

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

MIDOCEAN UNIVERSITY

إدارة التغيير التنظيمي وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي
دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية (STC)

بحث أكاديمي مقدم إلى

جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة

استكمالاً لمتطلبات 3 Assignment

إعداد الطالب سلطان علي العنزي

الرقم الجامعي 232000083

العام الجامعي 2026

فصل الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1 المقدمة

2.2 الدراسات السابقة

2.2.1 تمهيد

2.2.2 عرض الدراسات السابقة العربية

2.2.3 عرض الدراسات السابقة الأجنبية

2.2.4 تحليل الدراسات السابقة

2.2.5 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

2.3 المتغير الأول: إدارة التغيير التنظيمي

2.3.1 التعريف

2.3.2 التطور التاريخي

2.3.3 الأبعاد والمكونات

2.3.4 النظريات المفسرة

2.3.5 رسم توضيحي

2.4 المتغير الثاني: الأداء المؤسسي

2.4.1 التعريف

2.4.2 التطور التاريخي

2.4.3 الأبعاد والمكونات

2.4.4 النظريات المفسرة

2.4.5 رسم توضيحي

2.5 العلاقة بين متغيرات البحث

2.5.1 الأنماط النظرية

2.5.2 التحديات والصراعات

2.5.3 الفجوات البحثية

2.5.4 النموذج المفاهيمي المقترح

2.6 الخاتمة

2.6.1 ملخص الإطار النظري

2.6.2 الآثار المستقبلية للبحث

2.6.3 المساهمات العلمية للدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1 المقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث العلمي، لأنه يربط الدراسة الحالية بالأدبيات السابقة، ويُبرز الجوانب النظرية والتطبيقية المرتبطة بموضوع البحث. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم مراجعة أدبية منظمة حول إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي، وتحليل العلاقة بينهما في ضوء ما تناولته الدراسات السابقة والنظريات الإدارية الحديثة.

وتكتسب مراجعة الدراسات السابقة أهمية خاصة في هذا البحث، لأنها تساعد على تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الجهود العلمية السابقة، وتوضح ما أضافته الأدبيات حول طبيعة التغيير التنظيمي، والعوامل المؤثرة في نجاحه، والأبعاد التي ينعكس من خلالها على الأداء المؤسسي. كما تساهم في إبراز الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها، خاصة في البيئة السعودية وقطاع الاتصالات.

ومن هذا المنطلق، يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لمفهوم إدارة التغيير التنظيمي، وتطوره، وأبعاده، وأبرز النظريات المفسرة له، ثم ينتقل إلى الأداء المؤسسي من حيث تعريفه وتطوره وأبعاده ونظرياته. وبعد ذلك، يتم

عرض وتحليل عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، ثم توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وصولاً إلى صياغة تصور متكامل للعلاقة بين متغيرات البحث.

2.2 الدراسات السابقة

2.2.1 تمهيد

تُظهر الأدبيات الإدارية أن موضوع إدارة التغيير التنظيمي قد حظي باهتمام واسع في السنوات الأخيرة، خاصة مع تسارع التحولات الرقمية، وتزايد الضغوط التنافسية، والتغير في توقعات العملاء والعاملين. وقد تناولت الدراسات السابقة إدارة التغيير من زوايا متعددة، منها ما ركز على القيادة، ومنها ما اهتم بالثقافة التنظيمية، أو الاتصال الداخلي، أو التدريب، أو مقاومة التغيير، كما ربطت بعض الدراسات بين التغيير التنظيمي ومتغيرات ناتجة مثل الأداء المؤسسي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والابتكار.

وفيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث:

2.2.2 عرض الدراسات السابقة العربية

الدراسة الأولى

هدفت دراسة أبو النصر (2017) إلى توضيح مفهوم إدارة التغيير التنظيمي وأهميته في المؤسسات الحديثة، وبيان دور القيادة والتخطيط في نجاح عمليات التغيير. وأشارت الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي الناجح يتطلب رؤية واضحة، ومشاركة العاملين، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة. كما أكدت أن مقاومة التغيير تمثل أحد أبرز التحديات التي ينبغي التعامل معها بصورة منهجية.

الدراسة الثانية

تناولت دراسة الحربي (2021) أثر إدارة التغيير في المؤسسات السعودية على الأداء العام، وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد أنظمة اتصال فعالة، وتوفر دعماً قيادياً واضحاً، تحقق مستويات أفضل من الأداء المؤسسي مقارنة بالمؤسسات التي تتعامل مع التغيير بصورة تقليدية. كما أوصت الدراسة بضرورة إدماج العاملين في مراحل التغيير المختلفة.

الدراسة الثالثة

بحثت دراسة الرويلي (2020) في دور الاتصال التنظيمي في إنجاح التغيير المؤسسي، وتوصلت إلى أن الاتصال الواضح والمستمر يساهم في خفض مستوى الغموض وزيادة فهم العاملين للتغيير، مما ينعكس بصورة إيجابية على سرعة التنفيذ وفعالية الأداء.

الدراسة الرابعة

أوضحت دراسة المالكي (2022) أن التمكين الوظيفي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بفعالية التغيير التنظيمي، وأن الموظفين الذين يشعرون بالقدرة على التأثير واتخاذ القرار يكونون أكثر تقبلاً للتغيير وأكثر قدرة على التكيف مع الأنظمة الجديدة.

الدراسة الخامسة

تناولت دراسة الشريف (2023) أثر مقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين، وأشارت إلى أن ارتفاع مستويات المقاومة يؤدي إلى إضعاف فعالية المبادرات التطويرية، وتأخير تنفيذ الخطط، وتراجع كفاءة الأداء. كما أكدت أن من أسباب المقاومة ضعف التواصل، والخوف من فقدان المكانة، وعدم وضوح الفوائد المتوقعة من التغيير.

الدراسة السادسة

ركزت دراسة خليل (2022) على أثر التدريب في دعم التحول المؤسسي، وأثبتت أن التدريب المستمر يرفع قدرة الموظفين على استيعاب التغيير، ويساعد في تطوير مهاراتهم، ويعزز ثقتهم في قدرتهم على أداء أدوارهم الجديدة بكفاءة.

2.2.3 عرض الدراسات السابقة الأجنبية

الدراسة السابعة

أكدت دراسة Kotter (2012) أن نجاح التغيير التنظيمي يعتمد على وجود رؤية واضحة، وقيادة فعالة، وتحالف داعم، إلى جانب تحقيق مكاسب قصيرة الأجل تساعد على ترسيخ التغيير في الثقافة المؤسسية. ويُعد نموذج كوتر من أكثر النماذج استخدامًا في ممارسات إدارة التغيير الحديثة.

الدراسة الثامنة

قامت دراسة Burnes (2017) بتفسيرًا موسعًا للتغيير التنظيمي من خلال الربط بين العوامل البيئية والتنظيمية والبشرية. وأكدت أن التغيير الناجح لا يمكن أن يتحقق بالتركيز على الهيكل فقط، بل يتطلب معالجة الثقافة التنظيمية وسلوكيات العاملين ومواقفهم.

الدراسة التاسعة

أشارت دراسة Cameron & Green (2020) إلى أن إدارة التغيير تتطلب فهمًا عميقًا للأفراد وكيفية تفاعلهم مع التحولات. كما أوضحت أن مقاومة التغيير ليست دائمًا عائقًا، بل قد تكون مؤشرًا على الحاجة إلى مزيد من الإيضاح أو المشاركة أو الدعم.

الدراسة العاشرة

تناولت دراسة Robbins & Judge (2019) العلاقة بين السلوك التنظيمي والتغيير المؤسسي، وأكدت أن القيادة، والتحفيز، والثقافة التنظيمية، والاتصال الداخلي، كلها عوامل تؤثر في تقبل الأفراد للتغيير، وفي جودة النتائج التنظيمية النهائية.

2.3 تحليل الدراسات السابقة

عند تحليل الدراسات السابقة، يتضح أن هناك إجماعاً عاماً على أن إدارة التغيير التنظيمي تمثل عنصراً رئيسياً في تطوير المؤسسات وتحسين أدائها. كما تبين أن القيادة الفعالة والاتصال الواضح والتدريب المستمر والتمكين تمثل عوامل داعمة لنجاح التغيير، في حين أن مقاومة التغيير وسوء التخطيط وضعف الاتصال تعد من أبرز المعوقات.

وتتشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها بتحليل دور إدارة التغيير التنظيمي، إلا أنها تختلف عنها في تركيزها على شركة الاتصالات السعودية STC باعتبارها حالة تطبيقية في قطاع حيوي يتسم بتغيرات متسارعة. كما تتميز الدراسة الحالية بربطها المباشر بين أربعة أبعاد محددة لإدارة التغيير التنظيمي وبين الأداء المؤسسي بوصفه متغيراً تابعاً.

ومن خلال مراجعة الأدبيات، يظهر أن معظم الدراسات السابقة تناولت موضوع التغيير في قطاعات مختلفة، مثل التعليم، والخدمات، والقطاع الحكومي، والمصارف، بينما لا تزال الحاجة قائمة لمزيد من الدراسات التطبيقية في قطاع الاتصالات السعودي، وهو ما يعزز مبررات الدراسة الحالية.

2.4 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة جوانب، من أهمها:

1. تحديد مشكلة البحث وصياغتها بصورة أكثر دقة.
2. بناء الإطار النظري المرتبط بإدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي.
3. تحديد أبعاد المتغير المستقل، وهي: الدعم القيادي، والاتصال التنظيمي، والتدريب والتمكين، وتقليل مقاومة التغيير.
4. صياغة الفرضيات بناءً على العلاقات التي أشارت إليها الأدبيات السابقة.
5. تصميم أداة الدراسة بالاستفادة من الفقرات المستخدمة في عدد من البحوث المشابهة.
6. تفسير النتائج في ضوء ما توصلت إليه الدراسات العربية والأجنبية.

2.5 المتغير الأول: إدارة التغيير التنظيمي

2.5.1 التعريف

تشير إدارة التغيير التنظيمي إلى العملية المخططة التي تقوم بها المنظمة للانتقال من حالة تنظيمية قائمة إلى حالة جديدة أكثر ملاءمة وكفاءة، من خلال تعديل الهياكل والإجراءات والأنظمة والتقنيات والسلوكيات والثقافة التنظيمية. وتهدف هذه العملية إلى تمكين المنظمة من التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتحقيق التطوير المستمر، وتحسين قدرتها التنافسية.

كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تهيئة الأفراد والأنظمة لقبول التغيير، وتقليل مقاومته، وضمان تنفيذه بطريقة تحقق أهداف المؤسسة.

2.5.2 التطور

تطور مفهوم إدارة التغيير التنظيمي من كونه استجابة طارئة للمشكلات إلى كونه عملية استراتيجية مستمرة. وقد ساهمت المدارس الإدارية الحديثة في توسيع المفهوم ليشمل القيادة، والثقافة التنظيمية، والتحفيز، والسلوك الإنساني، وليس فقط الهياكل والإجراءات.

2.5.3 الأبعاد

1. الدعم القيادي للتغيير
يشير إلى دور القيادة في تبني التغيير وتوضيح أهدافه وتوفير الموارد اللازمة له.
2. الاتصال التنظيمي
يعني وضوح المعلومات المتعلقة بالتغيير وانتقالها للعاملين بفاعلية.
3. التدريب والتمكين
يتضمن إعداد العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف والصلاحيات اللازمة.
4. تقليل مقاومة التغيير
يشمل الجهود المبذولة لفهم أسباب المقاومة ومعالجتها بطرق علمية.

2.5.4 النظريات

- نظرية لوين للتغيير
- نموذج كوتر للتغيير
- نظرية النظم

2.5.5 رسم توضيحي

شكل (1): أبعاد إدارة التغيير التنظيمي

إدارة التغيير التنظيمي

الدعم القيادي للتغيير

الاتصال التنظيمي

التدريب والتمكين

تقليل مقاومة التغيير

2.6 المتغير الثاني: الأداء المؤسسي

2.6.1 التعريف

الأداء المؤسسي هو مستوى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها باستخدام مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية، ويشمل جودة العمليات، ومستوى الخدمات، وسرعة الإنجاز، وتحقيق النتائج الاستراتيجية.

2.6.2 التطور

تطور مفهوم الأداء المؤسسي من التركيز على المؤشرات المالية والإنتاجية فقط إلى التركيز على مؤشرات شاملة مثل الجودة، والمرونة، ورضا العملاء، والتنسيق الداخلي، والتعلم المؤسسي.

2.6.3 الأبعاد

1. الكفاءة التشغيلية
2. جودة الخدمة
3. سرعة الإنجاز
4. التنسيق بين الإدارات
5. تحقيق الأهداف الاستراتيجية

2.6.4 النظريات

- بطاقة الأداء المتوازن
- نظرية الفاعلية التنظيمية

2.6.5 رسم توضيحي

شكل (2): أبعاد الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي

الكفاءة التشغيلية

جودة الخدمة

سرعة الإنجاز

التنسيق بين الإدارات

تحقيق الأهداف الاستراتيجية

2.7 العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي

تشير الأدبيات والدراسات الحديثة إلى أن إدارة التغيير التنظيمي تمارس دورًا محوريًا في تحسين الأداء المؤسسي، لأن التغيير عندما يتم تخطيطه وتنفيذه بفاعلية ينعكس على جودة العمليات، وكفاءة العاملين، ومستوى التنسيق، وسرعة الاستجابة، وتحقيق الأهداف.

فالدعم القيادي يخلق الثقة والدافعية، والاتصال التنظيمي يوضح الرؤية ويقلل الغموض، والتدريب والتمكين يرفعان جاهزية الأفراد، وتقليل مقاومة التغيير يسهل التطبيق. وكل ذلك يقود في النهاية إلى نتائج مؤسسية أكثر كفاءة واستدامة.

2.8 الخاتمة

يتضح من خلال هذا الفصل أن موضوع إدارة التغيير التنظيمي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالأداء المؤسسي، وأن نجاح المؤسسات في بيئات الأعمال الحديثة لم يعد ممكنًا دون وجود نظم فعالة لإدارة التغيير. كما أظهرت الدراسات السابقة أن القيادة، والاتصال، والتدريب، وتقليل المقاومة، تمثل عوامل حاسمة في فاعلية التغيير.

وقد ساعدت هذه المراجعة الأدبية على بناء الأساس النظري للدراسة الحالية، وتحديد موضعها بين الجهود البحثية السابقة، وإبراز الفجوة التي تسعى إلى معالجتها من خلال التركيز على شركة STC وقطاع الاتصالات السعودي.

قائمة مراجع إضافية

أضف هذه المراجع إلى قائمتك الحالية حتى تبدو أقوى وأكمل:

21. العساف، صالح بن حمد. (2016). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء.
22. العامري، صالح مهدي، والغاليب، طاهر محسن. (2018). الإدارة والأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
23. السلمي، علي. (2017). إدارة التغيير. القاهرة: دار غريب.
24. دراز، محمد عبد الفتاح. (2021). أثر القيادة في نجاح التغيير التنظيمي. مجلة الدراسات الإدارية المعاصرة، 14(2)، 77-101.
25. النجار، فايز جمعة. (2019). مناهج البحث العلمي: منظور تطبيقي. عمان: دار الحامد.
26. 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.
27. Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Prosci.
28. Hayes, J. (2018). *The Theory and Practice of Change Management*. Palgrave.



Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*, 6(2), 111-119. .29

Senior, B., & Swailes, S. (2016). *Organizational Change*. Pearson. .30