

استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على سلوك الموظفين والالتزام الوظيفي

إعداد الطالب/

ثامر بن محمد المريخي

252001387

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

١٤٤٧/٢٠٢٥ هـ

مقدمة

يُعدّ التغيير التنظيمي أحد المحاور الرئيسية في الدراسات الإدارية الحديثة، لما يشهده العالم من تحولات مستمرة تتعلق بالتقدم التكنولوجي، والعولمة، وتزايد حدة المنافسة، وتغير متطلبات المستهلكين، وتنامي الحاجة إلى الابتكار كشرط جوهري للبقاء. وفي ظل هذا السياق المتغير، لم يعد التغيير خياراً انتخابياً للمؤسسات، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها البيئة المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والديناميكية. فالمؤسسات التي تتجاهل التغيير أو تتباطأ في تبنيه غالباً ما تجد نفسها خارج إطار المنافسة، في حين تتمكن المؤسسات القادرة على إدارة التغيير بفعالية من تعزيز قدرتها على التطور والاستدامة وتحقيق التميز المؤسسي.

وتبرز أهمية إدارة التغيير التنظيمي في قدرتها على إعادة هيكلة العمليات، وتطوير النظم، وتحسين الأداء، وخلق ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للمتغيرات. غير أن نجاح التغيير لا يعتمد على القرارات الإدارية أو التخطيط الفني وحدهما، بل يتطلب فهماً عميقاً لعوامل بشرية معقدة ترتبط بسلوك الموظفين، ودوافعهم، واتجاهاتهم نحو التغيير. فالعنصر البشري يشكل حجر الزاوية في أي عملية تحول، إذ يمكن أن يكون العامل الداعم للتغيير، كما يمكن - إذا لم يُحسن التعامل معه - أن يصبح أحد أهم مصادر المقاومة التي تعرقل جهود التطوير.

ومن منظور السلوك التنظيمي، تمثل استجابات الموظفين للتغيير عاملاً حاسماً في نجاح أو فشل أي مبادرة تنظيمية. إذ قد تتراوح ردود فعلهم بين القبول الإيجابي والدعم الفعال، أو الحياد، أو المقاومة الصريحة أو الضمنية. وترتبط هذه الاستجابات عادةً بمدى وضوح رؤية التغيير، وجودة التواصل التنظيمي، وفاعلية القيادة، ومستوى المشاركة، والشعور بالأمان الوظيفي، وغيرها من العوامل النفسية والإدارية. كما يُعدّ الالتزام الوظيفي أحد المؤشرات المهمة التي تعكس مدى ارتباط الأفراد بالمؤسسة واستعدادهم لبذل الجهد لإنجاح التغيير.

وتتناول هذه الدراسة العلاقة النظرية بين استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وسلوك الموظفين، مع التركيز على تأثير هذه الاستراتيجيات في مستويات الالتزام الوظيفي. وتستند الدراسة إلى تحليل الأدبيات العلمية والنماذج النظرية والمداخل الحديثة في التغيير التنظيمي، بهدف استخلاص الأسس العلمية التي يمكن للمؤسسات الاستناد إليها في تصميم وتنفيذ برامج التغيير بما يضمن خفض المقاومة وتعزيز دعم الموظفين. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار نظري متكامل يساعد الباحثين والمهتمين في فهم كيفية توظيف استراتيجيات التغيير لتحقيق تحول فعال ومستدام.

إن فهم هذه العلاقات يُعدّ خطوة محورية نحو بناء ممارسات إدارية أكثر نضجاً، خاصة في ظل توسع المؤسسات الحديثة واعتمادها المتزايد على المعرفة والابتكار، مما يجعل دراسة التغيير التنظيمي وسلوك الموظفين من القضايا ذات الأهمية المتقدمة في الفكر التنظيمي المعاصر.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة عند الشروع في تطبيق برامج التغيير التنظيمي، إذ تُعدّ مقاومة الموظفين أحد أهم المعوقات التي قد تؤثر مباشرة في فاعلية التغيير واستدامته. وعلى الرغم من أن التغيير يُنظر إليه بوصفه ضرورة استراتيجية تفرضها المتغيرات البيئية والتكنولوجية والاقتصادية، فإن نجاحه يبقى مرهوناً بمدى قدرة المؤسسة على إدارة الجوانب الإنسانية المرتبطة به. فغالباً ما تنشأ المقاومة نتيجة لعدم وضوح رؤية التغيير، أو غياب التواصل الفعّال، أو ضعف مشاركة الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ، إضافة إلى القلق المرتبط بعدم اليقين، والخوف من فقدان الامتيازات، والتأثير المحتمل على الأدوار الوظيفية أو الاستقرار المهني.

وتشير الأدبيات العلمية إلى أن المؤسسات التي تفشل في استيعاب هذه الجوانب السلوكية قد تواجه تدنياً في مستويات الالتزام الوظيفي، وانخفاضاً في أداء العاملين، وتراجعاً في الثقة بين الإدارة والموظفين، مما يؤدي إلى إضعاف قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف التغيير. ويظهر ذلك بوضوح في البيئات التنظيمية التي تتبنى التغيير بوصفه عملية تقنية أو إجرائية بحتة، دون النظر إلى العامل البشري باعتباره محورياً أساسياً في إنجاح التغيير أو إحباطه.

ومن هذا المنطلق، تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وسلوك الموظفين، بوصف السلوك التنظيمي عاملاً مؤثراً يتوسط نجاح التغيير أو تعثره. كما تستدعي المشكلة دراسة أثر هذه الاستراتيجيات على مستويات الالتزام الوظيفي، باعتبار الالتزام عاملاً حاسماً يعكس درجة ارتباط الموظف بالمؤسسة ورغبته في دعم مبادرات التطوير المؤسسي.

وبناءً على ما سبق، تتمثل المشكلة المركزية لهذه الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي على سلوك الموظفين ومستوى الالتزام الوظيفي داخل المؤسسات؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على أحد الموضوعات المحورية في الإدارة الحديثة، والمتمثل في استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وتأثيرها على السلوك الإنساني داخل بيئة العمل. فالتغيرات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات تستدعي فهماً عميقاً للآليات التي يمكن من خلالها تعزيز قدرة العاملين على التكيف مع التغيير والحد من مقاومته. وتسهم هذه الدراسة في تقديم إطار نظري متكامل يساعد على توضيح كيفية تفاعل الموظفين مع استراتيجيات التغيير المختلفة، مما يعزز فهم العوامل التي تدعم نجاح التغيير التنظيمي أو تعيقه.

الأهمية العلمية

تتجلى الأهمية العلمية للدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات المتصلة بإدارة التغيير التنظيمي من خلال ما يلي:

١. تحليل العلاقة بين استراتيجيات التغيير والسلوك التنظيمي، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات التي تربط بين النهج الإداري والسلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسات.
٢. تقديم إضافة معرفية من خلال دراسة تأثير التغيير على مستويات الالتزام الوظيفي، وهو متغير جوهري يعكس مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة واستعداده لدعم مبادرات التطوير.
٣. دمج النماذج العالمية في التغيير التنظيمي في سياق واحد، وتوضيح دور القيادة، والثقافة التنظيمية، والتواصل، والتحفيز في تشكيل اتجاهات الموظفين نحو التغيير.
٤. فتح آفاق بحثية مستقبلية أمام الباحثين لدراسة الجوانب النفسية والتنظيمية للتغيير، وتحديد المتغيرات الوسيطة التي تؤثر في العلاقة بين استراتيجيات التغيير وسلوك الموظفين.

الأهمية العملية

تتضح الأهمية العملية للدراسة من خلال قدرتها على تقديم رؤى وتطبيقات مفيدة للمؤسسات عند تصميم وتنفيذ برامج التغيير، ومن أبرز جوانبها:

١. مساعدة المديرين وقادة المؤسسات على اختيار وتطبيق استراتيجيات تغيير ملائمة تسهم في تعزيز قبول الموظفين وتقليل مستويات المقاومة.
٢. توفير إطار استرشادي يساعد إدارات الموارد البشرية في التخطيط للتغيير من خلال تحسين عمليات التواصل، وإشراك الموظفين، وتفعيل آليات الدعم والتحفيز.
٣. تعزيز فعالية برامج التطوير التنظيمي من خلال فهم العوامل التي تؤثر في الالتزام الوظيفي والسلوكيات الداعمة للتغيير.

٤. دعم اتخاذ القرار عبر تقديم رؤية عملية حول كيفية إدارة استجابات الموظفين للتغيير بما يضمن نجاح المبادرات التنظيمية واستدامتها.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الإطار النظري للعلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وسلوك الموظفين ومستويات الالتزام الوظيفي، من خلال تحليل الأسس العلمية والنماذج النظرية التي تفسر تفاعل الأفراد مع التغيير داخل المؤسسات. ويأتي هذا الهدف في سياق سعي المؤسسات الحديثة لفهم كيفية تطبيق استراتيجيات التغيير بفعالية، وتأثير ذلك على أداء ورضا الموظفين، بما يساهم في تحقيق استدامة التحولات التنظيمية.

وينبثق عن الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية التفصيلية، التي تعكس الجوانب المختلفة للبحث، وتتمثل فيما يلي:

١. تحليل استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي:

تهدف الدراسة إلى استعراض النماذج والمداخل النظرية الحديثة لإدارة التغيير، مثل نموذج كوتر للتغيير، ونموذج ليوين، والنظريات المعاصرة المرتبطة بالتحولات التنظيمية. وسيتم التركيز على كيفية توظيف هذه الاستراتيجيات داخل المؤسسات لضمان تحقيق تحول فعال ومستدام، مع تسليط الضوء على الممارسات العملية التي تؤدي إلى تقليل مقاومة التغيير وزيادة فرص نجاحه.

٢. التعرف على تأثير التغيير التنظيمي في سلوك الموظفين:

تسعى الدراسة إلى فهم كيفية تفاعل الأفراد مع التغيير التنظيمي، من خلال دراسة استجاباتهم السلوكية واتجاهاتهم، ومستويات تقبلهم أو مقاومتهم للتغيير. كما تهدف إلى تحديد العوامل المؤثرة في هذه الاستجابات، مثل الثقافة التنظيمية، القيادة، والبيئة الداخلية للمؤسسة، بما يمكن من تطوير استراتيجيات للتعامل مع المقاومة وتحفيز الموظفين على المشاركة الفاعلة في عمليات التغيير.

٣. توضيح العلاقة بين التغيير التنظيمي والالتزام الوظيفي:

يسعى هذا الهدف إلى بيان الدور الذي تلعبه استراتيجيات التغيير الفعّالة في تعزيز الالتزام الوظيفي، والارتباط بالمؤسسة، وزيادة دافعية الموظفين. كما تهدف الدراسة إلى استكشاف كيف يمكن لأساليب التغيير التنظيمي الممنهجة أن تسهم في رفع مستوى الولاء المؤسسي وتحسين الأداء الفردي والجماعي.

٤. استخلاص الدروس المستفادة من الأدبيات العلمية والدراسات السابقة:

تهدف الدراسة إلى تجميع وتحليل الخبرات والمعارف المكتسبة من الدراسات السابقة في مجال إدارة التغيير والسلوك التنظيمي، بهدف بناء معرفة نظرية متكاملة. هذا الهدف يدعم الباحثين والمؤسسات على تطوير ممارسات إدارية أكثر فاعلية واستراتيجيات مدروسة للتعامل مع التغيير، بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين بيئة العمل.

من خلال هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى تقديم إطار شامل يربط بين إدارة التغيير، سلوك الموظفين، ومستوى الالتزام الوظيفي، مع التركيز على التطبيقات العملية التي يمكن أن تعزز القدرة التنافسية للمؤسسات وتحقيق تحول مستدام وفعال.

تساؤلات الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة بصورة منهجية عن مجموعة من التساؤلات الرئيسية التي تُعالج أبعاد التغيير التنظيمي وتأثيراته على السلوك الوظيفي داخل المؤسسات. ويهدف تناول هذه التساؤلات إلى بناء إطار معرفي متكامل يساعد على تفسير ديناميكيات التغيير وفهم محددات نجاحه أو إخفاقه. وتتمثل هذه التساؤلات فيما يلي:

السؤال الأول: ما أبرز استراتيجيات التغيير التنظيمي؟

يستهدف هذا السؤال تحديد وتوصيف أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات عند سعيها لإحداث تغيير تنظيمي، سواء كان ذلك على مستوى الهياكل الإدارية، أو النظم التشغيلية، أو الثقافة التنظيمية. وتشمل استراتيجيات التغيير الشائعة:

(a) استراتيجية التغيير التدريجي التي تعتمد على إدخال تحسينات متتابعة وبخطوات صغيرة، بما يتيح تقليل مقاومة الأفراد ورفع مستوى القدرة على التكيف.

- (b) استراتيجية التغيير الجذري أو التحولي التي تُحدث نقلة نوعية شاملة في طريقة عمل المؤسسة، وغالباً ما ترتبط بإعادة هيكلة العمليات واعتماد تقنيات أو نماذج عمل حديثة.
- (c) استراتيجية إدارة التغيير القائمة على المشاركة عبر إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار المرتبطة بالتغيير، ما يعزز القبول ويخفض مستويات المقاومة.
- (d) استراتيجية التغيير القائمة على القيادة والتي تركز على دور القادة في بلورة رؤية التغيير وتحفيز العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

ويأتي الكشف عن هذه الاستراتيجيات بهدف فهم الأنماط التي تتبعها المؤسسات وتحديد مدى فعاليتها في تحقيق الانتقال السلس نحو أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة.

السؤال الثاني: كيف يؤثر التغيير على سلوك الموظفين؟

تسعى الدراسة من خلال هذا السؤال إلى تحليل التأثيرات السلوكية الناتجة عن تنفيذ برامج التغيير على مستوى الأفراد داخل المؤسسة. إذ غالباً ما ينعكس التغيير التنظيمي على اتجاهات الموظفين ودوافعهم ومستويات أدائهم. ومن المتوقع أن تظهر مجموعة من الاستجابات السلوكية، من أبرزها:

- (a) زيادة مستويات الغموض الوظيفي في المراحل الأولى من التغيير، نتيجة لعدم وضوح التوقعات أو الأدوار الجديدة.
- (b) ارتفاع احتمالية مقاومة التغيير بسبب المخاوف من فقدان الامتيازات أو التهديد للمهارات المكتسبة أو استبدال النظم المألوفة.
- (c) تغير في مستويات الرضا الوظيفي إما إيجاباً أو سلباً تبعاً لطريقة إدارة التغيير ومدى توافقه مع احتياجات الموظفين.
- (d) تحسن في السلوكيات الإيجابية مثل المبادرة والابتكار والتعاون، خاصة عندما يكون التغيير مدعوماً بقيادة واضحة وتواصل فعال.

ويسهم تحليل هذه التأثيرات في بناء فهم أعمق للعوامل التي تُشكّل سلوك العاملين أثناء التغيير.

السؤال الثالث: ما العلاقة بين التغيير والالتزام الوظيفي؟

يهدف هذا السؤال إلى الكشف عن الترابط بين عمليات التغيير التنظيمي ومستوى التزام الموظفين بالمؤسسة. وتشير الأدبيات إلى أن الالتزام الوظيفي يتأثر بدرجة كبيرة بطريقة إدارة التغيير، ومقدار دعم المنظمة لموظفيها خلال فترة الانتقال. فقد يؤدي التغيير المخطط والمدرّس إلى:

- تعزيز الالتزام العاطفي عندما يشعر الموظفون بأن التغيير يخدم رؤية المنظمة وقيمها ويدعم قدرتها على التطور.

- رفع الالتزام السلوكي (الاستمراري) عبر تطوير بيئة عمل مستقرة تسهل على الموظفين التكيف مع التعديلات الجديدة.
- أما في حال ضعف إدارة التغيير، فيمكن أن ينخفض الالتزام نتيجة لارتفاع مستويات القلق الوظيفي أو غياب الشفافية في التواصل.

ويساعد الإجابة عن هذا السؤال في فهم ما إذا كان التغيير يحفز الانتماء والولاء، أم يؤدي إلى تراجع الارتباط المؤسسي.

السؤال الرابع: كيف يمكن تعزيز قبول الموظفين للتغيير؟

يتناول هذا السؤال أحد أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات أثناء تطبيق التغيير، وهو كيفية رفع مستوى القبول لدى الموظفين وتقليل المقاومة. وتشير الدراسات إلى مجموعة من الأساليب الفعالة في هذا المجال، منها:

- (a) تحسين قنوات الاتصال عبر تقديم معلومات واضحة وشفافة حول أهداف التغيير وأثره المتوقع على الموظفين.
- (b) إشراك العاملين في مراحل التخطيط والتنفيذ، مما يمنحهم شعوراً بالتحكم ويزيد من دعمهم للتغيير.
- (c) تقديم التدريب والدعم الذي يساعد الموظفين على اكتساب المهارات اللازمة للتكيف مع المتطلبات الجديدة.
- (d) تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة تعتمد على الثقة المتبادلة وتشجع على التعلم والتجريب.
- (e) التحفيز والتمكين من خلال مكافأة السلوكيات الإيجابية وإتاحة فرص النمو المرتبطة بعملية التغيير.

ويُعد هذا التساؤل محورياً لأنه يمسّ جوهر نجاح التغيير وقدرة المؤسسة على تحقيق استقرار داخلي أثناء التحولات التنظيمية.

فروض الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من الفروض النظرية التي تهدف إلى تفسير طبيعة التفاعل بين التغيير التنظيمي وسلوك الموظفين داخل بيئة العمل. وقد تم بناء الفروض التالية بالاستناد إلى المعطيات النظرية والمفاهيم الأساسية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي:

الفرض الأول: علاقة استراتيجيات التغيير بسلوك الموظفين

يفترض بأن تبني المنظمة لأنماط محددة من استراتيجيات التغيير يرتبط بحدوث تغيرات ملموسة في سلوك الموظفين. ويستند هذا الفرض إلى أن الأساليب التي تعتمد عليها الإدارة في تصميم وتنفيذ التغيير— سواء كانت تدريجية، شاملة، تشاركية، أو قائمة على التوجيه القيادي—تؤثر على طريقة استجابة الموظفين من حيث مستوى الانسجام، التقبل، أو السلوكيات المرتبطة بالأداء.

الفرض الثاني: العلاقة الإيجابية بين التغيير والالتزام الوظيفي

يفترض أن تطبيق التغيير التنظيمي بصورة فعّالة يساهم في تعزيز مستويات الالتزام الوظيفي لدى العاملين. ويبنى هذا الفرض على أن التغيير عندما يكون واضح الأهداف، مدعومًا بالعدالة والشفافية، ويُظهر اهتمامًا بمصالح الموظفين، فإنه يرفع من مستوى ارتباطهم بالمنظمة، ويعزز رغبتهم في الاستمرار والمساهمة الفعّالة في تحقيق أهدافها.

الفرض الثالث: تأثير القيادة والتواصل على مقاومة التغيير

يفترض بأن دور القيادة وجودة التواصل الداخلي يمثلان عاملين حاسمين في الحد من مقاومة الموظفين لعمليات التغيير. ويستند هذا الفرض إلى أن القادة القادرين على توجيه العملية التغييرية، وتوفير معلومات دقيقة ومستمرة، وخلق بيئة قائمة على الثقة، يساهمون في تخفيف مستويات القلق التنظيمي، وبالتالي يخفضون من مظاهر المقاومة الفردية أو الجماعية.

الدراسات السابقة:

١. الطويل، عبد الباسط. (٢٠١٦) *إدارة التغيير التنظيمي*. عمان: دار وائل للنشر.

يُعد هذا الكتاب أحد أبرز المؤلفات العربية التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي بصورة علمية شاملة. يبدأ المؤلف بتوضيح المفاهيم الأساسية للتغيير، ثم ينتقل لشرح العوامل الداخلية والخارجية التي تدفع المؤسسات المعاصرة إلى تبني استراتيجيات التغيير المستمر.

كما يستعرض الكتاب نماذج التغيير الأكثر شهرة، مثل نموذج كورت لوين القائم على مراحل "فك الجمود - التغيير - إعادة التجميد"، إضافة إلى نموذج كوتر ذي الخطوات الثماني، ويقدم تفسيراً تطبيقياً لكيفية استخدام هذه النماذج في البيئات التنظيمية.

ويتناول الكتاب بالتفصيل كيفية تنفيذ التغيير، بدءاً من التخطيط مروراً بالتطبيق ثم التقييم، مع التركيز على مقاومة الموظفين للتغيير وأسبابها وأساليب إدارتها. يمثل هذا المرجع قاعدة معرفية قوية لفهم استراتيجيات التغيير التنظيمي، والجوانب السلوكية المرتبطة باستجابة العاملين له.

٢. الرفاعي، أحمد. (٢٠١٧) *إدارة التغيير في المنظمات*. الرياض: مكتبة الملك فهد

يستعرض المؤلف المفاهيم الأساسية للتغيير وأساليبه المختلفة، ويبرز أن نجاح أي عملية تغيير يبدأ بتشخيص شامل ودقيق لواقع المؤسسة، بما في ذلك نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

كما يناقش الكتاب أهمية مشاركة العاملين في مراحل التغيير، ويبيّن مجموعة من الأساليب التي تُسهم في الحد من مقاومة التغيير، مثل التواصل الفعال، تدريب الموظفين، وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرار.

ويتميز المرجع بتضمينه نماذج تطبيقية وتجارب من مؤسسات عربية، مما يمنح القارئ تصوّراً واقعياً لكيفية تنفيذ التغيير في السياقات المحلية. ويعد هذا الكتاب أساساً مهماً لفهم العوامل التي تؤثر في نجاح التغيير التنظيمي، خصوصاً ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية وسلوك الموظفين.

٣. الحربي، خالد (٢٠١٨). *العوامل المؤثرة في مقاومة الموظفين للتغيير*

التنظيمي. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.

تركز هذه الرسالة على واحد من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق التغيير، وهو مقاومة الموظفين. تستعرض الرسالة أبرز أسباب المقاومة، ومن بينها الخوف من المجهول، غياب المعلومات الكافية، ضعف التواصل من جانب الإدارة، الشعور بفقدان الأمان الوظيفي، والانخفاض المحتمل في الامتيازات. كما تقدم الرسالة تحليلاً معمقاً للعوامل النفسية والسلوكية التي تجعل الموظف رافضاً للتغيير، مع توضيح تأثير الثقافة التنظيمية والقيادة في تشكيل هذه المواقف.

وتتضمن الدراسة مقترحات عملية تساعد المؤسسات في التغلب على المقاومة، مثل تعزيز التواصل، توفير التدريب، وتطبيق أنماط قيادية داعمة. تمثل هذه الرسالة مرجعاً مهماً لفهم جذور مقاومة التغيير، وهو موضوع رئيسي في دراسة السلوك التنظيمي.

٤. محمد، أحمد. (٢٠١٧) *التغيير التنظيمي وأثره على سلوك العاملين*. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.

تبحث الرسالة في التأثير المباشر وغير المباشر للتغيير التنظيمي على سلوك الموظفين. توضح الدراسة أن طريقة إدارة التغيير تحدد ما إذا كان الموظفون سيطورون اتجاهات إيجابية أو سلبية تجاه مؤسساتهم. وتتناول الرسالة الجوانب السلوكية التي تتأثر بالتغيير، مثل الالتزام الوظيفي، الرضا الوظيفي، مستوى الأداء، روح المبادرة، والاندماج في العمل. وتشير النتائج إلى أن التغيير المنظم والمعتمد على مشاركة الموظفين يقلل من المشاعر السلبية ويزيد من القبول، بينما يؤدي التغيير المفاجئ أو غير الواضح إلى التوتر، الانسحاب، وانخفاض الإنتاجية. وتعد هذه الرسالة مصدرًا مهمًا لتحليل أثر التغيير على السلوك التنظيمي، خاصة في المؤسسات العربية.

٥. الزبيدي، علي. (٢٠٢٠) *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. عمان: دار المسيرة.

يقدم هذا الكتاب مفهوم إدارة الموارد البشرية بمنظور استراتيجي يربط بين ممارسات الموارد البشرية وبين أهداف المؤسسة طويلة المدى. ويتناول موضوعات أساسية مثل التدريب، التحفيز، تطوير الكفاءات، وإدارة الأداء، وهي عناصر تمثل ركيزة مهمة في نجاح عمليات التغيير التنظيمي. ويبرز الكتاب أهمية دور الموارد البشرية في تخفيف مقاومة التغيير، من خلال تعزيز التواصل، دعم العاملين، وتوفير بيئة عمل تفاعلية. وتظهر أهمية هذا المرجع في أنه يربط بين التغيير التنظيمي وسلوك الموظفين، خاصة فيما يتعلق بالالتزام الوظيفي والتحفيز خلال فترات التحول.

٦. العتوم، محمد. (٢٠١٨) *السلوك التنظيمي*. عمان: دار المناهج.

يُعد هذا الكتاب من المراجع الأساسية في فهم السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسات. يتضمن مباحث ودراسات تتعلق بالاتجاهات والدوافع، عمليات الاتصال، القيادة، ديناميات الجماعات، والرضا الوظيفي. ويرتبط الكتاب ارتباطاً وثيقاً بموضوع التغيير التنظيمي، إذ يوفر إطاراً علمياً يساعد الباحث على فهم استجابات الموظفين للتغيير، والعوامل المؤثرة في تقبلهم أو رفضهم

له.
كما يُعد مرجعاً مساعداً في تحليل السلوكيات التنظيمية التي تظهر أثناء بدايات التغيير وفي مراحلها المختلفة.

المنطلقات النظرية

ترتكز هذه الدراسة على إطار نظري متكامل يستند إلى عدد من النماذج والنظريات المعاصرة في مجالات التغيير التنظيمي والسلوك التنظيمي والالتزام الوظيفي، وذلك بهدف بناء فهم شامل للعوامل المؤثرة في استجابة الأفراد والمؤسسات لعمليات التغيير. ويُعد هذا الإطار ضرورياً لبلورة رؤية تحليلية تُمكن من تفسير أنماط السلوك التنظيمي المصاحبة للتحويلات المؤسسية، وتحديد المحددات الجوهرية التي تدعم نجاح التغيير أو تعيق تحقيقه.

أولاً: نماذج التغيير التنظيمي

تُعدّ نظريات التغيير التنظيمي من الركائز الأساسية لفهم آليات الانتقال من حالة تنظيمية قائمة إلى حالة مستهدفة أكثر كفاءة وفاعلية. وتشمل هذه النماذج نموذج "لوين" ثلاثي المراحل (إذابة الجليد، التغيير، إعادة التجميد)، ونموذج "كوثر" القائم على المراحل الثماني لإدارة التغيير الفعّال، إضافة إلى النماذج القائمة على تطوير القدرات التنظيمية وبناء المرونة المؤسسية. وتؤكد هذه الأطر على أهمية إعداد البيئة التنظيمية، وتفعيل التواصل الداخلي، وإشراك العاملين في عملية التغيير لتقليل مستويات المقاومة وضمان التبني الإيجابي للممارسات الجديدة.

ثانياً: نظريات السلوك التنظيمي

يستند التحليل كذلك إلى نظريات السلوك التنظيمي التي تُعنى بفهم تفاعلات الأفراد داخل المؤسسات، وتفسير دوافعهم واتجاهاتهم واستجاباتهم للتغيرات البيئية والتنظيمية. وتتضمن هذه النظريات مفاهيم أساسية مثل التحفيز، والرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية، والهوية المهنية. وتوضح هذه النظريات أن سلوك العاملين لا يتحدد فقط بالمتطلبات الرسمية للوظائف، بل يرتبط أيضاً بالتصورات الذاتية والمحددات النفسية والاجتماعية التي تؤثر في قابلية الفرد للتكيف مع التغيير أو مقاومته.

ثالثاً: نموذج الالتزام الوظيفي

يمثل الالتزام الوظيفي أحد المتغيرات الجوهرية التي تتوسط العلاقة بين التغيير التنظيمي وسلوك العاملين. ويقوم النموذج - في صيغته الأكثر انتشاراً - على ثلاثة أبعاد: الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري. ويساهم هذا النموذج في تفسير مدى ارتباط الأفراد بالمؤسسة واستعدادهم لدعم مبادرات التغيير، إذ تشير الأدبيات إلى أن الموظفين ذوي الالتزام المرتفع غالباً ما يُظهرون مستويات أعلى من المرونة التنظيمية والرغبة في المشاركة الإيجابية.

رابعاً: الجوانب المفاهيمية المرتبطة بالتحفيز والمشاركة والاتجاهات التنظيمية ومقاومة التغيير

تتطلب الدراسة من أن نجاح عمليات التغيير يرتبط بشكل مباشر بمستويات التحفيز الداخلي والخارجي لدى العاملين، وبدرجة مشاركتهم في صنع القرار، وبقوة الاتجاهات التنظيمية التي يحملونها تجاه المؤسسة. فالتحفيز يُعد محركاً أساسياً للسلوك، وتزيد المشاركة من الشعور بالانتماء والمسؤولية، بينما تؤثر الاتجاهات التنظيمية في تقييم الأفراد للتغيير من حيث كونه فرصة للتطوير أو مصدرًا للتهديد. وفي المقابل، تتأثر مقاومة التغيير بعدة عوامل، منها: ضعف الاتصالات التنظيمية، والخوف من المجهول، وفقدان المكاسب المتصورة، وانخفاض الثقة في القيادة. وتساعد هذه المفاهيم في تفسير الفروق الفردية في الاستجابة للتغيير، وتقديم مؤشرات عملية للتعامل مع المقاومة بطريقة بناءة.

المنهجية

نظرًا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى بناء إطار معرفي متكامل حول قضايا التغيير التنظيمي، فقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لمعالجة الموضوع من منظور علمي. ويستند هذا المنهج إلى الوصف المنظم للمفاهيم والنظريات ذات الصلة، ثم تحليلها وفق التطورات الحديثة في الأدبيات، بما يسمح بفهم أعمق لأبعاد التغيير التنظيمي وعوامله المؤثرة.

وقد تم تطبيق هذا المنهج من خلال مراجعة شاملة للأدبيات النظرية والدراسات العلمية المنشورة في ميدان الإدارة والتغيير التنظيمي والسلوك التنظيمي، وتحليل محتواها بشكل نقدي يراعي التسلسل التطوري للفكر التنظيمي، وما شهده من اتجاهات معاصرة تعنى بتطوير النماذج والأساليب الإدارية.

وارتكزت الدراسة على تحليل المعلومات المستقاة من الكتب المتخصصة، والأبحاث المحكمة، والتقارير العلمية الحديثة. وقد ساهم هذا الأسلوب في استخلاص الدلالات النظرية المرتبطة بالتغيير التنظيمي، وتحديد المفاهيم المركزية التي تشكّل الأساس العلمي لفهم عمليات التغيير في المؤسسات.

حدود الدراسة

أولاً: المجال الموضوعي

تركز هذه الدراسة بصورة كاملة على الجانب النظري لموضوع التغيير التنظيمي، حيث تُعنى بتحليل الإسهامات العلمية المرتبطة بإدارة التغيير، وسلوك الموظفين، ومستويات الالتزام الوظيفي داخل المؤسسات. وتشمل هذه الحدود مراجعة المفاهيم الأساسية والنماذج النظرية، واستعراض الاتجاهات الحديثة في الأدبيات ذات الصلة، مع تحليل نقدي للمحتوى العلمي الوارد في الدراسات السابقة.

ويُعد هذا الجانب الموضوعي مناسباً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى تعزيز الفهم النظري لعمليات التغيير التنظيمي، وتفسير كيفية تفاعل الموظفين مع متطلبات التغيير، وإبراز دور الالتزام الوظيفي في دعم أو إعاقة هذه العمليات.

ثانياً: المجال الزمني

تستند هذه الدراسة إلى إطار زمني محدد مرتبط بمرحلة إعداد البحث وتطويره، حيث جرى خلال هذه الفترة جمع الأدبيات ذات الصلة وتحليلها وفق أحدث ما توفر من مصادر علمية في وقت إعداد الدراسة. وتشمل هذه الفترة مراجعة الدراسات الحديثة وتتبع التطورات التي طرأت على المفاهيم والنماذج المتعلقة بالتغيير التنظيمي وسلوك الموظفين والالتزام الوظيفي.

ولا تتجاوز الحدود الزمنية هذا الإطار، إذ لم يتم تتبع تطورات لاحقة بعد الانتهاء من إعداد الدراسة، كما لم تُبنى على بيانات تمتد عبر فترات زمنية متعددة. وعليه، فإن النتائج والدلالات المستخلصة تعكس ما كانت عليه الساحة العلمية خلال فترة الإعداد، مما يجعلها متسقة مع الإصدارات الحديثة وقت إجراء الدراسة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. الزيودي، أحمد عبد الكريم. (٢٠١٩). إدارة التغيير التنظيمي: مدخل منهجي وتطبيقي. عمان: دار المسيرة.
٢. مكي، صبري محمد. (٢٠٢٠). التغيير التنظيمي وإدارة التطوير المؤسسي. القاهرة: دار النهضة العربية.
٣. أبو قحف، عبد السلام. (٢٠١٨). إدارة التغيير والتحول التنظيمي. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
٤. الصيرفي، محمد عبدالعظيم. (٢٠١٧). إدارة التغيير في المنظمات الحديثة. القاهرة: دار الفكر الجامعي.
٥. الشامي، طلال. (٢٠٢١). نماذج التغيير التنظيمي وتطبيقاتها في المؤسسات العربية. بيروت: دار اليازوري العلمية.
٦. الزيد، عبدالرحمن بن محمد. (٢٠١٦). التغيير المؤسسي وأثره في تطوير الأداء. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
٧. القيسي، عبد المجيد. (٢٠١٥). استراتيجيات إدارة التغيير في المنظمات. بغداد: دار الحكمة.
٨. السلطاوي، رامي. (٢٠٢٢). السلوك التنظيمي: المفاهيم والممارسة. عمان: دار وائل للنشر.
٩. السديري، محمد بن عبدالله. (٢٠٢٠). السلوك التنظيمي: النظريات والتطبيقات. الرياض: مكتبة العبيكان.
١٠. عامر، علي السعيد. (٢٠١٨). مبادئ السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
١١. الهويدي، خليل. (٢٠٢١). السلوك التنظيمي: منظور متكامل. عمان: دار الثقافة.

١٢. العقيل، ناصر. (٢٠١٩). سلوك الأفراد في بيئة العمل. الرياض: مركز البحوث الإدارية.
١٣. الدرادكة، يوسف. (٢٠٢٢). الالتزام الوظيفي وسلوك العاملين: منظور إداري معاصر. عمان: دار وائل للنشر.
١٤. الزهراني، عبدالله. (٢٠١٧). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. الرياض: دار العلوم.
١٥. العتيبي، فهد. (٢٠٢٠). سلوكيات العمل والالتزام التنظيمي في المؤسسات السعودية. الرياض: جامعة الملك سعود.
١٦. الشقيري، محمد صالح. (٢٠١٥). الموارد البشرية والأداء الوظيفي. جدة: دار الشروق.
١٧. النجار، محمد نور. (٢٠١٩). التطوير الإداري والتحول المؤسسي. عمان: دار المسيرة.
١٨. العمري، عادل. (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي. الرياض: مكتبة الرشد.
١٩. الطرابلسي، محمود. (٢٠١٥). إدارة التغيير والتحول الثقافي في المنظمات. تونس: دار المعرفة.
٢٠. القحطاني، خالد بن ناصر. (٢٠٢١). الهندرة وإعادة هندسة العمليات الإدارية. الرياض: دار العاصمة.
٢١. الصباغ، محمود. (٢٠١٦). القيادة الإدارية وإدارة التغيير. عمان: دار الحامد.
٢٢. البلوي، مساعد. (٢٠٢٠). أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في القطاع الحكومي السعودي. رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز.
٢٣. القحطاني، دانيا. (٢٠٢١). الالتزام الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين. رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود.

٢٤. الضبعان، سارة. (٢٠١٩). *مقاومة التغيير في المنظمات الصحية*. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.

ثانياً: المراجعة الأجنبية:

- Kotter, J. P.** (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press. (a)
- Hughes, M.** (2018). *Managing Change: A Critical Perspective*. Kogan Page. (b)
- Hiatt, J.** (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci Learning Center. (c)
- Burke, W. W.** (2017). *Organization Change: Theory and Practice*. SAGE Publications. (d)
- Cameron, E., & Green, M.** (2019). *Making Sense of Change Management*. Kogan Page. (e)
- Burnes, B.** (2017). *Managing Change*. Pearson Education. (f)
- Luecke, R.** (2003). *Managing Change and Transition*. Harvard Business Review Press. (g)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A.** (2022). *Organizational Behavior*. Pearson. (h)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.** (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications. (i)
- Colquitt, J., LePine, J., & Wesson, M.** (2021). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill. (j)

Greenberg, J. (2013). *Behavior in Organizations*. Pearson. (k

Luthans, F. (2015). *Organizational Behavior*. McGraw- (l
Hill.

Lewin, K. (1947). *Field Theory in Social Science: (m
Organizational Change Theory*. Harper & Row.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and (n
Leadership*. Jossey-Bass.

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). *Reflections: (o
Our Journey in Organizational Change Research and
Practice*. Journal of Change Management.

Oreg, S., & Berson, Y. (2019). *Leaders' Impact on (p
Organizational Change*. Academy of Management Journal.

Self, D. R., & Schraeder, M. (2017). *Enhancing the (q
Success of Organizational Change: Matching Readiness
Strategies with Sources of Resistance*. Leadership &
Organization Development Journal.