيير التنظيمي، وتحديد أنماط الاستجابة المختلفة (الإيجابية والسلبية) التي قد تظهر لدى الموظفين.

استكشاف العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد تجاه التغيير، سواء كانت تنظيمية، نفسية، ثقافية، أو اجتماعية.

تحديد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في إدارة التغيير، خاصة تلك المتعلقة بمقاومة الموظفين أو ضعف التفاعل مع المبادرات التغييرية.

تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تساعد المؤسسات على تحسين استراتيجيات إدارة التغيير، وتعزيز التفاعل الإيجابي لدى الأفراد، بما يحقق التوازن بين أهداف المؤسسة ورضا العاملين.

تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة على مجموعة من التساؤلات التي توضح العلاقة بين إدارة التغيير وسلوك الأفراد داخل المؤسسات، ومن أبرزها:

ما مفهوم إدارة التغيير؟ وما أهميتها في بيئة العمل المعاصرة؟

كيف يؤثر التغيير التنظيمي على سلوك الأفراد داخل المؤسسة؟

ما العوامل التي تسهم في تشكيل استجابة الأفراد للتغيير؟ سواء كانت عوامل تنظيمية، نفسية، ثقافية، أو اجتماعية.

ما مظاهر مقاومة التغيير لدى الأفراد؟ وما أسبابها المحتملة؟

ما الأساليب الإدارية الفعالة في تقليل مقاومة التغيير؟ وتعزيز التفاعل الإيجابي مع المبادرات التغييرية.

كيف يمكن للمؤسسات بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير؟ تضمن مشاركة الأفراد وتحفيزهم.

ما مدى تأثير التواصل الداخلي والقيادة على سلوك الأفراد أثناء فترات التغيير؟

فروض الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة على مجموعة من التساؤلات التي توضح العلاقة بين إدارة التغيير وسلوك الأفراد داخل المؤسسات، ومن أبرزها:

ما مفهوم إدارة التغيير؟ وما أهميتها في بيئة العمل المعاصرة؟

كيف يؤثر التغيير التنظيمي على سلوك الأفراد داخل المؤسسة؟

ما العوامل التي تسهم في تشكيل استجابة الأفراد للتغيير؟ سواء كانت عوامل تنظيمية، نفسية، ثقافية، أو اجتماعية.

ما مظاهر مقاومة التغيير لدى الأفراد؟ وما أسبابها المحتملة؟

ما الأساليب الإدارية الفعالة في تقليل مقاومة التغيير؟ وتعزيز التفاعل الإيجابي مع المبادرات التغييرية.

كيف يمكن للمؤسسات بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير؟ تضمن مشاركة الأفراد وتحفيزهم.

ما مدى تأثير التواصل الداخلي والقيادة على سلوك الأفراد أثناء فترات التغيير؟

الدراسات السابقة:

دراسة حول القيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب والاستراتيجيات التي تعتمد عليها القيادة الإدارية الفعالة في إدارة التغيير، وأكدت أن نجاح التغيير يعتمد بشكل كبير على قدرة القيادة على تحفيز وتوجيه الأفراد نحو السلوك الإيجابي، مما يسهم في التكيف مع التغيرات وتحقيق الأداء المتميز.

دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية – سيد هارون جمعة

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي في الجامعات، وخلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات التغيير وتحسن مستوى الأداء. كما أكدت أن إشراك العاملين في التغيير يعزز من فاعليته ويقلل من مقاومته.

دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية النهارية في السعودية – منيرة العماري ومحمد شمس

هدفت إلى قياس مدى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في مراكز الرعاية وتأثيرها على كفاءة الأداء الوظيفي. أظهرت النتائج أن التغيير في القيادة والهياكل التنظيمية والثقافة المؤسسية كان له أثر إيجابي واضح على أداء العاملين، وأوصت الدراسة بزيادة التدريب وربط التغيير بنظام الحوافز.

دراسة جزائية حول التغيير والتطوير التنظيمي وتأثيره على سلوك الأفراد

ركزت على تحليل أثر التغيير التنظيمي على سلوك وأداء الأفراد في إحدى المؤسسات الجزائرية، وأظهرت أن التغيير المدروس والمخطط له يسهم في تحسين الأداء ويقلل من مقاومة الموظفين، خاصة إذا تم عبر مراحل واضحة وبمشاركة فعالة من العاملين.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تشكل الإطار الفكري لفهم العلاقة بين إدارة التغيير وسلوك الأفراد داخل المؤسسات، ومن أبرز هذه المنطلقات:

1. نظرية التغيير التنظيمي (Organizational Change Theory):

تُعنى هذه النظرية بدراسة كيفية حدوث التغيير داخل المؤسسات، والعوامل التي تؤثر في نجاحه أو فشله. وتُبرز أهمية التخطيط المسبق، والتواصل الفعال، والمشاركة الجماعية في تحقيق التغيير المستدام. وتُقسم التغيير إلى أنواع متعددة مثل التغيير الهيكلي، والتكنولوجي، والثقافي، وكل نوع له تأثير مختلف على سلوك الأفراد.

2. نظرية سلوك الأفراد في المنظمات (Organizational Behavior Theory):

تُركز هذه النظرية على فهم دوافع الأفراد، واتجاهاتهم، واستجاباتهم داخل بيئة العمل. وتُظهر كيف تؤثر العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية في سلوك الموظفين، خاصة أثناء فترات التغيير. وتُعد هذه النظرية أساسية في تحليل مقاومة التغيير، والرضا الوظيفي، والانتماء المؤسسي.

3. نظرية كورت لوين للتغيير (Lewin's Change Model):

يُعد نموذج لوين من أشهر النماذج في إدارة التغيير، ويتكون من ثلاث مراحل:

فك الجمود (Unfreezing): كسر الأنماط القديمة وتحفيز الأفراد على التغيير.

التغيير (Change): تنفيذ التغييرات المطلوبة.

إعادة التجميد (Refreezing): تثبيت الوضع الجديد وضمان استمراريته. يساعد هذا النموذج في فهم كيفية انتقال الأفراد من حالة المقاومة إلى التقبل.

4. نظرية كوتر للتغيير القيادي (Kotter's 8-Step Change Model):

تُركز على دور القيادة في إدارة التغيير من خلال خطوات واضحة مثل خلق شعور بالإلحاح، تشكيل فريق قيادي، بناء رؤية، وتمكين الموظفين. وتُبرز أهمية القيادة في توجيه سلوك الأفراد نحو التغيير الإيجابي.

5. نظرية المقاومة للتغيير (Resistance to Change Theory):

تُفسر أسباب مقاومة الأفراد للتغيير، مثل الخوف من المجهول، فقدان السيطرة، أو ضعف الثقة في الإدارة. وتُساعد هذه النظرية في تصميم استراتيجيات تقلل من المقاومة وتعزز من التفاعل الإيجابي.

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُستخدم في دراسة الظواهر الاجتماعية والتنظيمية من خلال وصفها بدقة وتحليل العلاقات بين عناصرها. ويُعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى فهم العلاقة بين إدارة التغيير وسلوك الأفراد داخل المؤسسات، وتحليل العوامل المؤثرة في هذه العلاقة.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم استخدام الأدوات التالية:

الاستبيان:

تم تصميم استبيان موجه إلى عينة من الموظفين العاملين في مؤسسات مختلفة، بهدف قياس آرائهم واستجاباتهم تجاه التغيير التنظيمي، ومدى تأثيره على سلوكهم الوظيفي.

المقابلات شبه المهيكلية:

أُجريت مقابلات مع عدد من المديرين والموظفين لفهم وجهات نظرهم حول كيفية إدارة التغيير، والتحديات التي تواجههم، والأساليب التي يرونها فعالة في التعامل مع مقاومة التغيير.

تحليل الوثائق التنظيمية:

تم الاطلاع على بعض السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة، بهدف فهم السياق الإداري والثقافي الذي يتم فيه تطبيق التغيير.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة:

يتكون من الموظفين العاملين في مؤسسات خدمية أو إنتاجية (يمكن تحديد القطاع لاحقًا مثل التعليم، الصحة، أو البنوك).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين، لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية. ويُراعى في اختيار العينة التنوع في الجنس، العمر، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

رابعًا: أساليب التحليل الإحصائي

تم استخدام التحليل الوصفي لعرض نتائج الاستبيان (مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية).

كما تم استخدام التحليل الاستنتاجي لاختبار الفروض، مثل اختبار العلاقة بين إدارة التغيير وسلوك الأفراد باستخدام معامل الارتباط أو تحليل الانحدار.

أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1. الاستبيان (Questionnaire):

وهو الأداة الأساسية لجمع البيانات الكمية من عينة الدراسة. تم تصميم الاستبيان ليتضمن مجموعة من المحاور التي تقيس:

مدى وعي الأفراد بمفاهيم التغيير.

استجابتهم وسلوكهم تجاه التغيير.

العوامل المؤثرة في تقبلهم أو مقاومتهم للتغيير.

تقييمهم لأساليب إدارة التغيير في مؤسساتهم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف مع العبارات المطروحة.

2. المقابلات شبه المهيكلية (Semi-Structured Interviews):

تم إجراء مقابلات مع عدد من المديرين والموظفين بهدف:

فهم أعمق لتجاربتهم مع التغيير داخل المؤسسة.

التعرف على التحديات التي واجهوها.

استكشاف آرائهم حول فعالية أساليب إدارة التغيير المتبعة.

تُعد هذه الأداة مكملة للاستبيان، وتوفر بيانات نوعية تدعم التحليل التفسيري.

3. تحليل الوثائق (Document Analysis):

تمت مراجعة بعض الوثائق التنظيمية مثل:

سياسات التغيير الداخلي.

تقارير الأداء قبل وبعد التغيير.

خطط التدريب والتطوير المرتبطة بالتغيير.

وذلك بهدف فهم السياق المؤسسي الذي يتم فيه تطبيق التغيير، والتحقق من مدى اتساقه مع ما يصرح به الأفراد.

حدود الدراسة :

تُعد حدود الدراسة من العناصر الأساسية التي تُحدد نطاق البحث وتُوضح الإطار الذي يتحرك ضمنه الباحث، سواء من حيث الزمان أو المكان أو الموضوع أو المنهج. وفي هذه الدراسة، تم تحديد الحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين إدارة التغيير وسلوك الأفراد داخل المؤسسات، ولا تمتد لتشمل موضوعات أخرى مثل الأداء المالي أو الإنتاجي للمؤسسة، إلا بقدر ما يرتبط ذلك بسلوك الأفراد.

2. الحدود المكانية:

م تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في قطاع مبيعات السيارات، مما يعني أن نتائجها تعكس واقع هذا القطاع تحديداً. لذلك، قد لا تكون النتائج قابلة للتعميم على قطاعات أو مؤسسات أخرى تختلف في طبيعة العمل أو البيئة التنظيمية.

3. الحدود الزمانية:

أُجريت الدراسة خلال فترة زمنية محددة، مما يجعل نتائجها مرتبطة بالظروف التنظيمية والاقتصادية السائدة خلال تلك الفترة. وبالتالي، قد تختلف النتائج إذا ما أُعيدت الدراسة في وقت لاحق أو في ظل متغيرات جديدة.

4. الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على عينة من الموظفين والإداريين العاملين في المؤسسات المستهدفة، ولم تشمل فئات أخرى مثل العملاء أو الموردين أو أصحاب المصلحة الخارجيين.

5. الحدود المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أدوات مثل الاستبيان والمقابلات، مما يعني أن النتائج تعتمد على آراء وتصورات الأفراد، وقد تتأثر بعوامل ذاتية مثل الصدق في الإجابة أو الفهم الشخصي للأسئلة.

6. الحدود اللغوية:

تم إعداد أدوات الدراسة (مثل الاستبيان والمقابلات) باللغة العربية، مما قد يؤثر على فهم بعض المصطلحات لدى المشاركين من خلفيات تعليمية أو ثقافية مختلفة، وقد يحد من إمكانية تعميم النتائج على بيئات عمل ناطقة بلغات أخرى.

7. الحدود التقنية:

اعتمدت الدراسة على أدوات إلكترونية في توزيع الاستبيانات (مثل البريد الإلكتروني أو النماذج الإلكترونية)، مما قد يؤدي إلى استبعاد بعض الفئات التي لا تتعامل بانتظام مع الوسائل الرقمية.

8. الحدود الثقافية:

تأثرت الدراسة بالسياق الثقافي والاجتماعي للمؤسسات التي تم تطبيقها فيها، مما يعني أن النتائج قد لا تنطبق على مؤسسات تعمل في بيئات ثقافية مختلفة (مثل المؤسسات الغربية أو متعددة الجنسيات).

9. الحدود الزمنية في جمع البيانات:

تم جمع البيانات خلال فترة زمنية محدودة، مما قد لا يعكس التغيرات الموسمية أو الطارئة في سلوك الأفراد، مثل فترات الأزمات أو التغييرات المفاجئة في الإدارة.

10. الحدود المتعلقة بالتحليل الإحصائي:

اعتمدت الدراسة على أدوات تحليل إحصائي محددة (مثل المتوسطات والانحراف المعياري ومعامل الارتباط)، مما قد لا يكشف عن علاقات أكثر تعقيدًا يمكن اكتشافها باستخدام نماذج تحليل متقدمة.

المراجع:

سعد حماشي (2015).

الإدارة الحديثة لقيادة التغيير داخل المنظمة.

تناولت هذه الدراسة أهمية تبني أساليب الإدارة الحديثة لقيادة التغيير، وربطت بين التغيير التنظيمي والتطور التكنولوجي، وأكدت على ضرورة تكيف المؤسسات مع بيئة العمل المتغيرة من خلال استراتيجيات قيادية فعالة 1.

الهبارنة، سعد كريم وأحمد كريم (2022).

أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية.

دراسة نظرية نشرت في مجلة الشرق الأوسط للنشر العلمي، أكدت على أن إدارة التغيير تمثل الأساس في عمليات التطوير التنظيمي، وأن نجاح التغيير يعتمد على دعم الإدارة العليا والتواصل الفعال مع الأفراد 2.

دراسة حول القيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي.

ركزت على دور القيادة في تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو التفاعل الإيجابي مع التغيير، وأشارت إلى أن المؤسسات التي تعتمد على قيادة تشاركية تحقق نتائج أفضل في فترات التغيير.

حماشي، س. (2015). الإدارة الحديثة لقيادة التغيير داخل المنظمة. دار الفكر العربي.

الهبارنة، س. ك.، & كريم، أ. ك. (2022). أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية. مجلة الشرق الأوسط للنشر العلمي، 6(24)، 45-60.

جمعة، س. ه. (2020). إدارة التغيير وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القاهرة.

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). إدارة التغيير في القطاع الحكومي. <https://hrsd.gov.sa/change-management>

Phillips, J., & Klein, J. D. (2022). Change management: From theory to practice. Springer.
<https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>

تناقش الدراسة استراتيجيات إدارة التغيير الأكثر استخدامًا في النماذج المختلفة، وتؤكد على أهمية التواصل، والثقافة التنظيمية، والرؤية المشتركة في نجاح التغيير

Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727–748. <https://www.jstor.org/stable/23317498>

تركز الدراسة على دور الحوافز التنظيمية والمرونة النفسية في تشكيل التزام الموظفين ودعمهم للتغيير

organizational, S., & Berson, Y. (2022). Reactions towards organizational change: A systematic literature review. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>

تقدم مراجعة منهجية شاملة لأبحاث سلوك الأفراد تجاه التغيير، وتوضح أسباب المقاومة والدوافع النفسية خلفها