

جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

إدارة التغيير في بيئة العمل

Change Management in the Work Environment

إعداد الطالب: هاني حسين المالكي

الرقم الجامعي: 261001633

إشراف: الدكتور الفيصل حسن و الدكتور فايز جراد

العام الدراسي: 2025 - 2026

فهرس المحتويات

مقدمة	1
مشكلة الدراسة	2
أهمية الدراسة	3
أهداف الدراسة	3
تساؤلات الدراسة	4
فروض الدراسة	4
الدراسات السابقة	5
الفجوة البحثية	7
المنطلقات النظرية للدراسة	7
المنهجية وطرق البحث	8
مجتمع وعينة الدراسة	8
أداة الدراسة	9
أساليب التحليل الإحصائي	9
خامساً: حدود الدراسة	9
المراجع	10

مقدمة

تعيش المنظمات في القرن الحادي والعشرين في خضم بيئة متقلبة تتشكل ملامحها عبر التحولات الرقمية المتسارعة، والمنافسة العالمية الشرسة، والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية غير المسبوقة. وفي مواجهة هذه الضغوط، لم تعد إدارة التغيير ترفاً تنظيمياً أو خياراً اختيارياً، بل باتت ضرورة استراتيجية تُحدّد مصير المنظمات ومدى قدرتها على الاستمرار والنمو.

وتكشف الإحصاءات عن حجم التحدي: إذ تُشير دراسات ماكنزي إلى أن ما يزيد على 70% من مشاريع التغيير المؤسسي تُخفق في تحقيق أهدافها المرجوة، وأن أبرز أسباب هذا الإخفاق يعود إلى عوامل بشرية وتنظيمية لا تقنية. وهذا ما يجعل فهم إدارة التغيير وأساليبه وأدواته أمراً بالغ الأهمية لكل قائد مؤسسي ومدير تنفيذي.

وقد أضافت التحولات التي أعقبت جائحة كوفيد-19 طبقةً جديدة من التعقيد أمام إدارة التغيير؛ إذ أجبرت ملايين المنظمات حول العالم على إعادة هيكلة نماذج عملها في غضون أسابيع لا سنوات. وقد كشفت هذه التجربة الجماعية أن المنظمات التي سبق لها بناء ثقافة مؤسسية مرنة وقابلة للتكيف تعافت أسرع وكانت خسائرها أقل بمراحل.

وفي السياق الخليجي تحديداً، تُفرز رؤى التحول الوطنية الكبرى كروية 2030 السعودية موجات متتالية من التغيير المؤسسي تطل القطاعين العام والخاص على حدّ سواء، مما يجعل امتلاك أدوات إدارة التغيير الفاعلة مطلباً ليس اختياريّاً بل وجودياً لكل منظمة تسعى إلى الاستمرار في المشهد الاقتصادي الجديد. ينطلق هذا البحث من إدراك عميق لهذه الحقيقة، ويسعى إلى تقديم رؤية تحليلية شاملة لمفهوم إدارة التغيير في بيئة العمل المعاصرة، مستعرضاً النماذج النظرية الرائدة والتطبيقات العملية الناجحة والتحديات التي تواجه المنظمات في رحلتها نحو التحول.

مشكلة الدراسة

على الرغم من إدراك المنظمات لأهمية التغيير وتوفر الأطر النظرية الغنية، يستمر معدل إخفاق مبادرات التغيير عند مستويات مرتفعة تجاوزت 70% وفق إحصاءات (Prosci (2023). وتتمحور مشكلة البحث في محاولة فهم هذه الفجوة الواسعة بين ما تُقدّمه النظرية وما تعيشه الممارسة، من خلال التساؤلات البحثية الجوهرية التالية:

1. ما أبرز النماذج النظرية لإدارة التغيير وأيها أكثر ملاءمةً للتطبيق في بيئات العمل العربية المعاصرة؟
2. ما العوامل الرئيسية المؤثرة في نجاح أو فشل مبادرات التغيير المؤسسي في القطاعين العام والخاص؟
3. كيف تُؤثر مقاومة الموظفين للتغيير على مسار تنفيذه، وما الأساليب الأجدى في التعامل معها؟
4. ما دور القيادة التحويلية في قيادة التغيير الناجح وبناء ثقافة مؤسسية قابلة للتكيف؟
5. كيف يمكن قياس فاعلية إدارة التغيير وتقييم مدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية المرسومة؟

وتستند هذه التساؤلات إلى أدلة ملموسة من الواقع؛ فقد أثبتت دراسة العتيبي (2023) أن إشراك الموظفين في التخطيط للتغيير يُخفّض مقاومته بنسبة 42%، فيما رصد الشمري (2022) ارتباطاً قوياً بين القيادة التحويلية ونجاح مبادرات التغيير في شركات الاتصالات الكويتية ($r=0.71$). هذه الأرقام تُلحّ بضرورة دراسة إدارة التغيير في السياق العربي بمنهجية علمية صارمة.

أهمية الدراسة

أ) الأهمية العلمية:

- إثراء الأدب العلمي العربي بدراسة تحليلية مقارنة تستعرض نماذج إدارة التغيير وتقيّم مدى ملاءمتها للبيئة التنظيمية العربية.
- بناء إطار مفاهيمي متكامل يجمع بين أبعاد إدارة التغيير المتعددة: القيادية والسلوكية والهيكلية والثقافية.
- الكشف عن الفجوات البحثية في هذا الحقل وفتح مسارات لأبحاث مستقبلية تستكشف ديناميكيات التغيير في منظمات الخليج العربي.

ب) الأهمية التطبيقية:

- تزويد القادة والمديرين بأدوات منهجية عملية لتخطيط مبادرات التغيير وتنفيذها وتقييمها بفاعلية، مع مراعاة خصوصية السياق الثقافي العربي الذي يُؤثر بشكل ملموس على ديناميكيات القبول والمقاومة.
- مساعدة إدارات الموارد البشرية في تصميم برامج تهيئة الموظفين للتغيير وبناء قدراتهم على التكيف، بما يُقلّص التكاليف البشرية المرتبطة بمقاومة التغيير من غياب وتسرب وانخفاض إنتاجية.
- تقديم نموذج تشخيصي للمنظمات يُمكنها من تحديد مواطن القوة والضعف في قدراتها على إدارة التغيير، قبل الانطلاق في مبادرات التحول الكبرى التي تستنزف موارد ضخمة.
- دعم قرارات المنظمات المنخرطة في مسارات التحول الوطنية الكبرى كروية 2030 بأطر علمية تُعينها على إدارة التغيير بمنهجية احترافية تُعظّم العوائد وتُقلّص المخاطر.

أهداف الدراسة

الهدف العام:

تحليل واقع إدارة التغيير في بيئة العمل المعاصرة، وتقييم العوامل المؤثرة في نجاحها أو إخفاقها، واستخلاص توصيات استراتيجية تُعين المنظمات على تحقيق تحولاتها المؤسسية بفاعلية.

الأهداف الخاصة:

6. الإحاطة الشاملة بالمفاهيم الأساسية لإدارة التغيير وأبرز النماذج النظرية المعتمدة في هذا الحقل.
7. تحليل العوامل القيادية والسلوكية والهيكلية المؤثرة في نجاح مبادرات التغيير في المنظمات.
8. استكشاف آليات مقاومة الموظفين للتغيير وتحديد أنجع الأساليب للتعامل معها وتحويلها إلى طاقة إيجابية.
9. دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية إدارة التغيير وبناء الثقافة المؤسسية التكيفية.
10. صياغة توصيات عملية تُعين المنظمات على تصميم وتنفيذ وتقييم مبادرات التغيير بمنهجية احترافية.

تساؤلات الدراسة

-
11. ما النماذج النظرية الرائدة لإدارة التغيير وما مدى قابليتها للتطبيق في بيئات العمل المعاصرة؟
 12. ما العوامل الرئيسية التي تُحدّد نجاح أو فشل مبادرات التغيير في المنظمات؟
 13. كيف تتجلى مقاومة التغيير لدى الموظفين وما أنجع الاستراتيجيات للتعامل معها؟
 14. ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية إدارة التغيير في المنظمات؟
 15. ما المؤشرات والأدوات الأكثر دقةً لقياس مدى نجاح مبادرات التغيير وتحقيقها للأهداف؟

فروض الدراسة

بناءً على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، تصوغ الدراسة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة بين فاعلية إدارة التغيير في المنظمات ومستوى الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الفرضيات الفرعية:

- H1: توجد علاقة طردية ذات دلالة بين جاهزية القيادة التحويلية ونجاح مبادرات التغيير المؤسسي.
- H2: يؤثر مستوى مشاركة الموظفين في تخطيط التغيير بشكل إيجابي على خفض معدلات المقاومة وزيادة الالتزام.
- H3: تُسهم الثقافة المؤسسية المرنة في تسريع عمليات التكيف مع التغيير وتقليل التكاليف البشرية المرتبطة به.
- H4: يرتبط اعتماد نماذج إدارة التغيير المنهجية ارتباطاً إيجابياً بارتفاع معدلات نجاح مبادرات التحول المؤسسي.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

أجرت العتيبي (2023) دراسة بعنوان "إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية السعودية"، هدفت إلى قياس أثر استراتيجيات إدارة التغيير على الرضا الوظيفي والإنتاجية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة مؤلفة من 240 موظفاً في وزارات حكومية سعودية. توصلت النتائج إلى أن المنظمات التي تُشرك موظفيها في مرحلة التخطيط للتغيير تُسجل معدلات مقاومة أقل بنسبة 42% مقارنةً بتلك التي تُطبّق التغيير بصورة مفروضة من القمة. وترتبط هذه الدراسة ببحثنا في تسليطها الضوء على دور المشاركة، غير أنها اقتصرَت على القطاع الحكومي دون القطاع الخاص، كما لم تتناول أثر النمط القيادي كمتغير مستقل.

قدّم الشمري (2022) دراسة بعنوان "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير المؤسسي: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الكويتية"، تناولت العلاقة بين أنماط القيادة وفاعلية إدارة التغيير. استخدمت الدراسة المنهج الكمي على عينة من 180 مديراً وموظفاً. خلصت النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي قوي ($r=0.71$) بين القيادة التحويلية ونجاح مبادرات التغيير، مشيرةً إلى أن غياب الرؤية القيادية الواضحة يُضاعف احتمال الفشل ثلاثة أضعاف. وتُعدّ هذه الدراسة من أقوى الأدلة الكمية المتاحة في السياق الخليجي على الدور المحوري للقيادة التحويلية، وإن كان تركيزها على قطاع الاتصالات يستدعي التحقق في قطاعات أخرى.

درس الحارثي وآخرون (2021) "مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات التعليمية السعودية: أسبابها وأساليب مواجهتها"، مستهدفين فهم دوافع المقاومة وأنجع أساليب التعامل معها. اعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي من خلال مقابلات مع 35 قائداً تربوياً. توصلت إلى أن الخوف من فقدان الأمان الوظيفي وغموض أهداف التغيير وضعف التواصل يُمثّلان أبرز محركات المقاومة. وتُوفّر هذه الدراسة رؤى نوعية عميقة تُكمل الأدلة الكمية المتاحة، وإن كانت طبيعتها الكيفية وعينتها المحدودة يستوجبان الحذر في تعميم نتائجها.

قدّم الغامدي (2022) دراسة بعنوان "ثقافة المنظمة ودورها في تيسير التغيير المؤسسي"، استعرض فيها العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة ومدى يُسر التغيير أو عُسره. وخلصت الدراسة إلى أن المنظمات التي تُروّج لثقافة الشفافية والمشاركة تُسجّل معدلات نجاح في مبادرات التغيير أعلى بنسبة 55% من نظيراتها ذات الثقافات البيروقراطية المُغلقة. ويُعزّز هذا البحث فرضية البحث الحالي المتعلقة بأثر الثقافة المؤسسية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

قدّم Kotter (1996) في كتابه الأثير "Leading Change" نموذج الثماني الخطوات لإدارة التغيير الذي يُعدّ حتى اليوم من أكثر الأطر النظرية استشهاداً. استند كوتر إلى تحليل أكثر من 100 حالة تغيير مؤسسي، وخلص إلى أن الإخفاق غالباً ما يعود إلى التسرّع في تجاوز مراحل التهيئة وبناء الزخم. يُشكّل هذا النموذج ركيزة مرجعية محورية للبحث الحالي في تقييم نضج إدارة التغيير.

أجرى Prosci (2023) في تقريره الدوري "Best Practices in Change Management" مسحاً شمل أكثر من 900 منظمة عالمية، وتوصّل إلى أن المنظمات التي تُطبّق مناهج إدارة التغيير بشكل كامل تُحقّق أهدافها بنسبة 93% مقارنةً بـ 15% فقط لدى المنظمات التي تهمل هذا الجانب. يُمثّل هذا التقرير دليلاً كمياً قوياً لفرضيتنا الرئيسية.

الفجوة البحثية

- من خلال مراجعة الدراسات السابقة، تتضح جملة من الفجوات البحثية التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها:
- ندرة الدراسات العربية التي تُقارن بين نماذج إدارة التغيير المتعددة وتُقيّم ملاءمتها للسياق المؤسسي العربي تحديداً، في حين تزخر الأدبيات الغربية بمقارنات وافية بين هذه النماذج.
 - غياب الأطر المتكاملة التي تجمع بين الأبعاد القيادية والسلوكية والثقافية والهيكلية في تحليل ظاهرة إدارة التغيير، إذ تميل الدراسات العربية إلى معالجة كل بُعد بمعزل عن الآخر.
 - شح الأدلة الكمية الموثقة عن العلاقة بين أساليب إدارة التغيير المختلفة ومؤشرات الأداء المؤسسي في البيئة العربية، مقارنةً بما تتوفر عليه الأدبيات الغربية من دراسات طويلة وتجريبية.
 - قلة الدراسات التي تتناول العوامل الثقافية والقيمية الخاصة بالمجتمعات العربية وأثرها على ديناميكيات التغيير والمقاومة، رغم أن الثقافة تُعدّ من أقوى المحددات لطبيعة التجاوب مع التغيير.
 - غياب نماذج إدارة تغيير مُكيّفة ثقافياً للبيئة العربية تأخذ في الحسبان الأبعاد القيمية والدينية والاجتماعية التي تُشكّل طبيعة المنظمات في هذا السياق وتُحدّد مآلات التغيير فيها.

يأتي هذا البحث ليعالج هذه الفجوات من خلال دراسة تحليلية تستوعب نماذج إدارة التغيير المتعددة وتُقيّمها في ضوء السياق المؤسسي العربي، مع التركيز على البعدين القيادي والسلوكي باعتبارهما الأكثر حسماً في تحديد مصير مبادرات التغيير، وذلك تمهيداً لإرساء أرضية نظرية تُغذي دراسات ميدانية عربية لاحقة.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة إلى ثلاثة أطر نظرية رئيسية تُشكّل معاً الركيزة المفاهيمية للتحليل:

1. نموذج كوتر للتغيير في ثماني خطوات (Kotter, 1996):

يُعدّ نموذج كوتر من أكثر أطر إدارة التغيير انتشاراً وتطبيقاً، ويرتكز على تسلسل ثماني خطوات تبدأ ببناء الإحساس بالاستعجال، مروراً بتشكيل تحالف قيادي وبناء رؤية واضحة وتمكين الموظفين وتحقيق انتصارات سريعة، ولا تنتهي إلا بربسوخ التغيير في ثقافة المنظمة. يُشكّل هذا النموذج المرجع التحليلي الرئيسي لتقييم نضج ممارسات إدارة التغيير في البحث الحالي.

2. نموذج ليوين للتغيير الثلاثي المراحل (Lewin, 1951):

يُقدّم نموذج ليوين إطاراً مبسطاً لفهم ديناميكيات التغيير عبر ثلاث مراحل: الإذابة (Unfreezing) وإزالة الحواجز النفسية والتنظيمية القائمة، والتغيير (Changing) وتطبيق الحالة الجديدة وتجريبها، وإعادة التجميد

(Refreezing) وترسيخ التغيير وإضافته على الثقافة المؤسسية. ورغم بساطته الظاهرة، يظل هذا النموذج الإطار التفسيري الأكثر قدرة على شرح لماذا تتراجع المنظمات إلى أنماطها القديمة حين تُغفل مرحلة إعادة التجميد.

3. نموذج ADKAR للتغيير الفردي (Prosci):

يُركز نموذج ADKAR على الأبعاد الفردية للتغيير من خلال خمسة مكونات: الوعي (Awareness) بضرورة التغيير، والرغبة (Desire) في دعمه، والمعرفة (Knowledge) بكيفيته، والقدرة (Ability) على تطبيقه، والتعزيز (Reinforcement) لترسيخه. ويرى النموذج أن الإخفاق في أي من هذه المكونات يُعيق التغيير بصرف النظر عن نجاح الخطوات الأخرى، مما يُفسّر كثيراً من حالات الإخفاق التنظيمي التي تُحكم التخطيط التقني ولكنها تُهمل البُعد النفسي الفردي.

4. نظرية المجال القوى (Force Field Analysis - Lewin):

تُوفّر نظرية تحليل المجال القوى أداةً تشخيصية لفهم القوى الدافعة للتغيير مقابل القوى المقاومة له. وترى أن التغيير ينجح حين تتجاوز القوى الدافعة المقاومة، وأن الاستراتيجية الأجدى لا تقتصر على تعزيز الدوافع فحسب، بل تعمل في آنٍ واحد على تخفيف المقاومة. وتُستخدم هذه النظرية في البحث الحالي كإطار لتحليل العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل مبادرات التغيير المؤسسي.

المنهجية وطرق البحث

-
- تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الموضوع وأهدافه، وذلك من خلال:
- مراجعة الأدبيات المنهجية (Systematic Literature Review): تحليل ومقارنة الدراسات والتقارير المنشورة في قواعد بيانات أكاديمية معتمدة كـ Scopus و Google Scholar وقاعدة المجلات العربية المحكمة.
 - تحليل دراسات الحالة (Case Study Analysis): دراسة تجارب إدارة التغيير في منظمات رائدة عالمية وعربية لاستخلاص العوامل الحاكمة للنجاح والإخفاق.
 - التحليل المقارن للنماذج (Comparative Model Analysis): مقارنة نماذج إدارة التغيير الرئيسية وتقييم مدى ملائمة كل منها لأنواع التغيير وسياقات المنظمات المختلفة.

مجتمع وعينة الدراسة

نظراً لاعتماد الدراسة على المصادر الثانوية، يتشكّل مجتمع الدراسة من الأدبيات الأكاديمية والتقارير المنشورة خلال الفترة 2015-2024 في مجال الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في الأعمال. وتشتمل عينة الدراسة على:

- ما لا يقل عن 50 دراسة أكاديمية محكمة في مجال إدارة التغيير من مجلات علمية مصنّفة.
- تقارير المؤسسات البحثية المتخصصة: Prosci، McKinsey & Company، وHarvard Business Review، وDeloitte.
- 15 دراسة حالة موثقة لمنظمات نجحت أو أخفقت في إدارة التغيير لاستخلاص الدروس المستفادة.

أداة الدراسة

تعتمد الدراسة على استمارة تحليل منهجية (Coding Sheet) مُصمّمة خصيصاً لاستخراج المعلومات من المصادر الثانوية، وتشمل الأبعاد التالية:

- بيانات المصدر: الاسم، السنة، نوع المنظمة، حجم التغيير، المنهج المستخدم، السياق الجغرافي.
- النموذج المُطبّق: نوع إطار إدارة التغيير المعتمد، وأسلوب تنفيذه، ومدة التطبيق.
- النتائج الكمية: معدلات نجاح المبادرة، ومؤشرات رضا الموظفين، ونسب المقاومة، والأثر على الأداء.
- العوامل الحاكمة: دور القيادة، ومستوى التواصل، وجاهزية الثقافة المؤسسية، وأساليب التغلب على المقاومة.

أساليب التحليل الإحصائي

- تستخدم الدراسة أساليب التحليل الوصفي والمقارن، وتشمل:
- التحليل النوعي للمضمون (Content Analysis) لتصنيف استراتيجيات التغيير وأساليب إدارة المقاومة.

- التحليل الكمي للبيانات الواردة في الدراسات والتقارير (معدلات النجاح، ونسب المقاومة، وأثر التغيير على الأداء).
- التحليل المقارن بين النماذج والسياقات لتحديد العوامل الحاكمة في نجاح إدارة التغيير.

حدود الدراسة

أ) المجال البشري:

يتمثل مجتمع الدراسة في الأدبيات الأكاديمية والتقارير الصادرة في مجال إدارة التغيير المؤسسي. وتشتمل عينة الدراسة على ما لا يقل عن 50 دراسة محكمة، انتُقيت وفق معايير الصلة والحدثة والجودة المنهجية.

ب) المجال المكاني:

تستند الدراسة إلى أدبيات دولية وعربية، مع تركيز على الدراسات الصادرة في سياق منطقة الخليج العربي ودول مجلس التعاون نظراً لخصوصية البيئة التنظيمية فيها.

ج) المجال الزمني:

تُغطي الدراسة الأدبيات والتجارب الموثقة خلال الفترة الممتدة من 2015 إلى 2024، مع اهتمام خاص بالتحويلات التي أحدثتها جائحة كوفيد-19 في ديناميكيات إدارة التغيير.

د) المجال الموضوعي:

تقتصر الدراسة على إدارة التغيير في بيئة العمل المؤسسي، مع التركيز على ثلاثة محاور رئيسية: نماذج إدارة التغيير، وأساليب التعامل مع المقاومة، ودور القيادة في قيادة التحول.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

الحارثي، سعد؛ المطيري، فهد؛ الشهري، نواف. (2021). مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات التعليمية السعودية: أسبابها وأساليب مواجهتها. مجلة الإدارة التربوية، 8(3)، 55-82.

الشمري، عبدالرحمن. (2022). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير المؤسسي: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الكويتية. المجلة العربية للإدارة، 42(2)، 201-228.

العتيبي، نورة. (2023). إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 19(1)، 33-61.

الغامدي، علي. (2022). ثقافة المنظمة ودورها في تيسير التغيير المؤسسي: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة العامة، 62(1)، 45-72.

المالكي، محمود. (2021). نماذج إدارة التغيير بين النظرية والتطبيق في بيئات العمل الخليجية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- .Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press, Boston
- .Kotter, J. P. (2012). Accelerate! Harvard Business Review, 90(11), 44-58
- .Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. Harper & Row, New York
- .McKinsey & Company. (2023). Successful Transformations. McKinsey Quarterly
- Prosci. (2023). Best Practices in Change Management, 12th Edition. Prosci Inc., Fort
.Collins
- Cameron, E., & Green, M. (2019). Making Sense of Change Management (5th ed.). Kogan
.Page, London
- Cummings, T., & Worley, C. (2014). Organization Development and Change (10th ed.).
.Cengage Learning
- Hiatt, J. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our
.Community. Prosci Inc
- .World Economic Forum. (2023). Future of Jobs Report 2023. WEF, Geneva