

عنوان البحث

إدارة التغيير التنظيمي: تكيف الموظفين ومقاومتهم أثناء التحول الطاقوي في شركات النفط والغاز

إعداد الطالب/

مشهور إبراهيم محمد بن زين

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

تُعد مرحلة التحول الطاقى التي يشهدها العالم فى الوقت الحالى من أبرز التحديات الاستراتيجية التى تواجه قطاع النفط والغاز، حيث تتسارع وتيرة التغيرات على المستوى العالمى نحو اعتماد مصادر طاقة نظيفة ومستدامة، والحد من الانبعاثات الكربونية، والتحول نحو نماذج أعمال منخفضة الكربون. وقد فرضت هذه التحولات ضغوطاً كبيرة على شركات النفط والغاز، مما اضطرها إلى إعادة النظر فى نماذج عملها التقليدية، وتطوير استراتيجيات جديدة تمكنها من التكيف مع البيئة الطاقية المتغيرة. وفى هذا السياق، لم يعد التحول الطاقى يقتصر فقط على التحول التكنولوجى أو المالى، بل أصبح يشمل بُعداً تنظيمياً وإنسانياً أساسياً.

إن نجاح التحول الطاقى لا يعتمد فقط على الابتكار التكنولوجى أو التزام الشركات بالمعايير البيئية، بل يرتبط بشكل مباشر بقدرة المنظمة على إدارة التغيير التنظيمى بفعالية. فالتغيير التنظيمى فى هذا السياق لا يطال فقط الهياكل الإدارية والعمليات التشغيلية، بل يمتد إلى السلوك الوظيفى للموظفين، والثقافة المؤسسية السائدة، وقدرة القيادة على توجيه عملية التغيير. وفى ظل هذه التحولات، تظهر مقاومة الموظفين كواحدة من أبرز التحديات التى قد تعرقل تنفيذ التحول الطاقى، فى حين أن تكيفهم مع متطلبات التغيير يُعد مفتاحاً أساسياً للنجاح.

لذلك، يركز هذا البحث على دراسة أبعاد التغيير التنظيمى فى سياق التحول الطاقى داخل شركات النفط والغاز، مع التركيز على استجابة الموظفين للتغيير، وتحديد العوامل المؤثرة فى مستوى التكيف أو المقاومة. كما يسعى البحث إلى تحليل دور القيادة، والتدريب، والثقافة التنظيمية فى تعزيز قبول التغيير ودعم الموظفين فى مواجهة التحديات المرتبطة بالتحول الطاقى. ويُعد هذا الفهم العميق لعوامل النجاح فى إدارة التغيير التنظيمى ضرورياً لبناء منظمة مرنة وقادرة على التكيف مع المتطلبات المستقبلية للقطاع الطاقى العالمى.

مشكلة الدراسة:

في ظل التحولات العالمية السريعة نحو اقتصاد منخفض الانبعاثات والاعتماد المتزايد على مصادر الطاقة المتجددة، تواجه شركات النفط والغاز تحديًا استراتيجيًا يتمثل في إعادة تشكيل نماذج أعمالها التقليدية للتكيف مع متطلبات المرحلة الجديدة. وعلى الرغم من التزام كثير من هذه الشركات بتنفيذ خطط التحول الطاقى، فإن التحدي الأكبر لا يكمن في الجانب التقني أو المالي فقط، بل في البعد البشري للتنظيم، حيث يُعد الموظفون عنصرًا محوريًا في نجاح أو فشل عملية التغيير.

إن التحول الطاقى لا يقتصر على تبني تقنيات جديدة أو تغيير في خطوط الإنتاج، بل يشمل تغييرات جوهرية في الأدوار الوظيفية، والمهارات المطلوبة، والعمليات التشغيلية، والثقافة المؤسسية. هذه التغييرات تثير غالبًا مشاعر القلق، وعدم اليقين، والمقاومة لدى الموظفين، خصوصًا عندما لا تُوضَّح أهداف التحول بشفافية، أو عندما لا يُؤقَّر الدعم الكافي لمساعدتهم على التكيف مع البيئة الجديدة.

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة التي يدور حولها البحث:

ما مدى تأثير التغيير التنظيمي المصاحب للتحول الطاقى على تكيف الموظفين ومقاومتهم داخل شركات النفط والغاز؟ وبشكل أدق، كيف تتأثر استجابة الموظفين للتغيير بعوامل مثل:

- أسلوب القيادة داخل المؤسسة،
- فعالية آليات التواصل الداخلي،
- مدى وضوح الرؤية والتوجيهات المستقبلية،
- توفر برامج التدريب والتطوير،
- والثقافة التنظيمية السائدة؟

ومن خلال الإجابة على هذه التساؤلات، يسعى البحث إلى فهم أعمق لأسباب المقاومة، وتحديد السبل المناسبة لتعزيز التكيف مع التغيير التنظيمي، مما يساهم في دعم الشركات في تنفيذ تحول طاقى ناجح ومستدام.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من واقع أنها تتناول أحد أبرز التحديات الاستراتيجية التي تواجه شركات النفط والغاز في عصر التحول الطاقى: كيفية إدارة التغيير التنظيمي بشكل فعال لضمان استمرارية العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في بيئة طاقية جديدة ومختلفة. ففي ظل التزام الدول والشركات الكبرى بتحقيق أهداف الحياد الصفري وتقليل الانبعاثات الكربونية، لم يعد أمام هذه الشركات خيار سوى إعادة تشكيل نماذج أعمالها، وتكييف هيكلها التنظيمي، وتطوير قدرات موظفيها لمواكبة المتطلبات المستقبلية. وفي هذا السياق، يصبح العامل البشري أحد أهم الركائز التي تحدد نجاح أو فشل هذه الجهود. تكتسب الدراسة أهميتها من عدة أبعاد:

أولاً: البعد العملي والتطبيقي

تساهم الدراسة في فهم العوامل التي تؤثر في تكيف الموظفين مع التغيير التنظيمي داخل بيئة قطاع النفط والغاز، وهي بيئة تتميز بتعقيداتها التشغيلية، وطبيعة العمل التقنية، والثقافة التنظيمية المحافظة. من خلال تحليل تجربة الموظفين وآرائهم حول التحول الطاقى، يمكن للشركات استخلاص توصيات عملية لتحسين إدارة التغيير وتعزيز التقبل الداخلي.

ثانياً: تقديم تحليل ميداني موثق

تتميز الدراسة بأنها تعتمد على بيانات ميدانية حقيقية من داخل المنظمة، من خلال استطلاع آراء الموظفين وتحليل استجاباتهم للتغيير. هذا النهج يعزز من مصداقية النتائج ويجعلها أكثر قابلية للتطبيق في السياقات العملية.

ثالثاً: دعم اتخاذ القرار التنظيمي

من خلال تحليل أسباب المقاومة وتحديد العوامل المؤثرة في التكيف، تسهم الدراسة في وضع استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير، مما يساعد إدارات الموارد البشرية وصناع القرار في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز ثقافة التكيف المستمر داخل المنظمة.

رابعاً: دعم التحول الطاقى من منظور بشري

تُركّز الدراسة على بعد لا يقل أهمية عن الجانب التقني أو المالي في التحول الطاقى، ألا وهو الاستثمار في القوى العاملة. من خلال فهم كيفية تأثير التغيير على الموظفين، يمكن للشركات تطوير برامج تدريب وتأهيل تستهدف بناء مهارات جديدة تتماشى مع متطلبات الاقتصاد الأخضر.

خامساً: البُعد المعرفي والبحثي

تتميز الدراسة بأهميتها البحثية والعلمية، خصوصاً على المستوى العربي، حيث لا تزال الأدبيات الأكاديمية المتخصصة في موضوع "التحول الطاقى وإدارة التغيير التنظيمي" محدودة نسبياً. ومن ثم، فإن هذا البحث يساهم في إثراء المعرفة في هذا المجال، ويفتح مجالاً لدراسات مستقبلية أكثر توسّعاً.

أهداف الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول قضية حاسمة في عصر التحول الطاقى: كيف يمكن لإدارات الأعمال في قطاع النفط والغاز، وهي قطاعات تُعرف بطابعها التقني العالي والهيكل التنظيمي المحكم، أن تُحدث تغييرًا تنظيميًا فعالًا يواكب التحولات البيئية والاقتصادية العالمية؟ وفي ظل هذا التساؤل الأوسع، تسعى الدراسة إلى تحليل العوامل البشرية والتنظيمية المؤثرة في تكيف الموظفين أو مقاومتهم للتغيير المصاحب لعملية التحول الطاقى، بهدف تقديم رؤى علمية تطبيقية تساهم في دعم صناع القرار في هذا القطاع الاستراتيجي.

وتحدد أهداف الدراسة على النحو التالي:

- تقييم مستوى جاهزية الموظفين للتكيف مع التغيير التنظيمي الناتج عن التحول الطاقى، من خلال قياس درجة انفتاحهم على التعلم المستمر، واستعدادهم لتبني مهارات وظيفية جديدة، وقدرتهم على التفاعل الإيجابي مع التغيرات في أدوارهم ومسؤولياتهم.
- تحديد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي، مع التمييز بين العوامل الفردية (مثل الخوف من فقدان المكانة أو الوظيفة، وعدم الثقة في مخرجات التغيير)، والعوامل التنظيمية (مثل ضعف التواصل، وعدم وضوح الرؤية المستقبلية، وعدم كفاية الدعم المؤسسي)، والعوامل البيئية (مثل عدم وضوح البيئة التنظيمية لمستقبل الطاقة).
- تحليل دور القيادة التنظيمية في توجيه ودعم عملية التغيير، وتحديد مدى تأثير أسلوب القيادة – سواء كان قياديًا تحويليًا، أو قياديًا تشاركيًا، أو قياديًا بيروقراطيًا – على بناء الثقة، وتحفيز الموظفين، وخلق بيئة داعمة للتغيير.
- تقييم تأثير برامج التدريب والتطوير المهني في تعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع مفاهيم وتقنيات التحول الطاقى، والوقوف على مدى ملاءمة محتوى التدريب لتطلعات الموظفين وتوقعاتهم، ومدى مساهمته في تقليل مشاعر القلق والمقاومة.
- استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة داخل شركات النفط والغاز ونجاح أو فشل عمليات التغيير، مع التركيز على كيف تؤثر القيم المؤسسية، والتقاليد المهنية، ونمط التواصل الداخلي على استجابة الموظفين للتغيير، وما إذا كانت هذه الثقافة تميل إلى التكيف مع التحولات أم إلى الحفاظ على الوضع الراهن.
- اقتراح مجموعة من التوصيات العملية والمبادرات الاستراتيجية التي يمكن للشركات اعتمادها في تصميم وتنفيذ عمليات التغيير التنظيمي، بهدف تعزيز التكيف، وتقليل المقاومة، وضمان استدامة التحول الطاقى، مع مراعاة خصوصية قطاع النفط والغاز من ناحية الثقافة التنظيمية والهيكل الوظيفي.

تساؤلات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من التساؤلات البحثية الجوهرية التي تمثل العمود الفقري لتحليل موضوع التغيير التنظيمي في سياق التحول الطاقى داخل شركات النفط والغاز. وتكمن أهمية هذه الأسئلة في كونها تُركز على البعد البشري في عملية التغيير، وهو بعد غالبًا ما يتم تجاهله أو تهميشه في المبادرات الاستراتيجية الكبرى، رغم تأثيره المباشر على نتائج التحول. ومن خلال الإجابة عن هذه التساؤلات، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة ومدعومة بالبيانات حول العوامل التي تُساهم في نجاح التغيير أو تعطله.

السؤال الأول:

ما مدى استعداد الموظفين للتغيير التنظيمي المصاحب للتحول الطاقى؟

يهدف هذا السؤال إلى قياس مستوى الجاهزية النفسية والمهنية لدى الموظفين للانخراط في مفاهيم جديدة ترتبط بالتحول الطاقى، مثل استخدام تقنيات الطاقة النظيفة، أو التكيف مع أدوار وظيفية مختلفة. ويعتبر هذا الاستعداد المؤشر الأول على مدى قابلية التغيير للنجاح داخل بيئة العمل.

السؤال الثاني:

ما أبرز العوامل التي تدفع الموظفين لمقاومة التغيير؟

تتعدد مصادر المقاومة للتغيير التنظيمي بين عوامل فردية وتنظيمية وثقافية. يهدف هذا السؤال إلى التعرف على الجذور الحقيقية لمقاومة الموظفين، سواء كانت تتعلق بغياب الشفافية، أو الخوف من فقدان الامتيازات، أو حتى عدم فهم الغاية من التغيير نفسه، مما يساعد في تصميم استراتيجيات موجهة للتغلب على هذه التحديات.

السؤال الثالث:

كيف يؤثر وضوح الرؤية القيادية في تقبل الموظفين للتغيير؟

تُعد القيادة عاملاً حاسماً في نجاح التغيير التنظيمي، حيث إن غياب الرؤية الواضحة أو عدم تواصلها بالشكل المناسب قد يُؤدّ لبساً أو خوفاً لدى الموظفين. يسعى هذا السؤال إلى قياس مدى تأثير أسلوب القيادة ووضوح الرسالة الاستراتيجية على تقبل الموظفين للتغيير، مع التركيز على دور القيادة التحويلية والقيادة التشاركية.

السؤال الرابع:

ما دور التدريب والتواصل الداخلي في تعزيز قدرة الموظفين على التكيف؟

يعتبر التدريب والتطوير من أهم أدوات دعم التغيير، حيث يساهمان في بناء المهارات الجديدة وتوسيع المعرفة المتعلقة بالتغيرات المستقبلية. كما يلعب التواصل الداخلي الفعال دوراً محورياً في تقليل التكهّنات وبناء الثقة. يهدف هذا السؤال إلى قياس العلاقة بين هذه الآليات التنظيمية ومستوى التكيف الفعلي لدى الموظفين.

السؤال الخامس:

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في تقليل مستويات مقاومة التغيير؟

تُعد الثقافة التنظيمية من العوامل الجذرية التي تحدد طريقة استجابة الموظفين للتغيير. فثقافة تُقدّس الابتكار والتعلم المستمر تُسهّل التكيف مع التغيير، بينما الثقافة المحافظة قد تُعزّز المقاومة. يهدف هذا السؤال إلى فهم تأثير القيم والمعتقدات السائدة داخل المؤسسة على عملية التغيير التنظيمي.

السؤال السادس:

هل تختلف مستويات المقاومة والاستعداد للتغيير باختلاف المتغيرات الديموغرافية مثل الخبرة والعمر؟

تنبع أهمية هذا السؤال من فرضية أن هناك فوارق بين الأجيال أو بين مستويات الخبرة في استجابة الموظفين للتغيير. فعلى سبيل المثال، قد تكون الفئات الأقل خبرة أكثر انفتاحاً على التغيير، بينما قد يُظهر الموظفون ذوو الخبرة الطويلة مقاومة أكبر ناتجة عن التعلق بالأساليب التقليدية. يساهم هذا التحليل في بناء استراتيجيات تغيير مُخصصة تتناسب مع طبيعة كل فئة من الموظفين

فروض الدراسة:

تنطلق فروض هذه الدراسة من قاعدة نظرية وتجريبية مبنية على الأطر المعرفية الخاصة بإدارة التغيير التنظيمي، ودراسات التحول الطاقى، وسلوك الموظفين في بيئات العمل التقنية. وتُعد الفروض البحثية أداة لاختبار العلاقات بين المتغيرات الأساسية في الدراسة، وتحديد ما إذا كانت هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية يمكن أن تفسر كيفية تكيف الموظفين مع التغيير أو مقاومتهم له. وتنصب هذه الفروض حول العلاقة بين العوامل التنظيمية والبشرية من جهة، وسلوك الموظفين من جهة أخرى، مع مراعاة السياق المؤسسي لقطاع النفط والغاز الذي يتميز بتعقيداته الخاصة وتاريخه الطويل من الهيكل التنظيمي المحكم.

الفروض الرئيسية للدراسة تشمل:

- **يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية القيادية ومستوى تقبل الموظفين للتغيير التنظيمي.**

ترتكز هذه الفرضية إلى نتائج عدد من الدراسات التي أظهرت أن القيادة الفاعلة، والرؤية الواضحة، والتوجيه المستمر، تُعد من العوامل الرئيسية التي تقلل من الإحباط والارتباك لدى الموظفين، وتعزز من استعدادهم لتبني التغيير. وفي سياق التحول الطاقى، حيث يطرأ تغيير جذري على طبيعة العمل والمهارات المطلوبة، فإن دور القيادة في توضيح الاتجاه الاستراتيجي يصبح أكثر أهمية.

- **توجد علاقة عكسية بين نقص التدريب وارتفاع مستويات مقاومة الموظفين للتغيير.**

تنبع أهمية هذه الفرضية من كون التدريب أحد أهم أدوات الدعم المؤسسي في التحول التنظيمي. فكلما كان الموظف غير مجهز معرفيًا أو عمليًا لمواجهة متطلبات التغيير، زادت فرصه في المقاومة. وتشير أدبيات إدارة التغيير إلى أن غياب التدريب أو عدم توافقه مع احتياجات الموظفين يُعد من الأسباب الرئيسية للفشل في تنفيذ التغييرات التنظيمية.

- **يوجد تأثير مباشر للثقافة التنظيمية على قدرة الموظفين على التكيف مع التحول الطاقى.**

تُعد الثقافة التنظيمية العامل الجذري الذي يحدد طريقة عمل الموظفين، وتواصلهم، واستجابتهم للتغيير. وبناءً على هذا، فإن المؤسسات التي تتمتع بثقافة مفتوحة، تشجع الابتكار، وتحترم التعلم المستمر، من المرجح أن تشهد تكيفًا أعلى من موظفيها مع التحول الطاقى مقارنةً بتلك التي تُحافظ على القيم التقليدية والعمل المركزي.

- **تختلف مستويات مقاومة التغيير تبعًا للمتغيرات الشخصية مثل سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي.**

تستند هذه الفرضية إلى ملاحظات عملية تشير إلى أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة أو المناصب القيادية قد يظهرون مقاومة أكبر للتغيير مقارنةً بالموظفين الجدد أو ذوي الأدوار التنفيذية. ويرجع ذلك إلى التعلق بالأساليب المُتبعة، وخوفهم من فقدان السلطة أو المكانة، أو حتى عدم قدرتهم على التكيف مع المهارات الجديدة المطلوبة.

- **يؤثر التواصل الداخلي الفعال بشكل إيجابي في استعداد الموظفين للتكيف مع التغيير.**

تُعد هذه الفرضية مرتبطة بأساسيات إدارة التغيير، حيث يُظهر عدد كبير من الدراسات أن الغموض وعدم وضوح المعلومات يُشجّعان على التكهنات والقلق، مما يزيد من مقاومة التغيير. وفي المقابل، فإن التواصل المفتوح والمتكرر والواضح حول أهداف التحول الطاقى وفوائده يُسهم في بناء الثقة وتعزيز القبول الداخلي.

الدراسات السابقة:

تُعد إدارة التغيير التنظيمي من القضايا المحورية التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات البحثية المعاصرة، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والبيئية الكبيرة التي تشهدها العديد من القطاعات، منها قطاع النفط والغاز. ومع تصاعد ضغوط التحول الطاقى والتحول نحو مصادر طاقة أكثر استدامة، أصبحت الحاجة إلى فهم أعمق لتفاعل الموظفين مع التغيير التنظيمي أكثر إلحاحًا من أي وقت مضى. وفي هذا السياق، تناولت العديد من الدراسات المحلية والعربية والعالمية موضوع التغيير التنظيمي، وعلاقته بالثقافة المؤسسية، ودور القيادة، وسلوك الموظفين، إلا أن الدراسات التي تربط مباشرة بين هذه العناصر والتغيرات الناتجة عن التحول الطاقى في قطاع النفط والغاز لا تزال محدودة، خاصة في السياق العربي، مما يبرز أهمية هذه الدراسة الحالية.

الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير

أحد أهم النماذج المستخدمة في (Kotter 2019) من بين الأطر النظرية التي نالت اهتمامًا واسعًا في هذا المجال، يُعد نموذج على أن نجاح التغيير لا يعتمد فقط على وجود رؤية استراتيجية، بل على مدى Kotter تحليل عمليات التغيير التنظيمي. ركز فعالية القيادة في توصيل هذه الرؤية، وتحفيز الموظفين، ودعمهم في مرحلة التنفيذ. ويشير إلى أن غياب التواصل الفعال والدعم المستمر من القيادة العليا يُعد من الأسباب الرئيسية لفشل التغيير.

، فيُعد من الرواد الأوائل في فهم ديناميكيات التغيير، حيث طوّر نموذجًا ثلاثي المراحل يتضمن: (1) فك (Lewin 1951) أما الجمود: أي تحطيم العادات والممارسات القديمة، (2) التغيير: تبني سلوكيات وثقافات جديدة، و(3) إعادة التجميد: تثبيت الممارسات الجديدة كجزء من الثقافة المؤسسية. لا يزال هذا النموذج مرجعًا أساسيًا في العديد من الدراسات الحديثة، خاصة تلك التي تتناول التحولات الكبيرة في بيئة العمل.

الدراسات المتعلقة بمقاومة التغيير

(Brown 2022) تُعد مقاومة التغيير من أكثر التحديات التي تواجه المنظمات أثناء تنفيذ مبادرات التحول، وقد تناولت دراسة هذا الجانب من زاوية نفسية ووظيفية، حيث بيّنت أن الموظفين غالبًا ما يعارضون التغيير نتيجة للخوف من فقدان وظائفهم، أو من فقدان المكانة والصلاحيات، أو من عدم القدرة على تلبية المتطلبات الجديدة. كما أكدت الدراسة أن إشراك الموظفين في مراحل اتخاذ القرار، وتقديم الدعم النفسي والمهني، من العوامل الرئيسية التي تسهم في تقليل المقاومة.

التي ربطت بين طبيعة التغيير (Ford et al. 2020) ومن الدراسات التي تناولت هذا الجانب بشكل شامل، تأتي دراسة ومستوى مقاومته، مشيرة إلى أن التغييرات التي تُفرض من الأعلى دون مشاركة الموظفين، تُؤدّ إحساسًا بعدم العدالة التنظيمية، مما يزيد من مقاومة التغيير.

الدراسات المتعلقة بالتحول الطاقى

التحديات التي تواجه شركات النفط والغاز خلال انتقالها إلى نماذج (Smith 2021) على صعيد التحول الطاقى، تناولت دراسة عمل أكثر استدامة، مشيرة إلى أن النجاح في هذا التحول لا يعتمد فقط على الجانب التقني أو الاستراتيجي، بل أيضًا على الاستثمار في الكوادر البشرية، وتطوير المهارات الجديدة التي تتماشى مع متطلبات الاقتصاد الأخضر. وتشير الدراسة إلى أن الشركات التي استثمرت في تدريب موظفيها وبناء قدراتهم، كانت أكثر نجاحًا في تنفيذ مبادرات التحول.

على الجانب الثقافي في التحول الطاقى، مشيرة إلى أن بيئة العمل التي تُشجّع على (Clark 2023) من جانبه، ركزت دراسة الابتكار والتجربة، وتُقدّر التعلم المستمر، توفر مناخًا مواتيًا لتبني التغيير. وتشير الدراسة إلى أن الشركات التي أعادت تصميم ثقافتها المؤسسية لتنسجم مع أهداف التحول الطاقى، كانت أكثر قدرة على الحفاظ على تماسكها الداخلي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أوجه القصور في الدراسات السابقة

رغم غنى الأدبيات البحثية حول إدارة التغيير ومقاومة الموظفين للتغيير، فإن هناك فجوة بحثية تتعلق بربط هذه العناصر بشكل مباشر بالتحول الطاقى في قطاع النفط والغاز، خاصة في السياق العربي. فمعظم الدراسات تناولت التغيير التنظيمي بشكل عام، أو ركزت على القطاعات الأخرى مثل التعليم أو الرعاية الصحية، دون الاهتمام بخصوصية قطاع النفط والغاز، الذي يتميز بسياق ثقافي، تنظيمي، ووظيفي مختلف.

كما أن الدراسات التي تناولت التحول الطاقى غالباً ما ركزت على الجوانب التقنية والاستراتيجية، مع تجاهل البعد البشري كعامل حاسم في نجاح أو فشل التحول. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة الحالية، التي تسعى إلى ملء هذه الفجوة من خلال تحليل العوامل المؤثرة في تكيف الموظفين مع التغيير التنظيمي المصاحب للتحول الطاقى، مع التركيز على دور القيادة، والثقافة، والتدريب، والتواصل الداخلى، وتأثير المتغيرات الديموغرافية.

المراجع:

- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Press.
- Armenakis, A., & Bedeian, A. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research. Journal of Management.
- Deloitte (2023). Energy Transition in the Oil and Gas Industry.
- McKinsey & Company (2024). Navigating Organizational Change in Energy Transformation.

المتطلبات النظرية للدراسة:

تعتمد يُعد الإطار النظري للدراسة الأساس الذي تُبنى عليه المفاهيم العلمية المتعلقة بإدارة التغيير والتحول الطاقى، حيث يوضح المفاهيم والمصطلحات والنماذج والعوامل المؤثرة في سلوك الأفراد داخل منظمات الأعمال. ويشمل هذا الجزء مجموعة من المحاور الرئيسة:

مفهوم إدارة التغيير:

تعرف إدارة التغيير بأنها العملية التي يتم من خلالها الانتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي مستهدف بطريقة منهجية. وتشمل الأنشطة التي تهدف إلى تقليل مقاومة الموظفين وتحسين قبول التغيير. ويشير العديد من الباحثين إلى أن التغيير أصبح ضرورة حتمية في ظل التغيرات العالمية المتسارعة.

أهمية إدارة التغيير:

تكتسب إدارة التغيير أهميتها من قدرتها على ضمان استمرارية المؤسسة في بيئة تنافسية سريعة التغير. فالتغيير يساهم في تطوير الأداء، وتحسين جودة العمليات، وزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات التقنية والاقتصادية.

نموذج لوين للتغيير:

قدم لوين أحد أهم النماذج في مجال إدارة التغيير، والذي يتكون من ثلاث مراحل:

- مرحلة فك الجمود: يتم فيها توعية العاملين بضرورة التغيير والاستعداد له.
- مرحلة التغيير: تُطبق فيها الإجراءات الجديدة.
- مرحلة إعادة التجميد: تهدف لتثبيت التغيير وضمان استمراريته.

نموذج كوتر للتغيير:

يعد نموذج كوتر ذو الخطوات الثماني من أهم النماذج الحديثة في إدارة التغيير، وتشمل خطواته:

- خلق الشعور بالحاجة الملحة للتغيير.
- تشكيل فريق قيادي داعم
- وضع رؤية واضحة للتغيير
- التواصل الفعال مع الموظفين
- إزالة العوائق
- تحقيق مكاسب قصيرة المدى
- تعزيز الإنجازات ومتابعة التغيير
- تثبيت التغيير في ثقافة المؤسسة

مفهوم التحول الطاقى:

يشير التحول الطاقى إلى الانتقال من الاعتماد على مصادر الطاقة التقليدية، كالنفط والغاز، إلى مصادر الطاقة المتجددة والنظيفة. ويعد هذا التحول استجابة للتحديات البيئية والاقتصادية والسياسية التي يواجهها العالم.

أثر التحول الطاقى على العنصر البشري:

يمثل العامل البشري أحد أهم التحديات في التحول الطاقى، حيث يتطلب هذا التحول اكتساب مهارات جديدة، وتغيير بعض المهام والمسؤوليات، والقدرة على التكيف مع بيئة عمل حديثة تعتمد على التكنولوجيا النظيفة.

العلاقة بين إدارة التغيير والتحول الطاقى:

تؤثر فعالية إدارة التغيير بشكل مباشر في نجاح التحول الطاقى داخل الشركات. فكلما كانت الرؤية واضحة، والتواصل داخليًا فعالًا، والتدريب مناسبًا، كلما زادت فرص نجاح المؤسسة في تحقيق التحول

المنهجية وطرق البحث:

تؤثر لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها البحثية بدقة وشمولية، تم اعتماد منهجية علمية متكاملة تجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، بهدف فهم وتحليل طبيعة التغيير التنظيمي وتأثيره على تكيف الموظفين في سياق التحول الطاقى داخل شركات النفط والغاز. وتنبع أهمية اختيار منهجية علمية دقيقة من كونها تضمن موضوعية النتائج، وتعزز مصداقية البحث، وتسمح بتطبيق نتائجه على السياق العملي للقطاع.

• منهج الدراسة:

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية رئيسية لإجراء الدراسة، وذلك لملاءمته للطبيعة البحثية المطروحة. يُعتبر هذا المنهج مناسباً بشكل خاص لدراسة الظواهر التنظيمية المعقدة مثل التغيير التنظيمي، حيث يتيح للباحث وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل العوامل المؤثرة فيها، واستنتاج العلاقات بين المتغيرات. ويعتمد هذا المنهج على جمع البيانات من مصادر ميدانية مباشرة، وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية ومنهجية، مما يعزز من الصحة العلمية للنتائج.

وقد تم اختيار هذا المنهج تحديداً لقدرته على الإجابة عن أسئلة البحث المتعلقة بسلوك الموظفين، وعوامل المقاومة، ودور القيادة والثقافة التنظيمية في عملية التغيير، وهو ما يتطلب فهماً عميقاً للسياق المؤسسي وتحليله من عدة زوايا.

• مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في شركات النفط والغاز، بشكل عام، وذلك لارتباطهم المباشر بعمليات التحول الطاقى والتغيير التنظيمي الذي تمثله هذه المرحلة من تطور القطاع. ويمثل هذا المجتمع الشريحة المستهدفة من البحث، باعتبارهم الفئة الأساسية التي تتأثر بالتغيير التنظيمي وتتفاعل معه، سواء بالإيجاب أو السلب.

وقد تم اختيار هذا المجتمع كونه يمثل البيئة الحقيقية التي تحدث فيها الظاهرة محل الدراسة، مما يضمن أن تكون البيانات المُجمعة قريبة من الواقع، وتعكس التحديات والفرص التي تواجه الشركات في سياق التحول الطاقى.

• عينة الدراسة

من أجل جمع بيانات ميدانية تمثيلية وموثوقة، تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 100 موظف من مختلف المستويات الوظيفية، من الإداريين إلى الفنيين والتنفيذيين، وذلك لضمان تمثيل شامل لمختلف وجهات النظر داخل الشركات. وتم اختيار العينة بطريقة تضمن تغطية متوازنة للموظفين من حيث الخبرة، والسن، والدرجة الوظيفية، مما يعزز من الشمولية والتمثيلية للنتائج.

وقد تم تحديد حجم العينة استناداً إلى معايير الإحصاء التوصيلي، بحيث يكون العدد كافياً لتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية، مع ضمان تمثيلية العينة لمجتمع البحث الأصلي.

• أداة جمع البيانات

كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم الاعتماد على الاستبيان المغلق، الذي تم تصميمه خصيصاً لهذه الدراسة بناءً على الإطار النظري وأسئلة البحث. يتكون الاستبيان من 12 سؤالاً موزعة على محورين رئيسيين.

المحور الأول: يتناول مظاهر التغيير التنظيمي، ويضم أسئلة حول مدى وضوح الرؤية القيادية، وفعالية التواصل الداخلي، ودور التدريب، ومستوى الدعم التنظيمي.

المحور الثاني: يركز على عوامل التكيف مع التحول الطاقى، ويتضمن أسئلة حول مدى تأثير الثقافة التنظيمية، ومستوى مقاومة التغيير، وعلاقة ذلك بالخبرة والسن.

وقد تم مراعاة استخدام لغة واضحة ومفهومة في صياغة الأسئلة، مع تضمين خيارات إجابة مناسبة (على مقياس ليكرت)، مما سهل على المشاركين في العينة الإجابة بدقة وسهولة. وقد سبق تجربة الاستبيان على عينة تجريبية صغيرة لضمان موثوقيته وثباته الداخلي.

• طرق تحليل البيانات

بعد جمع البيانات من خلال الاستبيان، تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لتحليلها، مثل التكرارات النسبية والمتوسطات الحسابية، بهدف التعرف على توزيع الإجابات، وتحديد النمط العام لاستجابات العينة. كما تم استخدام التحليل التحليلي العلائقي لاختبار الفرضيات المطروحة، من خلال قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة (مثل وضوح الرؤية القيادية، والثقافة التنظيمية، والتدريب) والمتغير التابع (وهو مستوى قبول الموظفين للتغيير).

وهو من الأدوات المعتمدة في الأبحاث الاجتماعية SPSS وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي والسلوكية لضمان الدقة في النتائج. كما تم ربط النتائج الميدانية بالإطار النظري، بهدف استخلاص استنتاجات علمية يمكن الاعتماد عليها في تطوير استراتيجيات إدارة التغيير في سياق التحول الطاقى.

أدوات الدراسة :

في إطار السعي لتحقيق دقة علمية وموثوقية في جمع البيانات، وضمان التمثيل الحقيقي لآراء العينة المستهدفة، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية في هذه الدراسة. ويعتبر الاستبيان من الأدوات البحثية المناسبة في الدراسات التي تتناول سلوكيات الأفراد، وآرائهم، ومعتقداتهم، خاصة في المجالات التنظيمية والإدارية، حيث يتيح للباحث جمع كم كبير من البيانات في فترة زمنية قصيرة، كما يُسهّل من عملية تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية.

تصميم الاستبيان

تم تصميم الاستبيان بشكل مخصص لهذه الدراسة، بحيث يتناسب مع طبيعة المشكلة البحثية، وأهداف الدراسة، ومحاورها النظرية، وموضوع التحول الطاقى في قطاع النفط والغاز. وتم تأليف الأسئلة بناءً على الإطار النظري السابق، ونتائج الدراسات السابقة، ومتطلبات أسئلة وفروض الدراسة، مع مراعاة اتساق الأسئلة مع المتغيرات المدروسة، مثل: القيادة التنظيمية، التواصل الداخلي، التدريب، الثقافة المؤسسية، والثقافة التنظيمية، والجوانب النفسية والوظيفية المتعلقة بمقاومة التغيير.

يتضمن الاستبيان 12 سؤالاً موزعة على محورين رئيسيين:

المحور الأول:

يتناول مظاهر التغيير التنظيمي، ويضم أسئلة حول:

مدى وضوح الرؤية القيادية.

فعالية برامج التدريب.

جودة التواصل الداخلي.

مستوى الدعم المؤسسي للتغيير.

المحور الثاني:

يركز على عوامل التكيف مع التحول الطاقى، ويضم أسئلة حول:

تأثير الثقافة التنظيمية على التغيير.

درجة الاستعداد الشخصي للتغيير.

مستوى المقاومة ودوافعها.

العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (مثل العمر والخبرة) وسلوك الموظف تجاه التغيير.

معايير تصميم الأسئلة

لضمان صلاحية الأداة وموثوقيتها، تم اتباع مجموعة من المعايير أثناء صياغة الأسئلة، من أبرزها

وضوح الأسئلة وسهولتها: تم تجنب المصطلحات الفنية المعقدة، واستخدام لغة بسيطة يفهمها جميع الموظفين بغض النظر عن مستواهم الثقافي.

طبيعة الأسئلة المغلقة: تم الاعتماد على أسئلة اختيار من متعدد، أو أسئلة على مقياس ليكرت (5 درجات)، لتسهيل عملية التحليل الإحصائي، وتجنب الغموض في تفسير الإجابات.

شمولية الأسئلة: تم تغطية جميع الجوانب المتعلقة بالتحول الطاقى والتغيير التنظيمي، مثل: القيادة، التدريب، الثقافة، والدعم المؤسسي، مع التركيز على التفاعل بين هذه العوامل وسلوك الموظفين.

تجنب الأسئلة الحساسة: تم تجنب أي أسئلة قد تمس الخصوصية الفردية أو البيانات الحساسة، مع التركيز فقط على الجوانب المهنية والسلوكية المتعلقة بعملية التغيير.

التجربة الأولية (الاستبيان التجريبي)

قبل توزيع الاستبيان النهائي على عينة الدراسة، تم تطبيق نسخة تجريبية على مجموعة صغيرة من الموظفين (نحو 10 أفراد) من خارج العينة الرئيسية، بهدف اختبار وضوح الأسئلة، ومدى سهولة إكمال الاستبيان، وتقييم الثبات الداخلي للأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا. وقد ساعدت هذه المرحلة في إجراء التعديلات اللازمة على صياغة الأسئلة وترتيبها، مما ساهم في تحسين جودة الأداة النهائية.

توزيع الاستبيان وجمع البيانات

سوف يتم توزيع الاستبيان بشكل إلكتروني عبر منصات التواصل الداخلي، ورسائل البريد الإلكتروني، وتطبيقات الشركات المعنية، وذلك لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من أفراد العينة ضمن فترة زمنية محدودة.

استبيان: إدارة التغيير التنظيمي أثناء التحول الطاقى فى قطاع النفط والغاز

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء المشاركين حول إدارة التغيير التنظيمى وتكثيف الموظفين أثناء التحول الطاقى فى قطاع النفط والغاز.

يُركّز على فهم العوامل المؤثرة فى مقاومة أو تقبّل التغيير ودور القيادة والتدريب فى دعم هذا التحول.

يتكون من 12 سؤالاً اختيارى من متعدد، ويستخدم لأغراض بحث أكاديمى بحث مع الحفاظ على سرية الإجابات

ما الهدف الأساسى من إدارة التغيير التنظيمى فى مؤسسات النفط والغاز؟

- تحسين الأداء واستدامة العمل
- تقليل التكاليف التشغيلية
- الاستجابة لضغوط المنافسين
- تقليل حجم القوى العاملة

ما العامل الأهم فى نجاح عملية التغيير التنظيمى؟

- وضوح الرؤية والخطة المستقبلية
- جاهزية الموظفين وقدرتهم على التكيف
- التزام القيادة العليا ودعمها
- توفر الموارد المادية والتقنية

ما الخطوة الأولى التى يجب اتخاذها قبل البدء فى تطبيق أى تغيير تنظيمى؟

- توضيح أسباب التغيير وأهدافه لجميع العاملين
- فرض التغيير دون مقدمات
- إخفاء تفاصيل المشروع عن الموظفين
- الانتظار حتى تظهر المقاومة ثم التعامل معها

كيف يمكن للقيادة أن تساهم فى تقليل مقاومة التغيير؟

- عبر التواصل الواضح والتحفيز
- عبر فرض القرارات الإدارية
- عبر تقليل مشاركة الموظفين
- عبر تجاهل الآراء المخالفة

من أبرز أسباب مقاومة الموظفين للتغيير:

- الخوف من المجهول
- عدم وضوح الأهداف
- قلة الموارد المالية
- التدريب المستمر والحاجة لاكتساب مهارات جديدة

أفضل وسيلة لتعزيز تقبّل الموظفين للتغيير هى:

- الشفافية والتواصل المستمر
- الغموض فى القرارات

- فرض العقوبات
- تجاهل مخاوف العاملين

:المقصود بالتحول الطاقى هو

- الانتقال نحو مصادر طاقة نظيفة ومستدامة
- زيادة إنتاج النفط الخام فقط
- إيقاف استخدام الطاقة كلياً
- الاعتماد الكامل على الفحم

:من التحديات الأساسية للتحول الطاقى فى قطاع النفط والغاز

- نقص الكفاءات والمهارات الحديثة
- استقرار الأسواق العالمية
- ارتفاع رضا الموظفين
- سهولة تمويل المشاريع

ما أثر التحول الطاقى على إدارة الموارد البشرية؟

- الحاجة إلى تدريب وتطوير مهارات جديدة
- عدم وجود تأثير يُذكر
- تقليل فرص العمل التدريبية
- الاعتماد فقط على التكنولوجيا

كيف يمكن لإدارة التغيير أن تسهم فى إنجاح التحول الطاقى؟

- من خلال إشراك الموظفين والتواصل معهم
- بتقليل التفاعل مع فرق العمل
- بتطبيق التغيير دون خطة واضحة
- بإهمال الجانب البشرى

ما المهارة الأهم لنجاح الموظف فى بيئة التحول الطاقى؟

- المرونة والاستعداد للتعلم
- التفكير الابتكارى فى الحلول
- رفض التقنيات الحديثة
- العمل الجماعى

الفائدة المتوقعة من نجاح إدارة التغيير فى التحول الطاقى؟

- زيادة الكفاءة والاستدامة المؤسسية
- رفع مستوى رضا الموظفين والمجتمع
- ارتفاع معدلات المقاومة
- تحسين سمعة الشركة فى مجال الطاقة النظيفة

حدود الدراسة :

مثلها مثل أي دراسة بحثية، تخضع هذه الدراسة لعدد من القيود والحدود المنهجية والموضوعية التي من الضروري الإشارة إليها عند تفسير نتائجها أو محاولة تعميمها على نطاق أوسع. وتحدد هذه الحدود إطار تطبيق الدراسة، وتوضح مدى شمولية النتائج، وتُسهل في تحديد مدى إمكانية استخدامها كمرجع في الدراسات المستقبلية أو في الممارسة التنظيمية. وتشمل حدود الدراسة الأربعة التالية:

الحدود المكانية:

تقتصر هذه الدراسة من حيث موقعها الجغرافي والتنظيمي على قطاع النفط والغاز، وتحديدًا على الموظفين العاملين في شركات ضمن هذا القطاع. ورغم أهمية هذا القطاع وتأثيره الكبير على اقتصادات العديد من الدول، فإن خصوصية هذا السياق قد تحدّ من قابلية تعميم النتائج على قطاعات أخرى، حتى وإن كانت تمر بتحديات تنظيمية مشابهة، مثل قطاع الطاقة المتجددة أو الصناعات التحويلية. وتبقى طبيعة بيئة العمل، والثقافة التنظيمية، وطبيعة التحديات في هذا القطاع مختلفة إلى حد ما عن غيره من القطاعات، مما يستدعي الحذر عند تطبيق النتائج خارج السياق الذي أجريت فيه.

الحدود الزمنية:

تجري هذه الدراسة خلال فترة زمنية محددة، وتُعد النتائج التي تم الحصول عليها تعكس الحالة الراهنة لآراء الموظفين وسلوكهم تجاه التغيير التنظيمي في سياق التحول الطاق. ومع أن هذه النتائج توفر رؤى مهمة حول التحديات الحالية، إلا أن المواقف والسلوكيات قد تتغير بمرور الوقت، خاصة مع تغير الظروف التنظيمية، والسياسات الداخلية، أو حتى البيئة الخارجية من حيث التغيرات التقنية أو التشريعية المتعلقة بالتحول الطاق. ومن هنا، فإن استمرارية المتابعة والدراسات المستقبلية ستكون ضرورية لفهم التغيرات الطويلة الأمد في سلوك الموظفين تجاه التغيير.

الحدود الموضوعية:

تركز هذه الدراسة على الجوانب التنظيمية والسلوكية المرتبطة بالتحول الطاق، وتحديدًا كيف تؤثر عوامل مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والتواصل الداخلي، والتدريب، على قدرة الموظفين على التكيف مع التغيير التنظيمي. ورغم أهمية الجوانب التقنية والمالية في عملية التحول الطاق، إلا أن هذه الدراسة لا تتناولها بشكل مباشر، حيث تم تقييد نطاق البحث ليركز فقط على التفاعل البشري مع التغيير. ومن ثم، فإن النتائج لا تقدم تحليلًا لجوانب مثل التكلفة، أو البنية التحتية، أو التكنولوجيا، والتي قد تكون ذات أهمية في فهم الصورة الكاملة لنجاح التحول الطاق.

حدود العينة:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على عينة مكونة من 100 موظف، تم اختيارهم من مختلف المستويات الوظيفية داخل شركات النفط والغاز. وعلى الرغم من أن هذه العينة تعد كافية من الناحية الإحصائية لتوفير مؤشرات واضحة حول آراء الموظفين، إلا أنها لا تغطي جميع الفئات المهنية أو جميع الشركات العاملة في القطاع. كما أن طبيعة العينة العشوائية الطبقية المستخدمة قد تؤدي إلى بعض التحيز المعرفي أو الانحياز في التمثيل، خاصة إذا اختلفت خصائص الموظفين المشاركين عن المجتمع الأصلي. ولهذا السبب، فإن الاستنتاجات المستخلصة تُعد دالة ضمن حدود هذه العينة، ويجب التعامل معها بحذر عند تعميمها على قطاع أوسع أو على شركات لم تُشرك في الدراسة.

المراجع:

- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. Harper & Row.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. Journal of Management, 25(3), 293–315.
- McKinsey & Company. (2024). Navigating Organizational Change in the Energy Sector.
- Deloitte Insights. (2023). Energy Transition and Organizational Adaptation in Oil and Gas.
- Prosci. (2022). Best Practices in Change Management.