

عنوان البحث

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

إعداد الطالب/

سعد بن صالح محمد الجعيد

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

المقدمة:

تشهد المؤسسات الحكومية في مختلف دول العالم تحولات جذرية تمس بنيتها التنظيمية ووظائفها الإدارية وأنماط عملها. لم تعد هذه المؤسسات قادرة على الاكتفاء بالأدوار التقليدية التي تركز على تنفيذ التعليمات والالتزام بالقواعد الصارمة، بل أصبحت مطالبة بتبني نماذج إدارية أكثر مرونة وابتكارًا تتماشى مع متغيرات العصر. ويأتي هذا التحول في إطار السعي المستمر نحو تحسين جودة الخدمات العامة، وزيادة كفاءة الإنفاق الحكومي، وتحقيق العدالة الاجتماعية من خلال إدارة موارد الدولة بطريقة أكثر فاعلية وشفافية.

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

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

كما تتطلب عمليات التغيير المؤسسي إحداث تحول في أنماط التفكير التقليدية لدى الموظفين، مما قد يخلق تحديات نفسية وسلوكية تؤثر على التقبل أو الرفض. وغالبًا ما يشعر الموظفون في المؤسسات الحكومية بقدر من عدم اليقين أو القلق

تجاه التغييرات التي تمس الأمن الوظيفي، أو مكانتهم داخل المؤسسة، أو أساليب العمل التي اعتادوا عليها. وتتفاقم هذه المشاعر حينما يكون التغيير سريعاً أو غير مصحوب بتواصل فعال يوضح أهدافه وخطواته وآثاره. (عباس 2019)

وتعتمد المؤسسات الناجحة في إدارة التغيير على وجود قيادة واعية تمتلك المهارات اللازمة لتحفيز الموظفين واحتوائهم خلال مراحل التحول. وتُعد القيادة عاملاً محورياً في بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التقبل والمبادرة، وتقلل من مظاهر المقاومة. فالقادة الإداريون الذين يتمتعون بالكفاءة والمرونة يمكنهم أن يجعلوا من التحول المؤسسي فرصة للتطوير المهني والنمو الوظيفي، بدلاً من أن يُنظر إليه باعتباره تهديداً للاستقرار الوظيفي.

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

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

فيشير العديد من الباحثين إلى أن مقاومة التغيير ليست دائماً ظاهرة سلبية، بل قد تعكس وجود خلل في آليات اتخاذ القرار أو في طريقة تطبيق التغيير. الموظفون الذين يُبدون ملاحظاتهم أو اعتراضاتهم في مراحل مبكرة من التغيير قد يكونون مصدراً مهماً للمعلومات التي تساعد في تصويب المسار وتحسين جودة التنفيذ. ومن

هنا فإن فهم المقاومة باعتبارها مؤشرًا تفاعليًا وليس سلوكًا عدائيًا يمكن أن يسهم في تطوير خطط أكثر واقعية وشمولاً. (العمرى 2018)

وأدت التطورات التقنية والرقمية المتسارعة إلى تسريع وتيرة التحول في مؤسسات القطاع العام، مما زاد من الضغوط الواقعة على الموظفين الإداريين للتكيف مع أنظمة جديدة وأدوار مختلفة. أصبحت مفاهيم مثل الحكومة الإلكترونية، وإدارة البيانات، والخدمات الذكية جزءًا لا يتجزأ من العمل اليومي، مما فرض على الموظف اكتساب مهارات جديدة، وتغيير نمط تعامله مع الجمهور، والتفاعل مع أدوات غير مألوفة في بيئة العمل التقليدية. وقد يؤدي هذا الانتقال السريع إلى نشوء حالة من الإرهاق التنظيمي أو المقاومة السلوكية.

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

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

مشكلة الدراسة:

يشهد القطاع العام في العديد من الدول موجة متسارعة من التحولات المؤسسية، مدفوعة برغبة الحكومات في تحسين جودة الأداء، وتعزيز الشفافية، ورفع كفاءة تقديم الخدمات العامة. ولم يعد من الممكن استمرار المؤسسات الحكومية

ضمن الأطر التقليدية التي تُركز على المركزية والبيروقراطية والجمود التنظيمي، في وقت تتطلب فيه البيئة الحديثة استجابة أكثر مرونة وسرعة وفعالية.

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

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

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

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

ترتبط درجة مقاومة التغيير بعوامل متعددة، من بينها طبيعة المؤسسة، وخبرات الموظفين السابقة مع محاولات التغيير، ومستوى الثقة بالإدارة، ووضوح

الرؤية المستقبلية. كما تلعب الثقافة التنظيمية دورًا جوهريًا، فالمؤسسات التي تشجع على الحوار والمشاركة تكون عادة أكثر قدرة على احتواء المقاومة وتحويلها إلى طاقة تطويرية، مقارنة بتلك التي تسودها الأوامر من أعلى والإقصاء في اتخاذ القرار.

في القطاع العام تحديدًا، تُصبح مقاومة التغيير أكثر حدة نظرًا لخصوصية هذا القطاع، الذي يتمتع بدرجة من الاستقرار الوظيفي والتراتبية الإدارية، ويُنظر إليه في كثير من الأحيان باعتباره ملاذًا للضمان المهني. لذا فإن أي محاولة لإعادة الهيكلة أو إعادة توزيع الموارد أو مراجعة المهام قد تُفهم على أنها تهديدات مباشرة لمكتسبات راسخة، ما يدفع الموظفين إلى اتخاذ مواقف دفاعية تجاه التغيير حتى قبل تقييمه موضوعيًا.

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

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

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

أهمية الدراسة

يمكن تناول أهمية هذه الدراسة من جانبين كالآتي:

أولاً: الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية نظراً لأنها تتناول بُعدين مركزيين في علم الإدارة العامة والسلوك التنظيمي، وهما "التحول المؤسسي" و"مقاومة التغيير"، من منظور تكاملي يربط بين السياق المؤسسي ومتغيرات الفرد وسلوكياته داخل المنظمات الحكومية. فالمعالجة الأكاديمية لهذه العلاقة تُسهم في توسيع الإطار النظري المتعلق بإدارة التغيير، وثُقِّمَ رؤى جديدة حول كيفية تفاعل الموظفين مع التحولات التنظيمية، خاصة في بيئات تتسم بالجمود النسبي كالمؤسسات العامة. كما تساهم في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية، إذ لا تزال معظم الدراسات السابقة تركز إما على جانب التغيير الإداري أو على سلوك الموظف، دون دراسة العلاقة الديناميكية بين الطرفين في بيئة القطاع العام تحديداً.

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

ثانياً: الأهمية العملية

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

نجاح التحول وتقليل الفجوة بين رؤية الإدارة العليا وواقع التنفيذ في الخطوط الإدارية الأولى.

وبالإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة تصورًا عمليًا يمكن توظيفه في تطوير برامج بناء القدرات داخل المؤسسات الحكومية، من خلال اقتراح آليات للتعامل مع المقاومة، وتحسين ثقافة العمل، وتعزيز المشاركة الفعالة في صنع القرار. ومن شأن ذلك أن يدعم جهود الإصلاح الإداري، ويسهم في تسريع تنفيذ المبادرات الحكومية، خاصة في ظل الرؤى الوطنية الطموحة التي تتبناها العديد من الدول العربية. وبذلك تُصبح هذه الدراسة أداة عملية للمساهمة في تحسين الأداء المؤسسي، وتوجيه التحول بما يتوافق مع قدرات واحتياجات العاملين لا ضدها.

المراجع:

1. أسفا، ح.، ونصار، أ. (2025). ساهم في تعزيز التميز الرقمي في المؤسسات الخاصة من وجهة نظر الموظفين وفق نموذج UTAUT، في المحافظات الجنوبية في فلسطين. مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، 18(1)، 115-146.
2. رشاد، عبد الناصر؛ حباكة، أمل (٢٠١٧) تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي عين شمس والمجموعة (دراسة مقارنة). مجلة الإدارة التربوية، (١٦). ١٤٩-١٥٠.
3. سيد، إيمان طاهر. (2023). تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي بالمنظمات المصرية. المجلة المصرية لبحوث الأعلام، 2023(83)، 479-532.
4. شاکر محمد (٢٠٢٠) قيادة التغيير والتحول المؤسسي نموذج ترانسفورم
5. شحاتة، نورا. (2022). التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 10(4)، 43-106.
6. الصقر، عبدالعزيز بن محمد، آل ربيع، ربيع بن صايل. (2024). دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة لجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز بالخرج. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، 58(2)، 207-235.

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

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

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

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

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

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

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

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