

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على الالتزام التنظيمي للموظفين – دراسة ميدانية في القطاع المصرفي السعودي

أسم الطالب

عبدالله ابراهيم الشعبي

251003164

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د . عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2026

جدول المحتويات

4.....	1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5.....	1.1 المقدمة:
6.....	1.2 مشكلة الدراسة
6.....	1.2.1 فجوات على المستوى النظري
7.....	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي
8.....	1.3 أهمية الدراسة
8.....	1.3.1 على المستوى النظري
8.....	1.3.2 على المستوى التطبيقي
9.....	1.4 أسئلة الدراسة
9.....	1.5 أهداف الدراسة
10.....	1.6 فرضيات الدراسة
11.....	1.7 نموذج الدراسة
12.....	1.8 منهجية الدراسة
12.....	1.9 الدراسة الميدانية
12.....	1.10 مخطط المشروع المقترح
14.....	2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة
15.....	2.1 المقدمة:
15.....	2.2 المتغير المستقل
15.....	2.3 المتغير التابع
16.....	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
16.....	2.5 الخاتمة
17.....	قائمة المراجع

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

يشهد العالم المعاصر جملة من التحولات المتسارعة على المستويات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية، وهو ما أفرز بيئة تنظيمية بالغة التعقيد تتسم بعدم اليقين واشتداد المنافسة، مما فرض على المنظمات ضرورة التكيف المستمر مع مستجدات محيطها من خلال تبني مداخل علمية حديثة في إدارة عمليات التغيير. وتُعد إدارة التغيير عملية استراتيجية تسعى إلى نقل المنظمة من واقعها الراهن إلى واقع مستقبلي أفضل يستجيب لمتطلبات النمو والاستدامة، وذلك عبر تخطيط وتنفيذ ومتابعة التحولات التي تطرأ على هياكل المنظمة وثقافتها وعملياتها ومواردها البشرية (مصباح وتلياني، 2024).

وفي هذا السياق، برزت استراتيجيات إدارة التغيير بوصفها الإطار المرجعي الذي تعتمد عليه المنظمات في توجيه جهود التحول، إذ تتنوع هذه الاستراتيجيات بين المداخل العقلانية القائمة على الإقناع والمعلومة، والمداخل التشاركية القائمة على إشراك العاملين، والمداخل التوجيهية القائمة على السلطة الرسمية، فضلاً عن مداخل التطوير التنظيمي التي تركز على تنمية القدرات وبناء الثقة داخل بيئة العمل. وقد أثبتت الدراسات أن الاختيار السليم للاستراتيجية المناسبة يسهم في تخفيض مقاومة التغيير وتعزيز فاعلية تنفيذه بما يخدم الأهداف التنظيمية المرجوة (حبيب، 2025).

وتُشكل الموارد البشرية العنصر المحوري في نجاح أي جهد للتغيير التنظيمي، ذلك أن استجابة العاملين وتفاعلهم الإيجابي مع المتغيرات المستحدثة يمثل صمام الأمان لتحقيق أهداف التحول، في حين يؤدي غياب هذا التفاعل إلى إخفاق مبادرات التغيير مهما بلغت جودة تصميمها. ومن ثم يُعد الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة – العاطفي والمعياري والمستمر – من أبرز المخرجات التي تسعى المنظمات إلى تعزيزها في أثناء إحداث التغيير، لما يوفره من ولاء وانتماء ورغبة في البقاء والاستمرار في العطاء (Vveinhardt & Sedziuviene, 2022).

وقد أوضحت الأدبيات الحديثة أن ثمة علاقة وثيقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والالتزام التنظيمي، حيث تسهم القيادة التحويلية والممارسات التشاركية في تعزيز الشعور بالانتماء لدى العاملين خلال مراحل التغيير، فضلاً عن دورها في تخفيف حدة القلق الوظيفي والحد من ظاهرة مقاومة التغيير التي تعد من أبرز التحديات التي تواجه القيادات الإدارية (Subramani, 2025).

ويُعد القطاع المصرفي السعودي من أكثر القطاعات ديناميكية وتأثراً بموجات التغيير في المملكة العربية السعودية، خاصةً في ظل مستهدفات رؤية 2030 التي فرضت على المصارف السعودية تبني التحول الرقمي، وإعادة هندسة العمليات، وتطوير المنتجات والخدمات المالية، وهو ما جعل من إدارة التغيير ضرورة استراتيجية لضمان استدامة الأداء وتعزيز التنافسية. ومن هنا تنبثق أهمية دراسة تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على الالتزام التنظيمي في هذا القطاع، بوصفه ميداناً حيوياً تنعكس عليه مباشرة نتائج نجاح أو إخفاق سياسات التحول التنظيمي.

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود المتنامية التي تبذلها المصارف السعودية في تبني استراتيجيات حديثة لإدارة التغيير استجابة لمتطلبات رؤية 2030 والتحول الرقمي، إلا أن كثيراً من مبادرات التغيير لا تُحقق أهدافها المرجوة بالكامل، ويُعزى ذلك في أحيان كثيرة إلى ضعف الالتزام التنظيمي لدى العاملين وتنامي مظاهر مقاومة التغيير. ومن ثم يبرز التساؤل حول طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير المطبقة في القطاع المصرفي السعودي وبين الالتزام التنظيمي للموظفين، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى استكشافه بغية سدّ فجوة من الفجوات البحثية على المستويين النظري والتطبيقي.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

أشارت الدراسة التي أجراها كل من الربيع وأبو النصر (2025) إلى وجود قصور واضح في الأدبيات العربية التي تناولت العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والالتزام التنظيمي، حيث ركزت أغلب الدراسات على العلاقة بين إدارة التغيير وأداء العاملين أو الميزة التنافسية، في حين ظلت العلاقة مع الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي والمعياري والمستمر) موضع ندرة نسبية في تناول العلمي المعمق.

كما لاحظت دراسة Subramani (2025) أن معظم الأبحاث تناولت متغيراً واحداً من متغيرات إدارة التغيير (كالقيادة التحويلية) بمعزل عن الاستراتيجيات الأخرى، دون تقديم نموذج متكامل يدرس أثر مختلف الاستراتيجيات مجتمعةً على الالتزام التنظيمي، وهو ما بقي الحاجة قائمةً إلى دراسات تعتمد مقاربات شمولية.

وأشارت دراسة Vveinhardt & Sedziuviene (2022) إلى وجود جدل نظري لم يُحسم بعد فيما يخص الآليات التي من خلالها تؤثر استراتيجيات إدارة التغيير في تخفيض مقاومة التغيير وتعزيز الالتزام التنظيمي في ذات الوقت، حيث تختلف نتائج الدراسات باختلاف السياقات الثقافية والقطاعية، مما يستدعي إجراء مزيد من البحوث في بيئات متنوعة.

فضلاً عن ذلك، فإن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السياق العربي وفي المنطقة الخليجية تحديداً – كدراسة مصباح وتلياني (2024) ودراسة حبيب (2025) – ركزت على قطاعات التعليم العالي والإدارة الحكومية، دون التعمق في القطاع المصرفي الذي يتسم بخصوصية بيئته التنظيمية وطبيعة التغييرات المتسارعة فيه.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

تواجه المصارف السعودية موجات متتالية من التغيير التنظيمي المرتبط بالتحول الرقمي وأتمتة الخدمات المالية ودخول التقنيات المالية (FinTech)، وهو ما يُلقي بظلاله على الموظفين من حيث المهام والصلاحيات وطبيعة العمل. ومع ذلك، لا تزال هناك ندرة في الدراسات الميدانية التي رصدت أثر هذه التحولات على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي تحديداً (الربيع وأبو النصر، 2025).

كما لاحظت التقارير الميدانية تفاوتاً واضحاً في مستويات نجاح مبادرات التغيير بين المصارف السعودية، إذ تشير التقديرات العالمية إلى أن نحو 70% من مبادرات التغيير التنظيمي لا تُحقق أهدافها كاملة، ويُعزى ذلك في معظمه إلى ضعف تفاعل العاملين وتراجع التزامهم، وهو ما يُبرز أهمية دراسة الحالة السعودية بوصفها نموذجاً غنياً بالتحول (حبيب، 2025).

يُضاف إلى ذلك ما رصدته الملاحظة الميدانية من وجود مظاهر مقاومة للتغيير لدى بعض موظفي المصارف، خصوصاً في الفئات ذات الأقدمية الطويلة، الأمر الذي يستدعي فهماً أعمق للعلاقة بين نوع الاستراتيجيات المطبقة في إدارة التغيير ومدى قدرتها على تعزيز الالتزام التنظيمي (Vveinhardt & Sedziuviene, 2022).

وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي:

ما تأثير استراتيجيات إدارة التغيير بأبعادها (الاستراتيجية العقلانية، والاستراتيجية التشاركية، والاستراتيجية التوجيهية، واستراتيجية التطوير التنظيمي) على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي؟؟

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 على المستوى النظري

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية العربية بموضوع حيوي يجمع بين متغيرين محوريين هما استراتيجيات إدارة التغيير والالتزام التنظيمي، وذلك ضمن إطار نظري متكامل يستوعب الأبعاد المختلفة لكلا المتغيرين.
- تقدم الدراسة إضافة علمية في مجال دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، وهو مجال تشير الأدبيات إلى ندرة تناوله في السياق العربي والخليجي.
- توفر الدراسة نموذجاً بحثياً يمكن الاستناد إليه في دراسات مستقبلية تتناول قطاعات أخرى، بما يثري الفهم النظري لآليات تأثير التغيير على السلوك التنظيمي للعاملين.
- تعزز الدراسة الفهم النظري للعلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وظاهرة مقاومة التغيير من خلال دور الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً محتملاً.

1.3.2 على المستوى التطبيقي

- تقدم الدراسة توصيات عملية للقيادات المصرفية في المملكة العربية السعودية حول أنسب استراتيجيات إدارة التغيير التي يمكن اعتمادها لتعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين خلال مراحل التحول المؤسسي.
- تساعد الدراسة صانعي القرار في القطاع المصرفي على تصميم برامج تغيير أكثر فاعلية تراعي الجانب الإنساني والسلوكي للعاملين، بما ينعكس على معدلات دوران العمل وجودة الأداء المؤسسي.

- تسهم الدراسة في دعم مستهدفات رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتطوير القطاع المالي وتعزيز جاهزيته للتحول الرقمي، وذلك من خلال تقديم رؤى تطبيقية حول كيفية إدارة الجانب البشري في عمليات التحول.
- توفر الدراسة قاعدة بيانات ميدانية يمكن أن تستند إليها إدارات الموارد البشرية في المصارف السعودية لتطوير سياساتها الخاصة بإدارة التغيير وبرامج تعزيز الانتماء المؤسسي.

1.4 أسئلة الدارسة

انطلاقاً من السؤال الرئيسي، تتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما تأثير الاستراتيجية العقلانية في إدارة التغيير على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي؟
2. ما تأثير الاستراتيجية التشاركية في إدارة التغيير على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي؟
3. ما تأثير الاستراتيجية التوجيهية (الإكراهية) في إدارة التغيير على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي؟
4. ما تأثير استراتيجية التطوير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على الالتزام التنظيمي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

1.5 أهداف الدارسة

الهدف الرئيسي: تهدف الدراسة إلى دراسة أثر استراتيجيات إدارة التغيير بأبعادها (الاستراتيجية العقلانية، والاستراتيجية التشاركية، والاستراتيجية التوجيهية، واستراتيجية التطوير التنظيمي) على المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي، وذلك بغية تقديم إطار علمي وعملي يُسهم في تعزيز فاعلية إدارة التحول المؤسسي في هذا القطاع الحيوي.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على المستوى الفعلي لتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير بأبعادها المختلفة في المصارف السعودية من وجهة نظر العاملين فيها.

2. الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، والمعياري، والمستمر) لدى موظفي القطاع المصرفي السعودي.
3. قياس أثر الاستراتيجية العقلانية في إدارة التغيير على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي.
4. قياس أثر الاستراتيجية التشاركية في إدارة التغيير على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي.
5. قياس أثر الاستراتيجية التوجيهية (الإكراهية) في إدارة التغيير على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي.
6. قياس أثر استراتيجية التطوير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي.
7. تحديد أي استراتيجيات إدارة التغيير أكثر تأثيراً على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي.
8. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.
9. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي تسهم في تعزيز فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير بما يُعزّز الالتزام التنظيمي للموظفين في المصارف السعودية، دعماً لمستهدفات رؤية المملكة 2030.

1.6 فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأسئلتها، نصيغ الفرضيات الرئيسية والفرعية (والتي غالباً تكون فرضيات طردية/عكسية أو بحثية/صفيرية):

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير استراتيجيات إدارة التغيير بأبعادها (العقلانية، التشاركية، التوجيهية، التطوير التنظيمي) مجتمعة في الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي.

الفرضيات الفرعية:

- 1/1: توجد دلالة إحصائية لتأثير الاستراتيجية العقلانية على الالتزام التنظيمي.
- 2/1: توجد دلالة إحصائية لتأثير الاستراتيجية التشاركية على الالتزام التنظيمي.
- 3/1: توجد دلالة إحصائية لتأثير الاستراتيجية التوجيهية على الالتزام التنظيمي.
- 4/1: توجد دلالة إحصائية لتأثير استراتيجية التطوير التنظيمي على الالتزام التنظيمي.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تأثير استراتيجيات إدارة التغيير تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

1.7 نموذج الدراسة

يستند النموذج المفترض للدراسة الحالية إلى ربط متغيرين أساسيين تم استخلاصهما من الأدبيات العلمية المعاصرة:

المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة التغيير): ويتم قياسه من خلال الأبعاد الاستراتيجية الأربعة التي تناولتها الأدبيات الإدارية وتحديداً دراسة مصباح وتلياني (2024) ودراسة حبيب (2025)، وهي: الاستراتيجية العقلانية، الاستراتيجية التشاركية، الاستراتيجية التوجيهية (الإكراهية)، واستراتيجية التطوير التنظيمي.

المتغير التابع (الالتزام التنظيمي): ويتم قياسه وفق الأبعاد الثلاثة الشهيرة للالتزام التنظيمي التي اعتمدها دراسة Vveinhardt & Sedziuviene (2022)، وهي: الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر (البقاء).

1.8 منهجية الدراسة

اعتماداً على طبيعة المشكلة البحثية والأهداف المراد تحقيقها، تتبنى هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لكونه المنهج الأكثر ملاءمة لمثل هذه الدراسات الإدارية والميدانية. فهو يتيح للباحث وصف ظاهرة الدراسة بدقة، وتحديد الواقع الفعلي لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير ودرجة الالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي، فضلاً عن تحليل طبيعة العلاقات الارتباطية وقياس الأثر بين متغيرات الدراسة استناداً إلى البيانات التي يتم جمعها ميدانياً.

1.9 الدراسة الميدانية

- مجتمع الدراسة: يتألف المجتمع المستهدف من جميع العاملين في المصارف التجارية العاملة في القطاع المصرفي بالملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك المستويات الإدارية المختلفة وموظفي خدمة العملاء ومسؤولي الفروع.
- عينة الدراسة: يتم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة من موظفي القطاع المصرفي، ويتم التواصل معهم لتوزيع أداة الدراسة وجمع البيانات اللازمة.
- الأساليب الإحصائية: بعد جمع البيانات، سيتم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعامل الانحدار الخطي المتعدد) لاختبار صحة الفرضيات واستخراج النتائج وتحليلها.

1.10 مخطط المشروع المقترح

- تم جدولة مراحل إنجاز هذا المشروع البحثي زمنياً ومنهجياً وفق المراحل الآتية:
- المرحلة الأولى: اختيار موضوع البحث، صياغة مشكلة الدراسة، وإعداد الإطار العام (الفصل الأول) واعتماده رسمياً.

- المرحلة الثانية: استعراض الأدبيات العلمية ذات الصلة، وكتابة الإطار النظري والدراسات السابقة (الفصل الثاني) وتوثيق مراجعها.
- المرحلة الثالثة: تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، عرضها على المحكمين للتحقق من صدقها، ومن ثم توزيعها ميدانياً على أفراد العينة لجمع البيانات.
- المرحلة الرابعة: تفريغ وتحليل البيانات إحصائياً، صياغة النتائج والتوصيات، مراجعة البحث بصورته النهائية، وإعداده للتسليم والمناقشة.

2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة:

يُعدّ استعراض الدراسات السابقة ركيزة أساسية لتأصيل البحث علمياً، حيث يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على أبرز ما كتبه الأدبيات الإدارية العربية والأجنبية حول متغيرات الدراسة، وتحديد موضع هذه الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة، والاستفادة منها في صياغة الفرضيات وبناء نموذج الدراسة.

2.2 المتغير المستقل

حظي المتغير المستقل المتمثل في استراتيجيات إدارة التغيير باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية الحديثة نظراً لدوره المحوري في تمكين المنظمات من مجابهة التحديات والتقلبات البيئية؛ وفي هذا السياق، أشارت دراسة حبيب (2025) التي تناولت أثر استراتيجيات إدارة التغيير في إدارة التنمية إلى أن تبني أساليب علمية واضحة ومدرسة في إدارة التحول يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة بيئة العمل الإدارية والتقليل من حدة مقاومة العاملين للمتغيرات المستحدثة. كما أكدت دراسة مصباح وتليلائي (2024) على أهمية مجالات وأساليب إدارة التغيير في إنجاح خطط التطوير المؤسسي داخل قطاع التعليم العالي، مبينة أن الفاعلية الإدارية تعتمد ارتباطاً وثيقاً بمدى سلامة الإجراءات التنظيمية المتخذة أثناء عمليات الانتقال.

2.3 المتغير التابع

يُعد الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، المعنوي، والمستمر) من أبرز المخرجات السلوكية والنفسية التي تحرص المنظمات على تعزيزها لدى كوادرها البشرية لضمان استقرارها واستمرار تميزها؛ وقد أبرزت دراسة Subramani (2025) محورية الالتزام التنظيمي خلال مراحل تطبيق التغيير الإداري والتقني، مؤكدة أن تعزيز شعور الانتماء والولاء المؤسسي لدى العاملين يساهم بفاعلية في خفض معدلات دوران العمل، والحفاظ على الكفاءات المتخصصة، ودعم استمرارية الأداء المؤسسي في أوقات الأزمات والتحديات.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تؤكد الأدبيات العلمية والدراسات الميدانية السابقة وجود ارتباط وثيق وأثر ذي دلالة إحصائية بين أساليب إدارة التغيير المتبعة من قبل القيادات وبين مستوى الالتزام التنظيمي وسلوكيات العاملين؛ فقد ركزت دراسة الربيع وأبو النصر (2025) على أثر استراتيجيات إدارة التغيير على أداء العاملين، وأسفرت النتائج عن وجود ترابط وتأثير واضح لأساليب التحول على استجابة الموظفين داخل المؤسسات الخدمية الكبرى. وفي السياق ذاته، بينت دراسة **Vveinhardt & Sedziuviene (2022)** أهمية تقبل التغيير عبر الحد من مقاومة الموظفين وتعزيز التئامهم التنظيمي، حيث أثبتت النتائج أن تفعيل الاستراتيجيات التشاركية وتطوير بيئة العمل يرفع بصورة ملحوظة من درجات الالتزام العاطفي والمعياري لدى الأفراد، مما يؤكد أهمية تكامل هذه العناصر لضمان نجاح أي مبادرة تغيير مؤسسي.

2.5 الخاتمة

يتبين من استعراض الدراسات السابقة وجود إجماع على أهمية استراتيجيات إدارة التغيير في توجيه سلوكيات العاملين، إلا أن معظم تلك الدراسات ركزت على القطاعات الحكومية أو التعليمية أو الصحية، بينما تأتي هذه الدراسة لتستهدف القطاع المصرفي السعودي في ظل متطلبات التحول الرقمي، مما يمنحها تميزاً تطبيقياً وقيمة علمية مضافة لتغطية الفجوة البحثية القائمة.

قائمة المراجع

مصباح، سمية، و تليلائي، فاطمة الزهراء). 2024. دور مجالات إدارة التغيير في إنجاح تغيير قطاع التعليم العالي: دراسة حالة معهد تسيير التقنيات الحضرية جامعة قسنطينة-03. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج9، ع 2 ، 197. 212 - مسترجع

<http://search.mandumah.com/Record/1516913> من

حبيب، محمد إدريس الماحي (2025). أثر استراتيجيات إدارة التغيير في إدارة التنمية بإقليم النيل الأزرق: دراسة حالة الأمانة العامة لحكومة الإقليم في الفترة من 2024-2025 م. المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ، مج8، ع 2 ، 387 - 406.

<http://search.mandumah.com/Record/1653748> مسترجع من

الربيع، طارق بن عبدالعزيز بن إبراهيم، و أبو النصر، أحمد السيد). 2025. استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين: دراسة ميدانية بالتطبيق على الهيئة السعودية للمياه (رسالة دكتوراه غير منشورة). Entrepreneurship and Business مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1637067>

University

Vveinhardt, J., & Sedziuviene, N. (2022). Acceptance of change by reducing employee resistance and strengthening organizational commitment. Polish Journal of Management Studies, 26 .

Subramani, N. R. (2025). Transformational leadership and its impact on organizational commitment during change management. International Journal of Health Technology and Innovation, 4(01), 90-101

