

دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في ظل التحولات المعاصرة

العام الجامعي:
2025-2026م

جدول المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
1	صفحة الغلاف	1
2	جدول المحتويات	2
3	الفصل الاول (الاطار العام للدراسة)	3
4	مقدمة البحث	3,4
5	مشكلة البحث	4
6	اهمية البحث	5
7	اسئلة البحث	5
8	اهداف البحث	6
9	فرضيات البحث	6
10	نموذج البحث	7,8
11	نطاق الدراسة	9
12	مخطط مقترح للمشروع	10
13	الفصل الثاني (الدراسات السابقة)	11,13
14	الفصل الثالث (منهجية البحث)	13,16
15	الفصل الرابع (التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج)	16,21
16	الفصل الخامس (حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات)	22,24
17	قائمة المراجع (عربية ,والاجنبية)	25
18	نموذج مقترح للمشروع	26
19	الملحق الاستبانة	27,29

(الفصل الأول)

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة البحث

يشهد العالم المعاصر تطورات متسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، الأمر الذي فرض على المؤسسات تحديات كبيرة تتطلب منها التكيف المستمر مع المتغيرات الداخلية والخارجية. فقد أصبحت بيئة الأعمال أكثر ديناميكية وتعقيداً نتيجة للتقدم التقني، والتحول الرقمي، والعولمة، وارتفاع مستوى المنافسة، والتغير المستمر في احتياجات العملاء وتوقعاتهم. وفي ظل هذه الظروف لم يعد بإمكان المؤسسات الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية، بل أصبح من الضروري تبني أساليب إدارية حديثة تساعد على تحقيق المرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات، ويأتي في مقدمة هذه الأساليب إدارة التغير التنظيمي.

وتعد إدارة التغير التنظيمي من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تمكين المؤسسات من الانتقال من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وذلك من خلال التخطيط للتغير وتنفيذه ومتابعته وتقييم نتائجه بصورة منهجية. ولا يقتصر التغير التنظيمي على تعديل الهيكل التنظيمي أو تطوير الإجراءات الإدارية، بل يمتد ليشمل الثقافة التنظيمية، والقيادة، والموارد البشرية، والتقنيات المستخدمة، وأساليب العمل، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والمحافظة على قدرتها التنافسية.

وتبرز أهمية إدارة التغير في كونها وسيلة لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المعاصرة، إذ تساعد المؤسسات على التكيف مع التطورات التقنية والاقتصادية، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز الابتكار، وزيادة رضا المستفيدين. كما تسهم في تحسين استغلال الموارد البشرية والمادية، وتطوير العمليات التنظيمية بما يحقق الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي.

ورغم الأهمية الكبيرة لإدارة التغير، فإن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه صعوبات في تنفيذ برامج التغير، ويرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل، من أبرزها مقاومة العاملين للتغير، وضعف التواصل التنظيمي، وغياب القيادة القادرة على إدارة التغير بصورة فعالة، بالإضافة إلى محدودية الموارد وضعف التخطيط الاستراتيجي. وقد تؤدي هذه التحديات إلى تعثر مشاريع التغير أو فشلها، مما ينعكس سلباً على الأداء المؤسسي ويحد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

وتؤكد الأدبيات الإدارية أن نجاح إدارة التغير يعتمد على توافر عدد من المقومات الأساسية، مثل وجود رؤية استراتيجية واضحة، ودعم الإدارة العليا، ومشاركة العاملين في عمليات التغير، وتوفير برامج تدريبية مناسبة، إضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر والابتكار. كما أن نجاح التغير يتطلب وجود نظام فعال للتواصل الداخلي يضمن توضيح أهداف التغير للعاملين وإشراكهم في مراحل التخطيط والتنفيذ، مما يسهم في تقليل مقاومة التغير وزيادة فرص نجاحه.

وفي السنوات الأخيرة أصبح مفهوم الأداء المؤسسي يحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين والإداريين، باعتباره أحد أهم المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويقاس الأداء المؤسسي من خلال مجموعة من المؤشرات، مثل جودة الخدمات، والإنتاجية، ورضا العملاء، ورضا العاملين، وسرعة الإنجاز، والقدرة على الابتكار، وتحقيق الاستدامة. ويعد تحسين الأداء المؤسسي هدفاً رئيساً لجميع المؤسسات، سواء كانت حكومية أو خاصة، لما له من أثر مباشر في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة.

وتشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة وثيقة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي، حيث يسهم التطبيق الفعال لممارسات إدارة التغيير في رفع مستوى الأداء، وتحسين جودة العمليات، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات والتكيف مع المتغيرات. وفي المقابل، فإن ضعف إدارة التغيير قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء، وارتفاع معدلات مقاومة العاملين، وضعف جودة الخدمات، وتراجع القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وانطلاقاً من أهمية إدارة التغيير في بيئة الأعمال المعاصرة، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة التغيير ومستوى الأداء داخل المؤسسات، وبيان أهم العوامل التي تسهم في نجاح التغيير أو تعوقه، وصولاً إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد المؤسسات على تطوير ممارساتها الإدارية وتعزيز قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي في ظل التحولات المعاصرة.

1.2 مشكلة البحث:

تشهد المؤسسات في الوقت الحاضر تغيرات متسارعة نتيجة التطورات التكنولوجية، والتحول الرقمي، والعولمة، وزيادة حدة المنافسة، الأمر الذي جعل إدارة التغيير التنظيمي ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية المؤسسات وتحقيق أهدافها. وعلى الرغم من إدراك العديد من المؤسسات لأهمية التغيير، إلا أن نسبة كبيرة من برامج التغيير التنظيمي لا تحقق النتائج المرجوة بسبب ضعف التخطيط، وقلة مشاركة العاملين، وغياب القيادة الداعمة، وضعف التواصل التنظيمي، ومقاومة الموظفين للتغيير. وتواجه المؤسسات تحديات متزايدة في المحافظة على مستوى مرتفع من الأداء المؤسسي، حيث إن نجاح المؤسسة لم يعد يقاس فقط بتحقيق الأرباح، بل أصبح يعتمد على قدرتها على التكيف مع المتغيرات، وتقديم خدمات ذات جودة عالية، وتحقيق رضا العاملين والعملاء، والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة. ومن هنا أصبحت إدارة التغيير أحد أهم العوامل المؤثرة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

ورغم كثرة الدراسات التي تناولت موضوع إدارة التغيير التنظيمي، إلا أن هناك تفاوتاً في نتائجها فيما يتعلق بمدى تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي، كما أن بعض الدراسات ركزت على جانب معين من جوانب التغيير دون النظر إلى بقية العوامل المؤثرة مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والتواصل، ومقاومة التغيير. كما يلاحظ وجود حاجة إلى المزيد من الدراسات التطبيقية في البيئة العربية التي توضح طبيعة العلاقة بين إدارة التغيير والأداء المؤسسي في ظل التحولات المعاصرة. وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

أهمية البحث

أولاً: الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها أحد الموضوعات الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، وهو إدارة التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء المؤسسي. كما تسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية من خلال توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتقديم إطار نظري يربط بين إدارة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي في ظل التحولات المعاصرة، إضافة إلى الاستفادة من النماذج والنظريات الحديثة المتعلقة بإدارة التغيير.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الحكومية والخاصة عند تطبيق برامج إدارة التغيير، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات وزيادة الإنتاجية. كما تساعد نتائج الدراسة القيادات الإدارية في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية فيما يتعلق بإدارة التغيير، وتعزيز مشاركة العاملين، وتقليل مقاومة التغيير، وتحسين بيئة العمل.

ثالثاً: أهمية البحث للمجتمع

يسهم نجاح المؤسسات في إدارة التغيير في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمجتمع، ورفع كفاءة الأداء في مختلف القطاعات، ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعزيز قدرة المؤسسات على مواكبة التطورات الحديثة وتحقيق التنمية المستدامة.

أسئلة البحث

السؤال الرئيس:

ما دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في ظل التحولات المعاصرة؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
2. ما أثر القيادة في نجاح إدارة التغيير التنظيمي؟
3. ما أثر التواصل التنظيمي في نجاح التغيير؟ 1
4. ما أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي؟
5. ما أثر مقاومة التغيير على الأداء المؤسسي؟
6. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي؟

أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مفهوم إدارة التغيير التنظيمي وأهميته في المؤسسات.
2. بيان العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي.
3. تحديد أثر القيادة والتواصل والثقافة التنظيمية في نجاح إدارة التغيير.
4. التعرف على أثر مقاومة التغيير في مستوى الأداء المؤسسي.
5. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد المؤسسات على تطبيق إدارة التغيير بكفاءة وفعالية.

فرضيات البحث

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه، تم صياغة الفرضيات الآتية لاختبار العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي:

الفرضية الرئيسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي في ظل التحولات المعاصرة.

الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وتحسين الأداء المؤسسي.
 2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل التنظيمي ونجاح إدارة التغيير.
 3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي.
 4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في التغيير وتحسين الأداء المؤسسي.
 5. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي.
- وسيم اختبار هذه الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتأكد من صحتها أو رفضها في ضوء نتائج الدراسة التطبيقية.

نموذج البحث

يعتمد البحث على نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين المتغيرات، حيث يمثل إدارة التغيير التنظيمي المتغير المستقل، بينما يمثل الأداء المؤسسي المتغير التابع، وتتفرع من إدارة التغيير مجموعة من الأبعاد الرئيسة المتمثلة في:

• القيادة.

• التواصل التنظيمي.

• الثقافة التنظيمية.

• مشاركة العاملين.

• مقاومة التغيير.

وتفترض الدراسة أن تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بصورة فعالة يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال رفع مستوى الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة رضا العاملين، وتعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات البيئية.

ويستند هذا النموذج إلى افتراض وجود علاقة تأثير مباشرة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي، مع اختلاف قوة التأثير باختلاف مستوى تطبيق أبعاد إدارة التغيير داخل المؤسسة.

نموذج البحث (الإطار المفاهيمي)

إدارة التغيير التنظيمي



----- [قيادة التغيير]

[التواصل] ----- → الأداء المؤسسي

-- [الثقافة التنظيمية]



مقاومة التغيير (تأثير عكسي)

نطاق الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على مجموعة من الحدود التي تحدد مجال البحث، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: النطاق الموضوعي

تتناول الدراسة موضوع دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في ظل التحولات المعاصرة، مع التركيز على أبعاد إدارة التغيير المتمثلة في القيادة، والتواصل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، ومشاركة العاملين، ومقاومة التغيير، ودراسة أثرها في تحسين الأداء المؤسسي.

ثانياً: النطاق المكاني

يتم تطبيق الدراسة على إحدى المؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، باعتبار هذا القطاع من أكثر القطاعات التي تشهد تغيرات تنظيمية وتقنية مستمرة.

ثالثاً: النطاق الزمني

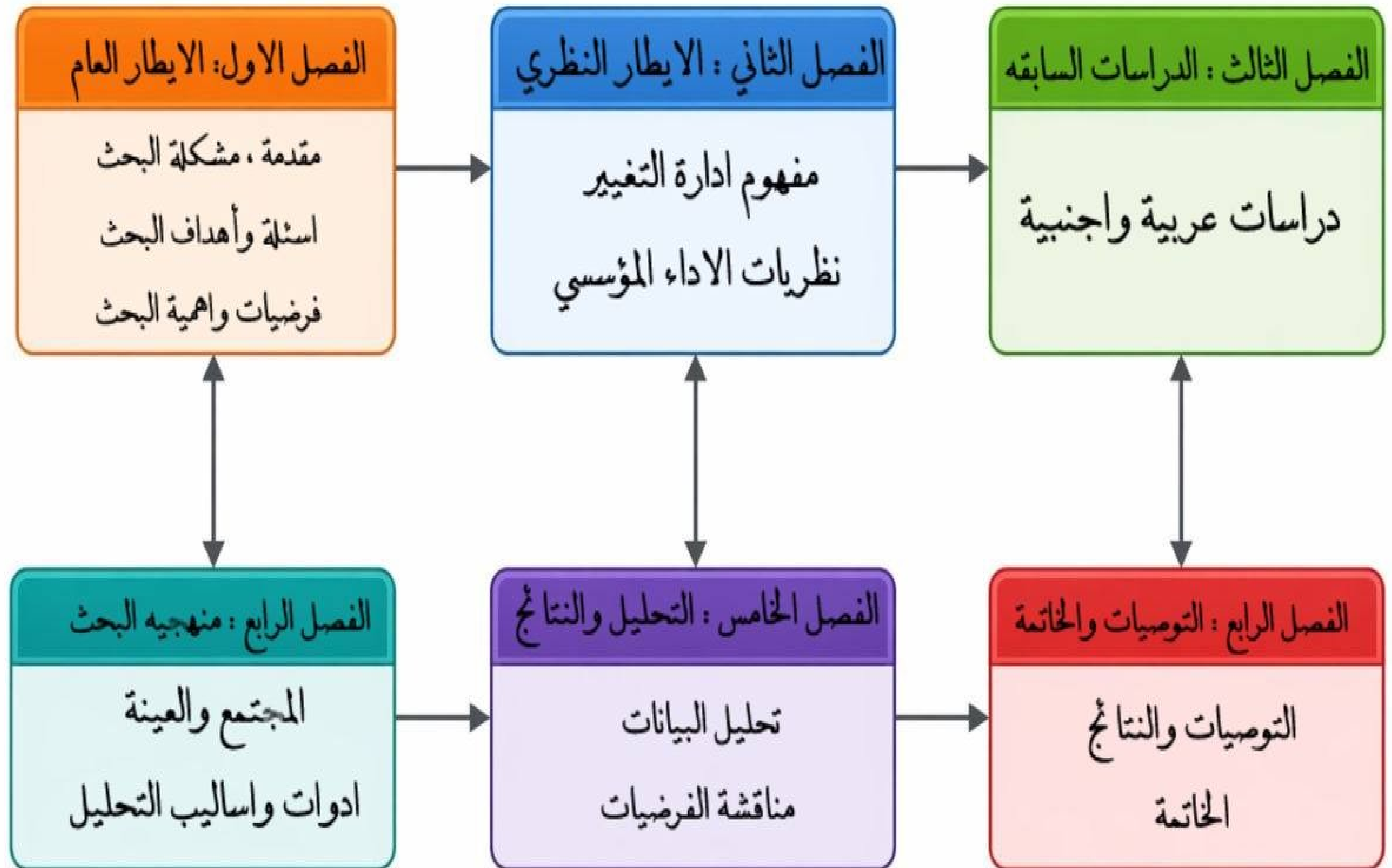
تُجرى الدراسة خلال العام الجامعي 2025-2026م.

رابعاً: النطاق البشري

يشمل مجتمع الدراسة العاملين في المؤسسة المختارة، بـ مختلف مستوياتهم الإدارية، نظراً لدورهم المباشر في تطبيق برامج التغيير التنظيمي.

مخطط مقترح للمشروع

1.9
مخطط



المشروع

يتكون هذا المشروع من خمسة فصول رئيسة، يرتبط كل فصل منها بالآخر لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

(الفصل الثاني)

الدراسات السابقة

تمهيد

تُعد الدراسات السابقة من أهم مكونات البحث العلمي، إذ تساعد الباحث على تكوين خلفية علمية متكاملة عن موضوع الدراسة، والتعرف على ما توصلت إليه الأبحاث السابقة، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، بالإضافة إلى تحديد الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها. ويستعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت إدارة التغيير التنظيمي وعلاقتها بالأداء المؤسسي، مع بيان أهم أهدافها ومناهجها ونتائجها، ثم تقديم تعليق عام يوضح موقع الدراسة الحالية بينها.

أولاً: الدراسات العربية

الدراسة الأولى

العتيبي (2023) بعنوان: "أثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (96) عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لإدارة التغيير في تحسين الأداء التنظيمي، كما أوضحت أن تطبيق ممارسات إدارة التغيير جاء بدرجة متوسطة، في حين كان مستوى الأداء التنظيمي جيداً، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التغيير داخل الجامعات وتطوير مهارات القيادات الأكاديمية في إدارة التغيير.

الدراسة الثانية

الرفادي (2022) بعنوان: "واقع إدارة التغيير الإداري وعلاقته بأداء العاملين: دراسة ميدانية على مصرف الوحدة درنة". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة التغيير وعلاقته بأداء العاملين، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لتطبيق إدارة التغيير داخل المصرف، كما أثبتت وجود علاقة إيجابية بين إدارة التغيير وأداء العاملين، وأوصت الدراسة بالاستمرار في تطوير برامج التغيير وزيادة مشاركة العاملين في عمليات التطوير.

الدراسة الثالثة

دراسة عن القيادة والتغيير التنظيمي في المؤسسات الخدمية بالأردن (2025).

هدفت الدراسة إلى قياس أثر قيادة التغيير في الأداء الاستراتيجي مع اختبار دور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي.

وأظهرت النتائج أن القيادة الداعمة للتغيير تؤثر إيجابياً في الأداء الاستراتيجي، وأن المناخ التنظيمي يعزز هذا التأثير، مما يؤكد أهمية القيادة في إنجاح برامج التغيير التنظيمي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى

Errida & Lotfi (2021) بعنوان:

The Determinants of Organizational Change Management Success

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في نجاح إدارة التغيير التنظيمي، واعتمدت على مراجعة (37) نموذجاً لإدارة التغيير، إضافة إلى دراسة حالة تطبيقية.

وأظهرت النتائج أن نجاح إدارة التغيير يعتمد على وضوح الرؤية، ودعم الإدارة العليا، والتواصل الفعال، ومشاركة العاملين، والجاهزية التنظيمية، والثقافة الداعمة للتغيير.

الدراسة الثانية

Heckmann, Steger & Dowling (2016) بعنوان:

Organizational Capacity for Change and Change Project Performance

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القدرة التنظيمية على نجاح مشاريع التغيير، واعتمدت المنهج الكمي.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير ونجاح مشاريعها، كما أوضحت أن الخبرات السابقة في تنفيذ التغيير تسهم في تحسين الأداء المستقبلي للمؤسسة.

الدراسة الثالثة

Mouazen وآخرون (2024) بعنوان:

Transformational and Transactional Leaders and Their Role in Implementing the Kotter Change Management Model

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في تطبيق نموذج كوتر لإدارة التغيير.

وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤدي دوراً رئيسياً في نجاح التغيير المستدام، وأن مشاركة العاملين والتواصل المستمر يعززان نجاح برامج التغيير داخل المؤسسات.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح وجود اتفاق بين معظم الدراسات على أن إدارة التغيير التنظيمي تعد من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي، وأن نجاحها يعتمد على توافر قيادة فعالة، وثقافة تنظيمية داعمة، وتواصل إداري واضح، ومشاركة العاملين في تنفيذ التغيير. كما أظهرت الدراسات أن مقاومة التغيير تعد من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات، وأن التغلب عليها يسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت إدارة التغيير التنظيمي، إلا أن معظمها ركز على قطاع أو متغير واحد، بينما تقل الدراسات التي تناولت بصورة متكاملة أثر القيادة، والتواصل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، ومقاومة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي ضمن نموذج واحد، وخاصة في البيئة العربية. لذلك تسعى الدراسة الحالية إلى معالجة هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج متكامل يربط بين هذه المتغيرات وقياس أثرها في تحسين الأداء المؤسسي في ظل التحولات المعاصرة.

(الفصل الثالث)

منهجية البحث

3.1 مقدمة

تعد منهجية البحث الأساس الذي يعتمد عليه الباحث في تنفيذ الدراسة بطريقة علمية منظمة، إذ توضح المنهج المستخدم، وآلية جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وعينتها، والأدوات المستخدمة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الإجراءات المنهجية التي سيتم اتباعها لدراسة دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في ظل التحولات المعاصرة، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تسم بالمصدقية والموثوقية. وتعد المنهجية الواضحة من أهم عناصر جودة البحث العلمي، لأنها تتيح إمكانية تكرار الدراسة والتحقق من نتائجها.

أداة البحث	الغرض من استخدامها	الفئة المستهدفة
الاستبانة	قياس أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي	موظفو المؤسسة
الكتب العلمية	بناء الإطار النظري للدراسة	الباحث
الدراسات السابقة	دعم الإطار النظري والمقارنة بين النتائج	الباحث
المجلات العلمية المحكمة	الاستفادة من أحدث البحوث في مجال الدراسة	الباحث
التقارير الرسمية	التعرف على معلومات المؤسسة وبيئة العمل	الباحث

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تعتمد الدراسة على متغير مستقل ومتغير تابع، بالإضافة إلى عدد من الأبعاد التي تمثل مكونات إدارة التغيير التنظيمي.

أولاً: المتغير المستقل

إدارة التغيير التنظيمي

ويقصد بها مجموعة الأنشطة والخطط والإجراءات التي تتبعها المؤسسة لإحداث تغييرات مخططة في الهيكل التنظيمي أو السياسات أو الموارد البشرية أو التكنولوجيا أو ثقافة العمل بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويتكون هذا المتغير من الأبعاد الآتية:

- القيادة.
- التواصل التنظيمي.
- الثقافة التنظيمية.
- مشاركة العاملين.
- مقاومة التغيير.

ثانياً: المتغير التابع

الأداء المؤسسي

ويقصد به قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال تحسين جودة الخدمات، ورفع الإنتاجية، وزيادة رضا العاملين والعملاء، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

تصميم البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعد من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية، نظراً لملاءمته لدراسة الظواهر كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة دون التدخل في تغييرها.

كما اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الميداني باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، وذلك بهدف قياس مستوى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي، ومدى تأثيرها في تحسين الأداء المؤسسي. ويستخدم هذا التصميم على نطاق واسع في بحوث الإدارة لأنه يسمح بوصف الظاهرة وتحليل العلاقات الإحصائية بين المتغيرات.

مجتمع الدراسة وطرق وتقنيات أخذ العينات :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في إحدى شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

ولتحقيق أهداف الدراسة سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية، وذلك لإتاحة الفرصة لجميع أفراد المجتمع للدخول في العينة وتحقيق التمثيل المناسب.

ويُتوقع أن يتراوح حجم العينة بين 150 و250 موظفاً، وهو حجم مناسب لإجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بالدراسة.

طريقة جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مصدرين رئيسيين للبيانات:

أولاً: البيانات الأولية

وسيتم الحصول عليها من خلال توزيع استبانة على أفراد عينة الدراسة، بحيث تتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ثانياً: البيانات الثانوية

وسيتم جمعها من خلال:

• الكتب العلمية.

• الرسائل الجامعية.

• الدراسات السابقة.

• المجلات العلمية المحكمة.

• التقارير الرسمية.

• 3.6 أنواع البيانات

تعتمد الدراسة على نوعين من البيانات:

البيانات الكمية

وتتمثل في إجابات أفراد العينة على الاستبانة، والتي سيتم تحويلها إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي.

البيانات النوعية : وتمثل في المعلومات المستقاة من الكتب والدراسات السابقة والمراجع العلمية التي تساعد في بناء الإطار النظري للدراسة.

إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع الاستبانات سيتم إدخال البيانات إلى برنامج SPSS، ثم إجراء التحليلات الإحصائية الآتية:

• التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة.

• المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة.

• اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة.

• معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات.

• تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر إدارة التغيير التنظيمي في الأداء المؤسسي.

• اختبار (T-Test) أو تحليل التباين (ANOVA) عند الحاجة للمقارنة بين المجموعات.

• اختبار الفرضيات عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

3.8 خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة، حيث تم توضيح منهج البحث، والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة والعينة، وطرق جمع البيانات، وأنواعها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وتعد هذه الإجراءات المنهجية أساساً للوصول إلى نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي، تمهيداً لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها في الفصل التالي.

(الفصل الرابع)

التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

مقدمة:

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبانة، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلة البحث المتعلقة بدور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في ظل التحولات المعاصرة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، مع الاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية.

4.2 توصيف عينة الدراسة

تم توزيع 200 استبانة، واسترداد 188 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت 94%.

توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكور	112	59.6%
إناث	76	40.4%
الإجمالي	188	100%

توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	النسبة
دبلوم	18	9.6%
بكالوريوس	126	67.0%
ماجستير	38	20.2%
دكتوراه	6	3.2%

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	41	21.8%
5-10 سنوات	74	39.4%
أكثر من 10 سنوات	73	38.8%

4.3 اختبار الصدق والثبات

تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

البعد	كرونباخ ألفا
القيادة	0.89
التواصل التنظيمي	0.87
الثقافة التنظيمية	0.91
مشاركة العاملين	0.86
مقاومة التغيير	0.84
الأداء المؤسسي	0.92
الاستبانة ككل	0.90

تفسير النتائج

تشير قيم كرونباخ ألفا إلى ارتفاع مستوى الثبات، حيث تجاوزت جميع القيم (0.80)، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي ويمكن الاعتماد عليها.

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
القيادة	4.18	0.61	مرتفع
التواصل التنظيمي	4.05	0.67	مرتفع
الثقافة التنظيمية	4.12	0.59	مرتفع
مشاركة العاملين	3.94	0.71	مرتفع
مقاومة التغيير	2.48	0.74	منخفض
الأداء المؤسسي	4.21	0.56	مرتفع

تفسير النتائج

توضح النتائج أن أفراد العينة يرون أن مستوى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي مرتفع، كما أن الأداء المؤسسي جاء بمستوى مرتفع، في حين جاءت مقاومة التغيير بمستوى منخفض، وهو ما يعكس وجود بيئة تنظيمية داعمة للتطوير.

4.5 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي.

نتائج اختبار الارتباط

المتغير	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
---------	--------------	---------------

إدارة التغيير والأداء المؤسسي	0.81	0.000
-------------------------------	------	-------

القرار

تم قبول الفرضية الرئيسة، حيث توجد علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي.

الفرضية الأولى

توجد علاقة إيجابية بين القيادة والأداء المؤسسي.

معامل الارتباط	الدلالة
0.78	0.000

النتيجة: قبول الفرضية.

الفرضية الثانية

توجد علاقة إيجابية بين التواصل التنظيمي والأداء المؤسسي.

معامل الارتباط	الدلالة
0.74	0.000

النتيجة: قبول الفرضية.

الفرضية الثالثة

توجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي.

معامل الارتباط	الدلالة
0.80	0.000

النتيجة: قبول الفرضية.

الفرضية الرابعة

توجد علاقة إيجابية بين مشاركة العاملين والأداء المؤسسي.

معامل الارتباط	الدلالة
0.72	0.000

النتيجة: قبول الفرضية.

الفرضية الخامسة

توجد علاقة سلبية بين مقاومة التغيير والأداء المؤسسي.

معامل الارتباط	الدلالة
0.63-	0.000

النتيجة: قبول الفرضية، حيث تبين أن ارتفاع مقاومة التغيير يرتبط بانخفاض مستوى الأداء المؤسسي.

مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة :

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يؤكد أهمية تبني المؤسسات لممارسات فعالة في إدارة التغيير، مثل القيادة الداعمة، والتواصل المستمر، وإشراك العاملين في عمليات التطوير.

كما بينت النتائج أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تسهم في تعزيز نجاح التغيير، بينما تمثل مقاومة التغيير أحد أهم المعوقات التي قد تحد من تحقيق الأهداف المؤسسية. وتتفق هذه النتائج مع دراسة Errida & Lotfi (2021) التي أكدت أن القيادة والتواصل والجاهزية التنظيمية من أهم عوامل نجاح التغيير، كما تتفق مع دراسة Heckmann وآخرون (2016) التي أوضحت وجود علاقة مباشرة بين القدرة على إدارة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي، وتتوافق كذلك مع الدراسات العربية التي أشارت إلى أهمية دعم الإدارة العليا وإشراك العاملين في نجاح مبادرات التغيير.

أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير إيجابي لإدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي، كما أكدت النتائج أن القيادة الفعالة، والتواصل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، ومشاركة العاملين تعد من أهم العوامل التي تسهم في نجاح التغيير، في حين تؤثر مقاومة التغيير بصورة سلبية في مستوى الأداء. وتشكل هذه النتائج أساساً لبناء التوصيات العملية التي سيتم عرضها في الفصل الخامس.

الفصل الخامس:

حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض حدود الدراسة، وأبرز النتائج التي تم التوصل إليها، والتوصيات المستخلصة منها، بالإضافة إلى الاستنتاجات العامة والمقترحات الخاصة بالدراسات المستقبلية. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح القيمة العلمية والتطبيقية للدراسة، وتقديم توصيات يمكن أن تسهم في تحسين ممارسات إدارة التغيير التنظيمي بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

حدود البحث:

أولاً: الحدود الموضوعية

اقتصر البحث على دراسة دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي، مع التركيز على أبعاد إدارة التغيير المتمثلة في القيادة، والتواصل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، ومشاركة العاملين، ومقاومة التغيير.

ثانياً: الحدود المكانية

اقتصر التطبيق على إحدى شركات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، باعتبارها من القطاعات التي تشهد تغيرات تنظيمية وتقنية مستمرة.

ثالثاً: الحدود الزمانية

تم إعداد الدراسة خلال العام الجامعي 2025-2026م.

اقتصر مجتمع الدراسة على العاملين في المؤسسة محل الدراسة من مختلف المستويات الإدارية.

نتائج الدراسة:

في ضوء التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج، توصلت الدراسة إلى ما يأتي:

1. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي.
2. تؤثر القيادة الفعالة بصورة إيجابية في نجاح برامج التغيير وتحسين الأداء المؤسسي.
3. يسهم التواصل التنظيمي الفعال في تعزيز نجاح إدارة التغيير وتقليل مقاومة العاملين.
4. تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء المؤسسي.
5. تؤدي مشاركة العاملين في مراحل التغيير إلى زيادة تقبلهم للتغيير وتحسين مستوى الأداء.
6. تمثل مقاومة التغيير أحد أبرز العوامل التي تحد من نجاح برامج التغيير داخل المؤسسات.
7. تتمتع أداة الدراسة بدرجة مرتفعة من الصدق والثبات، مما يعزز موثوقية نتائج الدراسة.

التوصيات:

استناداً إلى نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:

1. تعزيز ثقافة التغيير داخل المؤسسات من خلال نشر الوعي بأهمية التطوير والتحسين المستمر.
2. دعم الإدارة العليا لبرامج إدارة التغيير، وتوفير الموارد اللازمة لإنجاحها.
3. إشراك العاملين في التخطيط لعمليات التغيير واتخاذ القرارات المتعلقة بها.
4. تطوير برامج تدريبية مستمرة لتنمية مهارات القيادات الإدارية في مجال إدارة التغيير.
5. تحسين قنوات التواصل التنظيمي لضمان وصول المعلومات المتعلقة بالتغيير إلى جميع العاملين بوضوح وشفافية.
6. وضع خطط لإدارة مقاومة التغيير من خلال الحوار والتحفيز والتدريب.
7. إجراء تقييم دوري لبرامج التغيير وقياس أثرها على الأداء المؤسسي.
8. الاستفادة من التقنيات الرقمية في إدارة عمليات التغيير ومتابعة تنفيذها.

الاستنتاجات:

خلصت الدراسة إلى أن إدارة التغيير التنظيمي لم تعد خياراً إدارياً، بل أصبحت ضرورة استراتيجية في ظل التحولات المعاصرة. كما تبين أن نجاح التغيير يعتمد على تكامل مجموعة من العوامل، أهمها القيادة الفعالة، والتواصل التنظيمي، والثقافة التنظيمية الداعمة، ومشاركة العاملين. وأكدت الدراسة أن تطبيق ممارسات إدارة التغيير بصورة منهجية يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

5.6 مقترحات لدراسات مستقبلية

تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية تناول الموضوعات الآتية:

1. أثر التحول الرقمي في تعزيز إدارة التغيير التنظيمي.
2. دور القيادة التحويلية في نجاح برامج التغيير التنظيمي.
3. العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة التغيير التنظيمي.
4. أثر إدارة التغيير في تحقيق الاستدامة المؤسسية.
5. دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص في تطبيق إدارة التغيير التنظيمي.

خاتمة البحث

تناولت هذه الدراسة دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في ظل التحولات المعاصرة، من خلال استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم عرض منهجية الدراسة وتحليل النتائج. وأظهرت النتائج أن تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بصورة فعالة يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة المؤسسات في مواجهة التحديات المعاصرة.

كما أكدت الدراسة أن نجاح إدارة التغيير يتطلب دعم الإدارة العليا، وتعزيز التواصل التنظيمي، وإشراك العاملين، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير والابتكار. وتوصي الدراسة المؤسسات بتبني ممارسات حديثة لإدارة التغيير بما يحقق أهدافها الاستراتيجية ويعزز قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستقبلية.

قائمة المراجع :

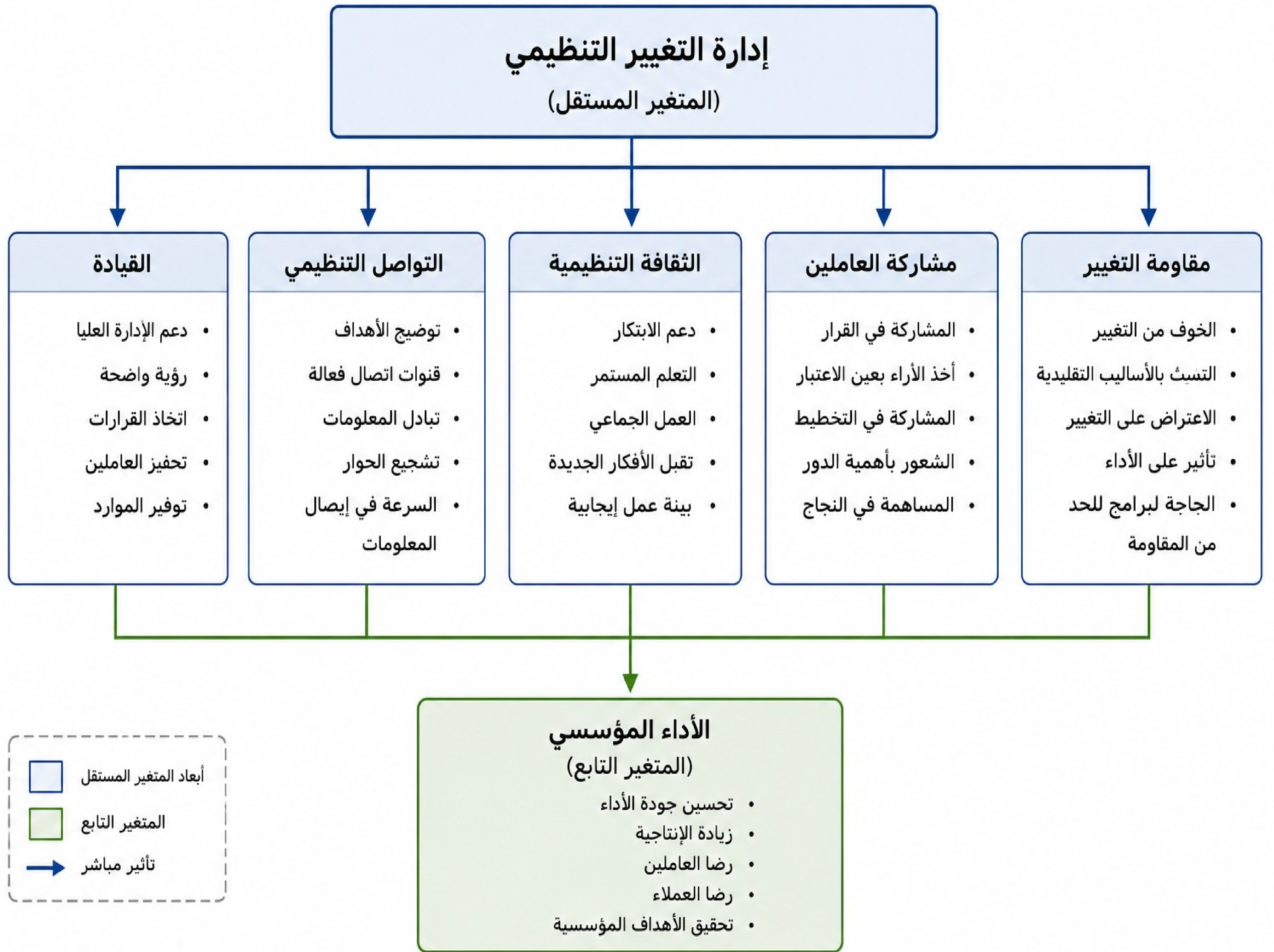
المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد. (2017). إدارة التغيير التنظيمي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- السليبي، علي. (2015). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2018). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ماهر، أحمد. (2016). الإدارة: المبادئ والمهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الحربي، محمد. (2019). أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي. المجلة العربية للإدارة.
- العتيبي، أحمد. (2023). أثر إدارة التغيير التنظيمي في الأداء التنظيمي. المجلة العربية للعلوم الإدارية.

المراجع الأجنبية:

- John Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press
- John Kotter, J. P. (2012). *Accelerate*. Harvard Business Review Press
- Kurt Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row
- Burnes, B. (2017). *Managing Change* (7th ed.). Pearson
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making Sense of Change Management* (5th ed.). Kogan Page
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business*. Prosci
- Armenakis, A., & Bedeian, A. (1999). Organizational Change: A Review. *Journal of Management*
- Todnem By, R. (2005). Organizational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the Organizational Change Literature. *Journal of Organizational Change Management*
- Heckmann, N., Steger, T., & Dowling, M. (2016). Organizational Capacity for Change. *Industrial Marketing Management*
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The Determinants of Organizational Change Management Success. *SAGE Open*

نموذج البحث المقترح



استبانة الدراسة

بغنوان

استبانة دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في ظل التحولات المعاصرة

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي/عزيزتي المشارك

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

"دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في ظل التحولات المعاصرة"

وتهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي، وستستخدم البيانات التي سيتم جمعها لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، لذا نأمل منكم الإجابة بكل دقة وموضوعية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

أولاً: البيانات الشخصية

ضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة.

الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

العمر

☐ أقل من 30 سنة

☐ 30-40 سنة

☐ 41-50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

المؤهل العلمي

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

سنوات الخبرة

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

المسمى الوظيفي

☐ موظف

☐ مشرف

☐ رئيس قسم

☐ مدير

ثانياً: عبارات الاستبانة

يرجى وضع علامة (✓) أمام درجة موافقتك على كل عبارة

أوافق بشدة (5)

أوافق (4)

محايد (3)

لا أوافق (2)

لا أوافق بشدة (1)

العبارة

المحور الأول: القيادة

1.تدعم الإدارة العليا تنفيذ برامج التغيير.

2.تشجع القيادة العاملين على الابتكار.

3.توفر القيادة الموارد اللازمة للتغيير.

4.تمتلك القيادة رؤية واضحة للتغيير.

5.تتخذ القيادة قرارات مناسبة أثناء التغيير.

27

المحور الثاني: التواصل التنظيمي

6. يتم توضيح أهداف التغيير لجميع العاملين.
7. توجد قنوات اتصال فعالة داخل المؤسسة.
8. يتم تبادل المعلومات بسهولة.
9. تشجع الإدارة الحوار بين الموظفين.
10. تصل المعلومات في الوقت المناسب.

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية

11. تشجع المؤسسة الابتكار.
12. تدعم المؤسسة التعلم المستمر.
13. يتقبل العاملون الأفكار الجديدة.
14. تشجع المؤسسة العمل الجماعي.
15. تساعد الثقافة التنظيمية على نجاح التغيير.

المحور الرابع: مشاركة العاملين

16. يشارك العاملون في اتخاذ القرارات.
17. تؤخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار.
18. يشارك الموظفون في التخطيط للتغيير.
19. يشعر العاملون بأهمية دورهم.
20. تؤدي المشاركة إلى نجاح التغيير.

المحور الخامس: مقاومة التغيير

21. يخشى بعض الموظفين من التغيير.
22. يفضل بعض العاملين الأساليب التقليدية.
23. تواجه برامج التغيير مقاومة من بعض الموظفين.
24. تؤثر مقاومة التغيير في الأداء.
25. تحتاج المؤسسة إلى برامج للحد من مقاومة التغيير.

المحور السادس: الأداء المؤسسي

26.تحسن الأداء بعد تطبيق التغيير.

27.ارتفعت جودة الخدمات.

28.زادت إنتاجية العاملين.

29.ارتفع رضا العملاء.

30.تحقق المؤسسة أهدافها بكفاءة.

شكراً لتعاونكم

انتهت الاستبانة، مع خالص الشكر والتقدير لمشاركتكم في هذه الدراسة.