

عنوان البحث

**إدارة التغيير وأثرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسات (دراسة حالة:
شركة الزين للصناعات التحويلية)**

د. ميسرة خليل ادريس محمد¹، د. إدريس خليل ادريس محمد²

¹ إدارة الأعمال - السودان. بريد الكتروني: edrismaysarakhalil@yahoo.com

² إدارة الأعمال - السودان. بريد الكتروني: Maysara7004@gmail.com

HNSJ, 2026, 7(5); <https://doi.org/10.53796/hnsj75/49>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/75/49>

تاريخ النشر: 2026/05/01م

تاريخ القبول: 2026/04/22م

تاريخ الاستقبال: 2026/04/15م

المستخلص

تهدف الورقة إلى إبراز مفهوم وأهمية إدارة التغيير وكيفية توجيه السلوك التنظيمي في المؤسسات نحو مواكبة التغييرات في البيئات الداخلية والخارجية وتعزيز القدرة التنافسية وبالتالي تقديم السلعة أو الخدمة التي يتوقعها العميل، تكمن المشكلة الرئيسية في الورقة في: كيف تحقق إدارة التغيير الأثر المطلوب على السلوك التنظيمي داخل المؤسسات؟ استخدم الباحث المنهج الاستنباطي لاختيار الفرضيات ثم المنهج الوصفي لوصف الحاضر والظواهر والحقائق ذات العلاقة بالموضوع ثم المنهج الاستقرائي لتحليل البيانات بغرض الوصول إلى نتائج، أُتبع في جمع البيانات الأولية أدوات الملاحظة والمقابلة والتقارير والاستبانة والبيانات الثانوية الكتب، المراجع، المجالات، الدراسات السابقة وشبكة الإنترنت. تم اختيار عدد من الفرضيات لتحقيق أهداف الورقة منها، أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر إدارة التغيير على السلوك التنظيمي داخل المؤسسات، وجود علاقة إحصائية بين السلوك التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: تتبنى الشركة إدارة التغيير بجدية لمواكبة المتغيرات في البيئة، تؤثر إدارة التغيير إيجابياً على السلوك التنظيمي، أن هنالك تحديات كبيرة تواجه إدارة التغيير في توجيه اتجاهات الموظفين نحو التغيير في العمل والمؤسسة، فعالية إدارة التغيير تعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة. اختتمت الدراسة بعدد من التوصيات وكان أبرزها، على الإدارة وضع خطة واضحة للتغيير، توفير التدريب والتطوير للموظفين والتواصل الجيد معهم وإدارة مقاومة التغيير بشكل فعال وعلى المراكز البحثية نشر الدراسات التي تساعد في كيفية إدارة التغيير بطريقة فعالة.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، التنظيم، السلوك التنظيمي، القدرة التنافسية.

RESEARCH TITLE**Change Management and its Impact on Organizational Behavior within Institutions (Study of Al-Zain Converting Industries Company)****Abstract**

The paper aimed to shed light on the concept of change management and how to guide organizational behavior in institutions to keep up with changes in internal and external environments, enhance competitiveness, and consequently deliver the product or services expected by the customer. The main problem addressed in the paper is: how change management achieve the desired impact on organizational behavior within institutions?

The researcher used the deductive method to select hypotheses, and the descriptive method to describe the current state of the company and the phenomena and facts related to the topic, and the inductive method to analyze data in order to reach results.

For collecting primary data, the researcher followed tools such as observation, meeting, reports, and questionnaires, and for secondary data, books, references, journals, newspapers, previous studies, and the Internet were used.

The researcher was selected some hypotheses to achieve the objectives of the paper, including the existence of a statistically significant relationship between the impact of change management and organizational behavior within institutions, and the existence of a statistical relationship between organizational behavior and enhancing the institution's competitive capability.

The study found a number of results, including: the company adopts change management seriously to keep up with environmental changes, change management positively affects organizational behavior, there are significant challenges facing change management in guiding employees' attitudes toward work and the organization, and the effectiveness of change management enhances the institution's competitive ability.

The study concluded with a number of recommendations, the most prominent of which the management to set a clear plan for change, provide training and development for employees, communicate well with them, effectively manage resistance to change, and for research centers to publish studies that help in effectively managing change.

Key Words: Change management, Organization, organizational behavior, competitiveness.

المقدمة:

إن التغييرات البيئية التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية التي تعاضم أثرها في عالم يتسم بمنافسة شديدة ومع تنوع السلع والخدمات وتغير أذواق المستهلكين أصبح الحصول على الأسواق الكبرى التي تكاثرت اختصاصاتها لا يتأتى إلا باستخدام مفاهيم وسياسات واستراتيجيات ضرورية يقوم بها المديرون لإدارة التغيير بطريقة فعالة تؤثر إيجاباً في العاملين وابتكار الوسائل لمواكبة التغييرات البيئية ومعالجة العقبات للحصول على الحصة السوقية والتأثير على المستهلك ودفعه للتسوق والشراء، مما سبق لا بد لأي منظمة من أن تنظم تدفق غزير من المعلومات البيئية إلى المديرين للمساعدة في إدارة التغيير لتحقيق ميزات تنافسية تتقدم بها عن المنظمات الأخرى فضلاً عن مواجهة التحديات والمخاطر، إدارة التغيير أصبحت ضرورة حتمية لضمان البقاء والنجاح في بيئة الأعمال المتغيرة.

مشكلة الدراسة:

تكمّن المشكلة الرئيسية في الورقة في هل تحقق إدارة التغيير الأثر المطلوب على السلوك التنظيمي داخل المؤسسات؟ وانبثقت من السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

- أ. هل توجد علاقة بين إدارة التغيير والسلوك التنظيمي داخل المؤسسة؟
- ب. هل تؤثر البيئة على السلوك التنظيمي؟
- ج. ما هو أثر السلوك التنظيمي على المؤسسات؟

أهداف الدراسة:

هنالك أهداف عديدة يرجى تحقيقها من هذه الدراسة يمكن أن نختار منها:

- أ. التعرف على مفهوم واستراتيجيات إدارة التغيير.
- ب. التحديات التي تواجه إدارة التغيير.
- ج. المؤثرات البيئية.
- د. مفهوم السلوك التنظيمي.
- هـ. أثر إدارة التغيير على السلوك التنظيمي ونجاح المؤسسات.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة في إن إدارة التغيير ذات أهمية كبرى للمنظمات فهي تؤثر في أعمال المنظمات ونجاحها وترسم معالم الطريق لتحديد مسارها المستقبلي، والسلوك التنظيمي هو السلاح للتميز والذي يقود المنظمة للوصول إلى أهدافها، ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة في أن تكون دليلاً للمؤسسات في التعرف على أهمية إدارة التغيير وأثره على السلوك التنظيمي للتكيف مع المتغيرات السريعة والمتلاحقة بكفاءة عالية.

فروض الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات الآتية:

- أ. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر إدارة التغيير على السلوك التنظيمي داخل المؤسسات.
- ب. وجود علاقة إحصائية بين السلوك التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

مصادر المعلومات:

اعتمدت الدراسة للحصول على المعلومات الآتي:

1. المصادر الأولية وأدواتها: الملاحظة، المقابلة، التقارير والاستبانة.
2. المصادر الثانوية وأدواتها: المراجع، الكتب، المنشورات، الرسائل والشبكة الدولية للمعلومات.

المصطلحات ذات الصلة بالدراسة:

أ. إدارة التغيير: إدارة التغيير هي عملية تطبيق المعرفة والقدرات والأساليب لتعريف متطلبات التغيير وتخطيط وتنفيذ التغيير في المؤسسة (Kotter, 1996).

ب. السلوك التنظيمي: هو سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، ومدى تأثيرهم على أداء المنظمة (عبد الرحيم، 2012).

ج. القدرة التنافسية: هي قدرة المنظمة على تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية، وتحقيق رضا العملاء، والحفاظ على موقعها في السوق (عبد الرحيم، مرجع سابق).

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الاستنباطي لاختيار الفرضيات ثم المنهج التاريخي للوقوف على ماضي شركة الزين للصناعات التحويلية والمنهج الوصفي لوصف الحاضر والظواهر والحقائق ذات العلاقة بموضوع الدراسة ثم المنهج الاستقرائي لتحليل البيانات بغرض الوصول إلى نتائج.

الدراسات السابقة:

تناول (قطب، 2024). إدارة التغيير التنظيمي: الطريق إلى التحول المؤسسي الناجح، هدفت دراسته إلى إبراز دور التغيير التنظيمي وأثره في نجاح المؤسسة وتطرق إلى أسباب تبني التغيير، استخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف الحاضر والظواهر والحقائق ذات العلاقة بموضوع الدراسة ثم المنهج الاستقرائي لتحليل البيانات بغرض الوصول إلى نتائج. توصل الباحث إلى عدة نتائج منها: إن إدارة التغيير التنظيمي أحد العناصر الحاسمة لضمان استمرارية المؤسسات ونجاحها في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة باستمرار، وأن هنالك عدة تحديات تواجه إدارة التغيير كالعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والتغيرات السريعة في الأسواق. أوصت الدراسة بأن على المديرين بناء رؤية واضحة لإدارة التغيير، إشراك الموظفين في إدارة التغيير وإبقائهم على اطلاع دائم بأهداف التغيير.

الباحثان (الحمو، ديوب، 2016)، تناولوا أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الخلوية سيرياتيل، تستعرض هذه الدراسة مفهوم القيادة التحويلية وعناصرها وتعريف الأداء التنظيمي وقياسه من خلال الأداء المقارن والأداء الداخلي، وتهدف الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية لدى المدراء العاملين في مراكز شركة سيرياتيل في دمشق كعينة عن مراكز خدمات الشركة في سوريا على الأداء التنظيمي للشركة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً لعناصر القيادة التحويلية والمتمثلة بالحفز الإلهامي والاعتبار الفردي والتمكين على الأداء التنظيمي والمتمثل بالأداء المقارن والأداء الداخلي. وكذلك توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة بالنسبة للعلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.

تناول الباحثان (العماري، شمسي، 2025)، أثر إدارة التغيير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية النهارية في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تمكن مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لأحداث التغيير في القيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية، وتحديد مستوى أداء العاملين في هذه المراكز، والتعرف على دلالة الفروق في مستوى إدارة التغيير وأداء العاملين حسب متغيرات الجنس، والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (91) موظفاً وموظفة من العاملين، تم اختيارها بالطريقة العشوائية. تبين من النتائج مدى تمكن المراكز من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لأحداث التغيير في القيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة والتغيرات الهائلة لزيادة كفاءتها، وإن أكثر مجالات تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير كان التغيير في القيادة، ثم التغيير في الهيكل التنظيمي، ثم التغيير بالثقافة، وجاء التغيير في التكنولوجيا في المرتبة الأخيرة. كما توصلت النتائج إلى أن مستوى أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية جاء بدرجة مرتفعة. بناءً على النتائج توصي الدراسة بزيادة الاهتمام بتطبيق إدارة التغيير في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية لما تبين من تأثيره الإيجابي على أداء العاملين في هذه المراكز. وإلحاق العاملين بدورات تدريبية في إدارة التغيير وربط ذلك بنظام الحوافز.

تحليل الدراسات السابقة:

بيّنت الدراسات السابقة أعلاه إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء الوظيفي حيث ركزت في أثر إدارة التغيير على التنظيم الرسمي للمؤسسات وعلى كفاءة المؤسسات والعاملين، وأثر التغيير في تعديلات الهياكل التنظيمية وثقافة المنظمة بما يتواءم مع التغيرات البيئية المختلفة، لم تتطرق الدراسات السابقة إلى التنظيم الغير رسمي في المؤسسات وعلاقة العاملين مع بعضهم البعض لاسيما الاتجاهات النفسية وأثر التغيير على أهدافهم الشخصية وكيفية تكاملها مع أهداف المؤسسة وما يترتب على ذلك من الرضا الوظيفي للعاملين وعلاقته على تحسن الأداء ومواكبة التغيير.

تميزت هذه الدراسة بالتركيز على الجانب الغير رسمي في التنظيم وبيّنت أثره بصورة واضحة على مواكبة التغييرات وما يترتب على ذلك من تحسين الأداء وبالتالي تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة وتحقيق الميزات التنافسية ونجاح المؤسسة.

الإطار النظري:

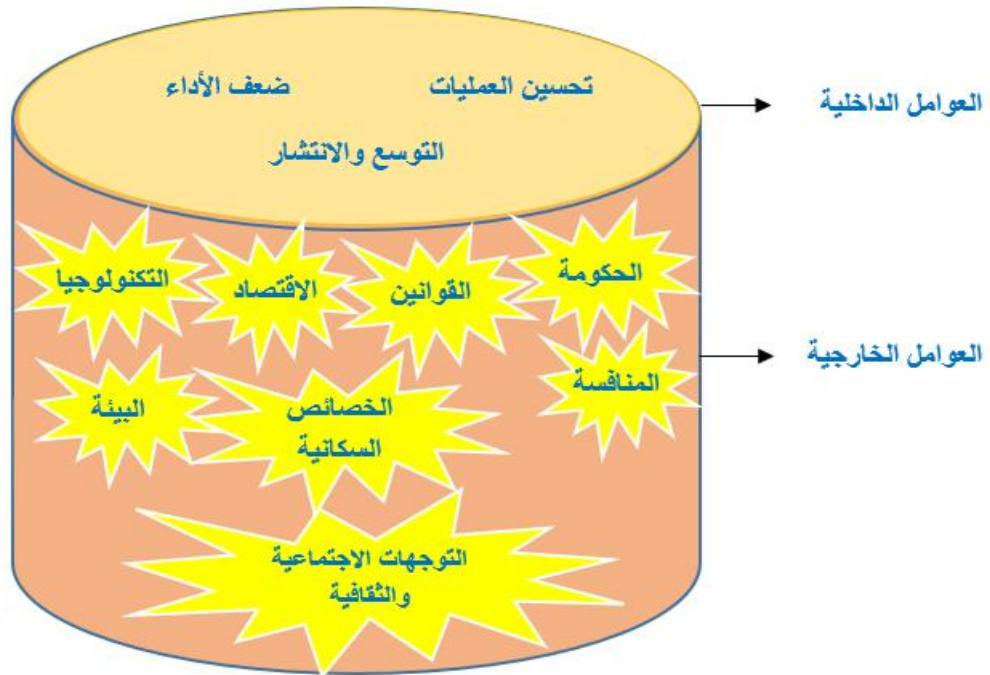
المبحث الأول: مفهوم إدارة التغيير:

إدارة التغيير هي العملية التي تستخدم فيها الموارد والأدوات والاستراتيجيات لمساعدة الأفراد على الاستعداد بشكل صحيح لفترة انتقالية في الشركة، وهي تشير إلى العملية الممنهجة التي تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه داخل المؤسسة من خلال تحويل نشاطات المنظمة، والعمليات وتغيير المعتقدات، والقيم، والاتجاهات، وهيكل المنظمة، أي إنّ التغيير التنظيمي هو استراتيجية تعليمية استجابةً لقوى ضاغطة تقوم على أساس دفع العاملين لتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة وتقبلهم لبعض التغييرات سواء على صعيد المنظمة، أو على صعيد بعض السلوكيات لتستطيع المنظمة أن تكيف نفسها لمواجهة التغييرات المختلفة في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية.

أنواع التغيير التنظيمي:

- أ. التغيير البنوي. وهو يتعلق بإعادة هيكلة الأقسام، وتوزيع المسؤوليات، وإعادة تصميم سير العمل.
- ب. التغيير الاستراتيجي. يشمل تحديث الرؤية والرسالة وتغيير الأهداف والخطط الاستراتيجية.
- ج. التغيير الثقافي. يتعلق بتغيير القيم، والسلوكيات، والعادات السائدة داخل بيئة العمل.
- د. التغيير التكنولوجي. تحديث الأدوات والأنظمة والبرامج المستخدمة في العمليات اليومية.

شكل (1): أسباب التغيير التنظيمي



المصدر: إعداد الباحث 2022

أسباب التغيير التنظيمي:

ترجع أسباب التغيير التنظيمي إلى عدة عوامل داخلية وعوامل خارجية، فهي كالتالي: (قطب، مرجع سابق).

1. العوامل الداخلية: وهي التي تؤثر على الأداء الداخلي في المنظمة وتشمل:

- أ. تحسين العمليات. تسعى الإدارة دائماً إلى تقليل هدر الموارد ورفع كفاءة العمليات الداخلية، وهو ما يمكن أن يزيد من فعالية المؤسسة.
- ب. ضعف الأداء. قد تتعرض المؤسسة لنقاط ضعف تؤثر في إنتاجيتها، ما يستدعي تدخلاً سريعاً لمعالجة هذه المشكلات.
- ج. التوسع والانتشار. في بعض الأحيان، قد تسعى المؤسسة إلى التوسع، سواء من خلال افتتاح فروع جديدة أو إدخال خطوط إنتاج جديدة بهدف التكيف مع احتياجات السوق المتغيرة.

2. العوامل الخارجية: وهي العوامل الخارجية التي تؤثر في بقاء المؤسسة ونجاحها السوقي وتشمل التالي:

- أ. الحكومة. التغييرات في السياسات الحكومية تدفع المنظمات إلى التغيير في استراتيجياتها حسب التوجيهات الحكومية المطلوبة، مثال توطين منتجات معينة أو القيود عليها.
- ب. القوانين والتشريعات. تعديلات القوانين والتشريعات تلزم المنظمة بالتغيير نحو التماشي معها، كقوانين الاستثمار ونحوها.
- ج. المنافسة المتزايدة. يمكن أن تدفع الشركات إلى إجراء تغييرات لتحافظ على قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى للحفاظ على حصتها السوقية.
- د. التطور التكنولوجي. من العوامل الرئيسية التي تدفع إلى التغيير، إدخال أنظمة جديدة لتحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية.

- هـ. الأمور الاقتصادية. يمكن أن تستدعي الأزمات الاقتصادية التكيف مع الانكماش الاقتصادي أو التغيير في معدلات الفائدة، مما يفرض على المؤسسات إعادة التفكير في استراتيجياتها.
- و. الخصائص السكانية. كالتغيرات الديمغرافية في تركيبة السكان أو التغييرات في العمر والتعليم ونمط الحياة.
- ز. العوامل البيئية. العوامل المؤثرة على المواد الخام وإنتاجها، كشح الأمطار أو الزلازل والبراكين أو الآفات أو تأثر طرق سلاسل التوريد بفعل العوامل البيئية وخلافها.
- ح. التوجهات الاجتماعية والثقافية. كالقيم والمعتقدات والثقافة المجتمعية التي تؤثر في سلوك الناس.

أهمية إدارة التغيير في المؤسسات:

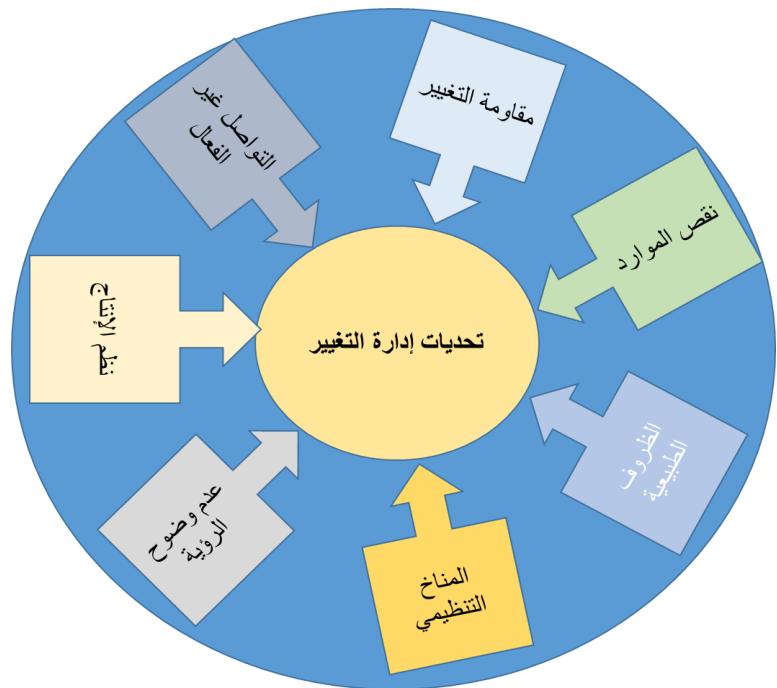
إدارة التغيير تلعب دوراً حاسماً في ضمان نجاح المنظمات في مواجهة التحديات المستمرة وتحقيق أهدافها بفعالية، وتنعكس أهمية إدارة التغيير في المنظمات على عدة اتجاهات:

1. التكيف مع التغيرات السريعة. في ظل التغيرات السريعة في السوق، تعتبر إدارة التغيير الذاتي أداة حيوية تساعد المؤسسات على التكيف مع المتغيرات، فالتكنولوجيا الجديدة والابتكارات تُجبر المنظمات على تحديث استراتيجياتها ونماذج أعمالها.
2. تحسين الأداء. يمكن أن تؤدي الإدارة الفعالة للتغيير إلى تحسين الأداء من خلال تعزيز الكفاءة وزيادة الإنتاجية، فتنفيذ التغييرات المدروسة يمكن أن يُحرم المعوقات ويُطلق العنان للقدرات غير المستغلة.
3. تعزيز الابتكار. تعزز إدارة التغيير المؤسسي الفعالة بيئة من الابتكار والتطوير. من خلال توفير مساحة لتجربة أفكار جديدة وتطبيقها، يصبح بإمكان الموظفين المساهمة بشكل أكبر في تحسين العمليات والمنتجات.
4. تحقيق الرضا الوظيفي. عندما تُدار عمليات التغيير بعناية، يشعر الموظفون بأنهم جزء من العملية، مما يعزز من ولائهم ورضاهم عن العمل. المشاركة في صنع القرار والتعبير عن الآراء يمكن أن يُحسن من مستوى التفاعل والتعاون في المؤسسة.
5. تجنب الفشل. تعتبر إدارة التغيير وسيلة فعالة لتقليل أوجه الفشل الناتجة عن المقاومة الداخلية أو عدم وضوح الرؤية، فيما أن التغيير قد يكون مصدر قلق للموظفين، فإن إدارة التغيير تساهم في معالجة هذه المخاوف.
6. تحقيق التنافسية. في سوق دائم التغير، تعد القدرة على التكيف والابتكار من العوامل الحاسمة للتميز. إن إستراتيجيات إدارة التغيير الفعالة تُعزز من قدرة المؤسسات على التنافس والنجاح.
7. تعزيز الإلتزام: تساعد على تعزيز الإلتزام الوظيفي للعاملين من خلال مشاركتهم في عملية التغيير.
8. تحسين رضا العملاء: تساعد على تحسين رضا العملاء من خلال تقديم خدمات ومنتجات أفضل.
9. زيادة المرونة: تساعد على زيادة المرونة المؤسسية من خلال التكيف مع التغيرات المستمرة.
10. زيادة الكفاءة: تساعد على زيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال تطبيق أفضل الممارسات والتقنيات الحديثة.
11. إعادة الهيكلة: تساعد على إعادة الهيكلة المؤسسية من خلال تحديث الهياكل التنظيمية والعمليات.
12. التغيير الثقافي: تساعد على تغيير الثقافة المؤسسية من خلال تعزيز القيم والسياسات الجديدة.
13. تحسين التواصل: تساعد على تحسين التواصل بين الأقسام المختلفة والمستويات الإدارية.

التحديات التي تواجه إدارة التغيير:

1. مقاومة التغيير. مقاومة التغيير هي رد فعل طبيعي لدى الأفراد والمنظمات تجاه أي تغييرات جديدة، قد تكون فردية أو جماعية، وتنتج عن مخاوف من فقدان المألوف، الخوف من الفشل، الشعور بعدم الكفاءة، أو عدم وضوح الفوائد الناتجة عن التغيير. كما يمكن أن تنشأ مقاومة بسبب ثقافة المؤسسة أو نقص الثقة في القيادة. ويمكن إدارتها من خلال استراتيجيات واضحة تشمل التواصل، المشاركة، التدريب والتحفيز.
2. نقص الموارد. إن أحد أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات هو نقص الموارد، يشير نقص الموارد إلى الحالة التي لا تتوفر فيها موارد كافية لتلبية متطلبات التغيير، ويمكن أن يحدث هذا نتيجة لمجموعة متنوعة من الأسباب، مثل قيود الميزانية، أو حجم الفريق، أو قيود الوقت. بغض النظر عن السبب، يمكن أن يكون لنقص الموارد تأثير كبير على نجاح المشروع، حيث يمكن أن يؤدي إلى التأخير، ومشكلات الجودة، وتقويت المواعيد النهائية، وإدارة نقص الموارد بشكل فعال من المهم فهم الأسباب الجذرية والحلول المحتملة ووضع استراتيجيات تحسين الموارد في مواجهة النقص.
3. التواصل غير الفعال. التواصل الجيد هو عنصر أساسي في نجاح إدارة التغيير، إذا لم يكن هناك وضوح في الرسائل، فقد يؤدي ذلك إلى الفوضى وعدم الفهم.
4. عدم وضوح الرؤية. في بعض الأحيان، قد يكون لدى الإدارة رؤية غير واضحة للتغيير، مما يجعل من الصعب تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية.
5. المناخ التنظيمي. الجو العام الذي يسود المنظمة وأنماط العمل السائدة والذي يؤثر بصورة فاعلة في الإنتاجية.
6. الظروف الطبيعية. تلعب الظروف الطبيعية دوراً مؤثراً في العمل كالأمتار والبرد والحرارة والرطوبة والغاز والأترية، يمكن أن تكون عوامل سلبية على جو العمل ويصيب بعضها العاملين بالأمراض كما يؤدي بعضها إلى عرقلة حركة الإنتاج.
7. نظم الإنتاج. تؤثر النظم المستخدمة في الإنتاج من حيث التكنولوجيا والمعدات والآلات وسياسة الإنتاج وسلوكيات العمل كلها تؤثر في سلوك العاملين.

شكل (2): التحديات التي تواجه إدارة التغيير



المصدر: إعداد الباحث 2022

استراتيجيات التغيير:

هنالك العديد من الاستراتيجيات التي تساعد في إدارة التغيير أبرزها نموذج كوتر للتغيير، وضع "جون كوتر" Harvard. Business Review الأستاذ بكلية هارفارد للأعمال نموذجاً للتغيير يتألف من 8 خطوات عام 1995، يهدف لتمكين التغيير في الشركات بالطريقة الصحيحة لخلق القيمة المطلوبة وضمان عدم فشل جهود التغيير. وهذه المراحل كالتالي:

- إعلان حالة الطوارئ. يجب أن يشعر الجميع بأن التغيير حتمي وضروري لبقاء المؤسسة.
- وضع رؤية واستراتيجية واضحة للتغيير. من خلال تحديد الأهداف التي تسعى الشركة للوصول إليها لتكون بمثابة خطة إرشادية للتغيير.
- خلق تحالف قوي. ويتم تشكيله من قبل قلة من الأفراد الذين يكونون على قدر عالي من المسؤولية.
- نشر الرؤية وتعميمها. يجب مشاركة رؤية الشركة مع العملاء والموردين والموظفين بجميع طرق الاتصال إزالة العقبات من أمام التغيير. يجب على إدارة الشركة إزالة جميع العوائق التي قد تواجه عملية التغيير.

شكل (3): نموذج كوتر للتغيير



المصدر: <https://www.bing.com/images/search>

- تحقيق أهداف قصيرة المدى. من الضروري تحقيق نجاحات خلال فترات قصيرة ومتقاربة، لتحفيز الموظفين وإعطائهم أسباب للاستمرار بعملية التغيير.
- تعزيز النجاحات الصغيرة والتحفيز نحو المزيد. يجب الحفاظ على الحماس لدى الموظفين في كل مرة يتم تحقيق إنجاز حتى الوصول للنتيجة النهائية.

- ترسيخ التغيير واعتماده كجزء من ثقافة الشركة. بعد الوصول للأهداف الكاملة يجب أن يصبح التغيير جزءاً من مبادئ وقيم الشركة.

مهام إدارة التغيير:

تُعد إدارة التغيير عنصراً حاسماً في نجاح المشاريع والتحويلات التنظيمية، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية السريعة والتغيرات في بيئة الأعمال. تعتمد هذه العملية على مجموعة من المهام المتسلسلة والمتربطة والتي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة مع تقليل مقاومة التغيير وزيادة قبوله. وهي في النقاط التالية:

1. التخطيط للتغيير. أولاً، تبدأ إدارة التغيير بمهام التخطيط للتغيير، حيث يتم تحليل الوضع الحالي للمنظمة أو الفريق لتحديد نقاط

أو الفريق لتحديد نقاط القوة والضعف. يتم بعد ذلك تحديد الحاجة إلى التغيير، سواء كانت لتحسين الكفاءة، أو التكيف مع متطلبات السوق، أو تنفيذ تقنيات جديدة. بناءً على ذلك، يتم وضع خطة مفصلة تشمل الأهداف، والخطوات، والموارد المطلوبة، والجدول الزمني لتنفيذ التغيير. هذه الخطة تعمل كخارطة طريق لتوجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة.

2. تحليل أصحاب المصلحة. ثانياً، تأتي مهمة تحليل أصحاب المصلحة، حيث يتم تحديد الأفراد أو الفرق أو الجهات التي ستتأثر بالتغيير، يتم تحليل تأثير التغيير على كل فئة من أصحاب المصلحة وفهم مخاوفهم وتوقعاتهم، بعد ذلك يتم تصنيف أصحاب المصلحة حسب درجة التأثير لتحديد كيفية التعامل مع كل فئة. هذا التحليل يساعد في تصميم استراتيجيات اتصال فعّالة وتقليل مقاومة التغيير.

3. بناء رؤية واضحة للتغيير. ثالثاً، يتم بناء رؤية واضحة للتغيير، حيث يتم توضيح كيف سيبدو الوضع بعد التغيير وما هي الفوائد المتوقعة. هذه الرؤية تعمل كحافز للأفراد والفرق لتبني التغيير ويتم بعد ذلك نشر الرؤية عبر قنوات اتصال مختلفة لضمان فهم جميع الأطراف المعنية لأهميتها وكيفية تحقيقها، الرؤية الواضحة تساعد في خلق إحساس بالهدف المشترك وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف.

4. تصميم استراتيجية الاتصال. رابعاً، يتم تصميم استراتيجية الاتصال، حيث يتم تحديد الرسائل الرئيسية التي توضح أسباب التغيير، وفوائده، وكيفية تنفيذه. يتم اختيار قنوات الاتصال المناسبة مثل الاجتماعات، والبريد الإلكتروني، والمنصات الرقمية لنشر هذه الرسائل. يتم أيضاً ضمان التواصل المستمر من خلال توفير تحديثات منتظمة حول تقدم التغيير والإجابة على الأسئلة والاستفسارات. التواصل الفعّال يلعب دوراً رئيسياً في بناء الثقة وتقليل الشكوك.

5. إدارة مقاومة التغيير. خامساً، يتم إدارة مقاومة التغيير، حيث يتم تحديد أسباب المقاومة مثل الخوف من المجهول، أو فقدان السيطرة، أو عدم الثقة في القيادة. يتم بعد ذلك تطوير خطط لمواجهة هذه المقاومة من خلال تقديم التدريب، أو المشاركة في عملية التغيير، أو تقديم حوافز وتعزيز الدعم النفسي والمهني للأفراد ليساعد في تخفيف المخاوف وزيادة قبول التغيير.

6. التدريب والتطوير. سادساً، يتم التركيز على التدريب والتطوير، حيث يتم تقييم الفجوات في المهارات والمعارف المطلوبة لتنفيذ التغيير ويتم تصميم برامج تدريبية وورش عمل لتمكين الأفراد من اكتساب المهارات اللازمة، يتم أيضاً ضمان الاستمرارية من خلال توفير فرص تعلم مستمرة لضمان التكيف مع التغييرات المستقبلية. التدريب الفعّال يعد عنصراً أساسياً لنجاح التغيير.

7. تنفيذ التغيير. سابقاً، يتم تنفيذ التغيير، حيث يتم تنسيق الجهود بين الفرق المختلفة لضمان تنفيذ التغيير وفقاً للخطة الموضوعية، يتم مراقبة التقدم وتحديد أي انحرافات عن الخطة ويتم إجراء تعديلات على الخطة بناءً على التغذية الراجعة والنتائج المرحلية. هذه المرحلة تتطلب إدارة دقيقة للموارد والوقت لضمان تحقيق الأهداف.
8. تعزيز التغيير. ثامناً، يتم تعزيز التغيير، حيث يتم تشجيع الأفراد على تبني السلوكيات والممارسات الجديدة من خلال الحوافز والتقدير. يتم أيضاً تضمين التغيير في الثقافة التنظيمية لضمان أن يصبح جزءاً من القيم والممارسات اليومية للمنظمة. توفير الدعم المستمر للأفراد يساعد في ضمان استمرارية التغيير.
9. تقييم النتائج. تاسعاً، يتم تقييم النتائج، حيث يتم قياس مدى تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية ويتم جمع التغذية الراجعة من الأفراد والفرق حول عملية التغيير وفعاليتها، يتم أيضاً توثيق الدروس المستفادة لتحسين عمليات التغيير المستقبلية. التقييم الدوري يساعد في تحديد النجاحات والتحديات وضمان تحقيق النتائج المستدامة.
10. إدارة المعرفة. أخيراً، يتم إدارة المعرفة، حيث يتم توثيق جميع الخطوات والإجراءات المتخذة خلال عملية التغيير. يتم إنشاء قاعدة معرفية لتخزين المعلومات والدروس المستفادة لاستخدامها في المشاريع المستقبلية ويتم أيضاً نشر المعرفة مع الفرق الأخرى لتعميم الفوائد وضمان استمرارية التحسين.

السلوك التنظيمي:

تعددت التعريفات الخاصة بالسلوك التنظيمي من قبل الكتاب، منهم من قال هو سلوك الأفراد والجماعات وتصرفاتهم داخل التنظيم، ومنهم من قال هي الدراسة العلمية والمنهجية لسلوك الإنسان في المنظمة بحيث يشمل سلوك الأفراد والجماعات وتفاعلها مع الهيكل التنظيمي لرفع وتحسين الفاعلية التنظيمية، (إسماعيل، 2007م).

لماذا الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي:

اهتمت البحوث الإدارية بدراسة السلوك التنظيمي، حتى أصبح السلوك التنظيمي علم قائماً بذاته، يرتبط في تفسيره بالظواهر المتعلقة به على عدد من العناصر التي تشمل ما يلي:

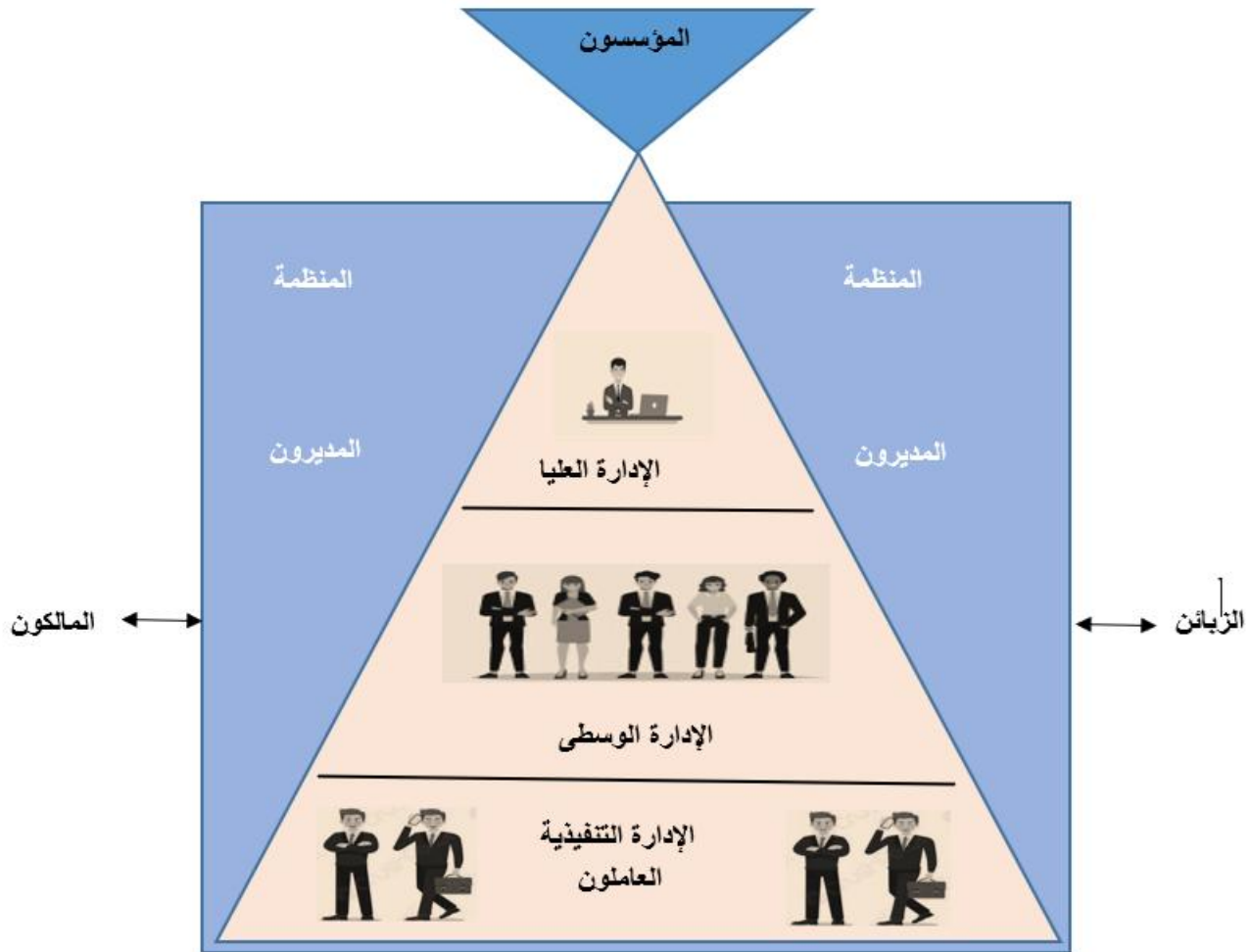
- أ. يرتبط بالعلوم الأخرى كالاقتصاد، السياسة، الإدارة والهندسة الصناعية.
- ب. يعتمد على كل ما يحيط بالفرد من مؤثرات تتداخل لتوجيه سلوكه، فهو إذن يهتم بدراسة العناصر التنظيمية والتفاعل الذي يحدث فيما بينها ومدى تأثير تلك العناصر في السلوك الإنساني والأداء التنظيمي.
- ج. دراسة العناصر غير البشرية كالكنولوجيا والهيكل والبيئة ومدى تأثيرها في سلوك الفرد.
- د. النظر لإمكانية تحقيق التكامل بين الأهداف للفرد والجماعات من جهة وبين أهداف المنظمة الصناعية التي يعمل بها من جهة أخرى.
- هـ. يعتبر منح النظم ذا أهمية كبيرة في دراسة السلوك التنظيمي.

الأسباب الرئيسية للاهتمام بالسلوك التنظيمي:

- أ. التوسع الذي حدث لمنظمات الأعمال تبعته سلوكيات معينة أصبحت تؤثر في الجوانب الإنسانية لهذه المنظمات، فانعكس ذلك على تصرفات الفرد والجماعة داخل التنظيم.

- ب. تفاعلات العاملين (مديرون/ عمال/ موردون ومستهلكون) بالمنظمة يتولد من خلالها سلوكيات مختلفة من حيث التعاون والتنافس والاختلاف والصراع بما يؤثر في الأداء بالمنظمة وبالتالي في أهدافها.
- ج. عناصر الإنتاج المادية لا قيمة لها إلا بالإنسان لأنه يمثل المحرك الأساسي لتوجيهها نحو تحقيق الهدف.
- د. الإنسان يتغير في سلوكه بالتغير والفهم وبالتالي لابد من دراسة سلوكه للتأثير فيه.
- هـ. الإيقاع السريع لحركة الأعمال والمنافسة الشديدة بالأسواق تستدعي ضرورة الاهتمام بدراسة الإنسان فرداً وجماعة حيث إن الإنسان هو الذي يصنع التاريخ والتغيير.

شكل رقم (4): علاقة الأفراد بالمنظمة



المصدر: (عقيلي وآخرون، 1994)

أهداف دراسة السلوك التنظيمي:

إن الأهمية الكبيرة للجانب الإنساني بالتنظيم باعتباره عنصراً رئيسياً وفعالاً في العملية الإنتاجية تستدعي الاهتمام باستغلال كل طاقاته، لذلك تفرد كل المنظمات قسماً مستقلاً لإدارة شؤون الأفراد، وتنفيذ السياسات المختلفة للأفراد كالاختيار والتدريب والإشراف وتوفير الخدمات الاجتماعية وتحسين الإيجور، وذلك للأهداف التالية:

- زيادة فعالية التنظيم.
- الوصول إلى المبادئ العامة والنظريات لتطويع السلوك الإنساني وتوجيهه إيجابياً مع أهداف المنظمة.
- المساعدة في تحسين أداء العاملين.

د. معرفة تأثير البيئة على العاملين وتأثير ذلك على فعالية أدائهم.

هـ. معرفة دوافع ورضاء العاملين.

إدارة التغيير والسلوك التنظيمي:

إدارة التغيير ليست مجرد عملية تقنية، بل هي عملية إنسانية تعتمد على فهم السلوك البشري وتحفيز الأفراد على تبني التغيير من خلال التخطيط الجيد، والاتصال الفعال، وإدارة المقاومة، تُمكن للمنظمات من تحقيق تحولات ناجحة ومستدامة. إدارة التغيير الفعالة تسهم في تعزيز المرونة التنظيمية وضمان بقاء المنظمات قادرة على التكيف مع التحديات المستقبلية. تتيح إدارة التغيير التحول الإيجابي للموظفين وتشجيعهم على تقديم اقتراحات بناءة وتنمية المهارات وتعزيز الثقة في الإدارة وربط أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة والمشاركة خطوة بخطوة في عملية التغيير وتبديد المخاوف الشخصية ورفع روحهم المعنوية وبالتالي زيادة كفاءتهم التشغيلية.

تُعتبر القيادة القوة المنظمة التي تؤدي لتكامل المجموعة مع بعضها البعض ومن ثم جعلها تتحرك نحو تحقيق الهدف، وهي فن تتسيق الناس ورفع روحهم المعنوية والتأثير على المرؤوسين وجعلهم ينفذون ما يصدر إليهم من توجيهات.

شركة الزين للصناعات التحويلية:

تأسست شركة الزين للصناعات التحويلية في عام 1985، وتعتبر من مؤسسي الصناعات البلاستيكية الحديثة وأن جميع منتجاتها ذات جودة عالية، تفتخر الشركة بمجموعة واسعة من العملاء في مختلف القطاعات الاستهلاكية، والبناء وتجارة مبيعات الجملة والتجزئة والقطاعات الأخرى، وتمتلك الشركة معدات حديثة بقدرة إنتاجية حالية تصل إلى 14 طن في العام ويتخطى عدد موظفيها الـ 230 موظف وعامل، وتهدف الشركة إلى توسيع منتجاتها وخطوط إنتاجها والتوسع في الأسواق الجديدة بافتتاح فروع لها.

تسعى الشركة دائماً بدراسة الأسواق والمنتجات المنافسة وتقوم من أجل ذلك بتطوير منتجاتها بصورة دائمة حتى تواكب لتطورات السوقية والتطورات التكنولوجية، في وقت قريب استوردت الشركة عدد من الماكينات الحديثة لإنتاج مجموعة جديدة من المنتجات وتحسين المنتجات الحالية لتلبية لرغبات المستهلك وتوقعاته. ساهمت الشركة وأوفت ما عليها من التزامات نحو الخدمة المجتمعية. تنتج الشركة أنواع متعددة من المنتجات البلاستيكية والمعدنية الممتازة وتحظى بسمعة جيدة لدى الأسواق والمستهلكين مما أكسبها الإشادة وشهادة الأيزو، (شاكر، 2020م).

المبحث الثاني:

الدراسة الميدانية: مجتمع وعينة الدراسة:

1. يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، يتكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية المختلفة لفئات من شركة الزين للصناعات التحويلية، أما عينة الدراسة فقد تم توزيع عدد (200) استبانة على المستهدفين بطريقة عشوائية، وقد تمت الاستجابة منهم جميعاً بنسبة 100%، وبهذه النسبة يأمل الباحث أن تؤدي إلى قبول النتائج.

2. تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات ذات العلاقة من أجل اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج، أولها المصادر الأولية والتي تضمنت الملاحظة والمقابلة والتقارير والاستبانة، أما ثانيها هي المصادر الثانوية، والتي شملت الكتب والمراجع، والصحف والمجلات والدوريات والمنشورات، بالإضافة إلى الشبكة الدولية للمعلومات الإنترنت.

3. احتوت الاستبانة على قسمين رئيسيين، القسم الأول يتضمن البيانات الشخصية للأفراد المبحوثين حيث اشتمل على العمر، النوع، المؤهل الأكاديمي، الوظيفة أو المهنة وسنوات الخدمة؛ أما القسم الثاني فقد تضمن عبارات مختارة لاختبار الفرضيات، بحيث تتدرج الإجابات على ثلاثة مراحل أوافق، محايد، ولا أوافق.

4. لغاية اختبار صدق الأداة (الاستبانة) المستخدمة في التحليل للوصول إلى نتائج مرضية لتحقيق أغراض البحث تم عرضها على أساتذة مختصين في هذا المجال كمحكمين، وقد كانت آرائهم وملاحظاتهم دور بارز ومؤشراً جيداً يمكن أن يؤخذ به صدق النتائج.

5. لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها وللحصول على نتائج جيدة، تم استخدام عدداً من الأساليب الإحصائية، كالتوزيع التكراري، والنسب المئوية للإجابات، بالإضافة إلى الأشكال البيانية، كما تمت الاستعانة ببيوت الخبرة لتحليل بيانات الاستبانة باستخدام ((SPSS برنامج التحليل الإحصائي).

تحليل الدراسة الميدانية:

1. البيانات الشخصية:

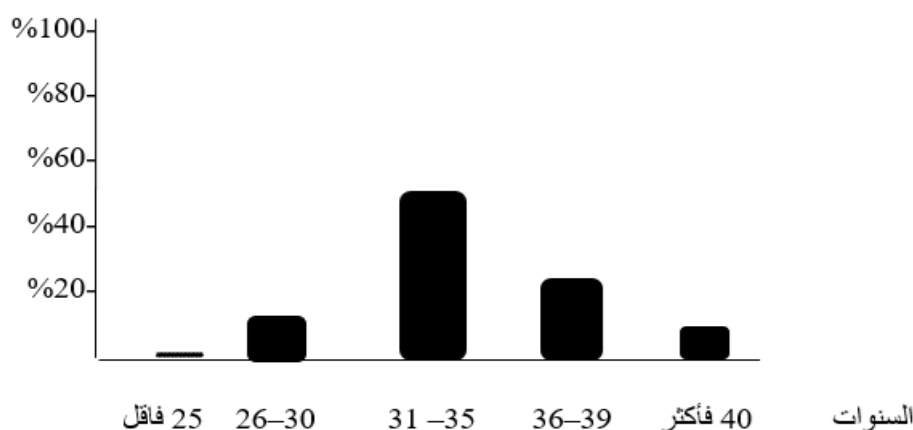
أ. تحليل العمر:

جدول (1) تحليل العمر

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	-	-
من 26 - 30 سنة	30	15 %
من 31 - 35 سنة	90	45 %
من 36 - 39 سنة	60	30 %
40 سنة فأكثر	20	10 %
المجموع	200	100 %

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة، سبتمبر 2022

شكل (5) تحليل العمر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة، سبتمبر 2022

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، إن النسبة الكبيرة من العاملين بالشركة المبحوثة والتي تقدر بنسبة 45%، هي من الأعمار التي تقع ما بين 31 - 35 سنة، وهم من العاملين الشباب الذين يتمتعون بالنشاط والثقافة والتركيز العالي، تعتبر هذه من الفئات الأكثر أهمية والذين غالباً يعملون في الوظائف التنفيذية ويقع عليهم العبء الأكبر في العمل.

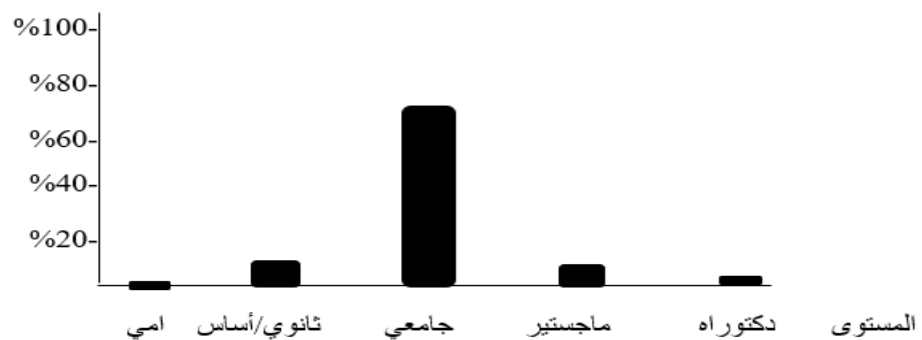
ب. المستوى التعليمي (المؤهل).

جدول (2) تحليل المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى
-	-	أمي
12.5 %	25	أساس / ثانوي
75 %	150	جامعي
12 %	24	ماجستير
0.5 %	1	دكتوراه
100 %	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة، سبتمبر 2022

شكل (6) تحليل المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة، سبتمبر 2022

من الجدول والشكل أعلاه، نجد أن النسبة الكبيرة من العينة (77.5%) تعليمهم جامعي وفوق الجامعي وهذا يقود إلى مستوى التعليم العالي والثقافة والدراية التي يتمتع بها العاملين ومستوى التفكير وفعالية الأداء.

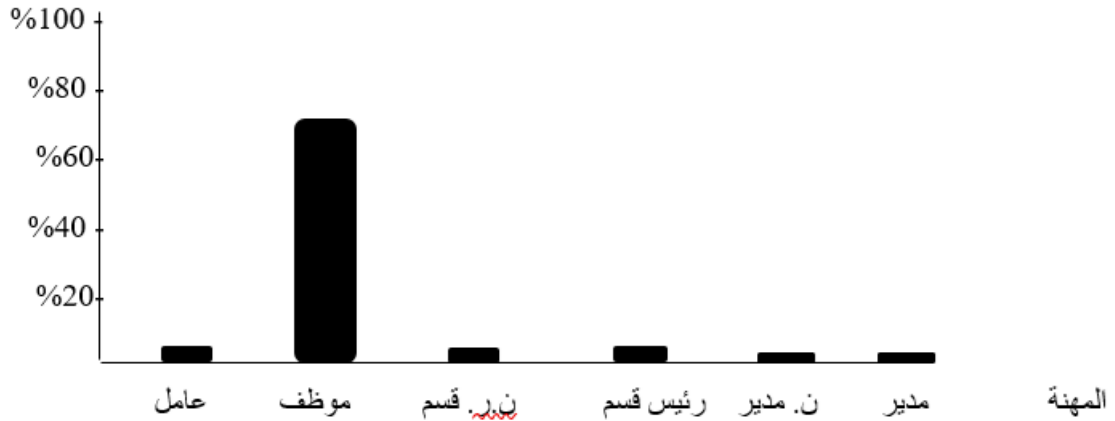
ج. الوظيفة (المهنة).

جدول رقم (3) تحليل المهنة

النسبة المئوية	التكرارات	المهنة
0.5 %	1	مدير
0.5 %	1	نائب مدير
5 %	10	رئيس قسم
5 %	10	نائب رئيس قسم
83.5 %	167	موظف
5.5 %	11	عامل
100 %	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة، سبتمبر 2022

شكل (7) تحليل المهنة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة، سبتمبر 2022

يتضح من الجدول والشكل أعلاه، إن نسبة 83.5% من الأفراد بالعينة المبحوثة يمثلون طبقة الموظفين والذين يعتمد عليهم كثيراً في تقديم الخدمة أكثر من غيرهم، وهذا يقود إلى اعتماد الشركة بصورة كبيرة على هذه الطبقة أكثر من غيرها، لذلك تم التركيز على هذه الفئة في الاستبانة المقدمة، حتى يتم الاعتماد عليها في تحليل الإجابات والموثوقية.

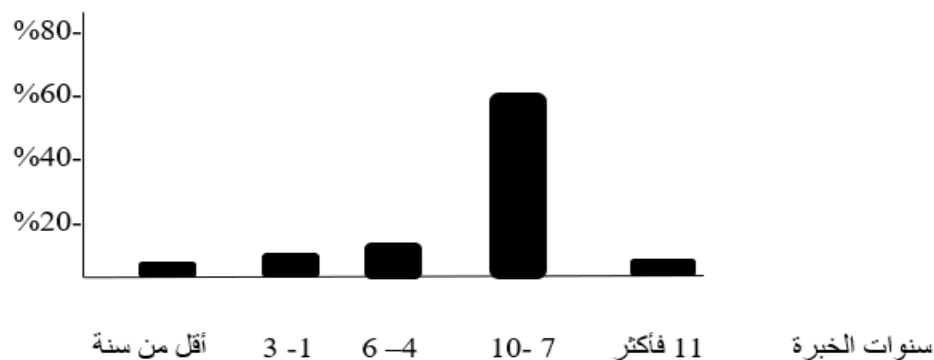
د. تحليل سنوات خبرة عمل العاملين.

جدول (4) تحليل الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
5%	10	أقل من سنة
7.5%	15	من 1 - 3 سنة
17.5%	35	من 4 - 6 سنة
62.5%	125	من 7 - 10 سنة
7.5%	15	11 سنة فأكثر
100%	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة، سبتمبر 2022

شكل (8) تحليل الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة، سبتمبر 2022م

يلاحظ من الجدول والشكل، أعلاه إن النسبة الكبيرة من العاملين بالعينة المبحوثة لديهم خبرة جيدة بعملهم، حيث يمثل نسبة 60% منهم تقريبا لخبرة تتجاوز سبعة سنوات وحتى 10 سنوات، وهذا يعتبر دلالة على إن القطاع يحتوي على الخبرة والمهارة الممتازة من العاملين فيه وأداءهم.

2. اختبار فرضيات الدراسة.

لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بتفريغ بيانات الاستبانة على الجداول التكرارية التالية، لمعرفة مدى الموافقة عليها أو رفضها ونسبة التكرار لإجابات العبارات التي وضعت، ومن ثم تفريغ بيانات الجداول التكرارية ومعالجتها بيانياً لتأكيد وتوضيح النسب المئوية للتكرارات، وبالتالي معرفة صدق أو نفي الفرضية.

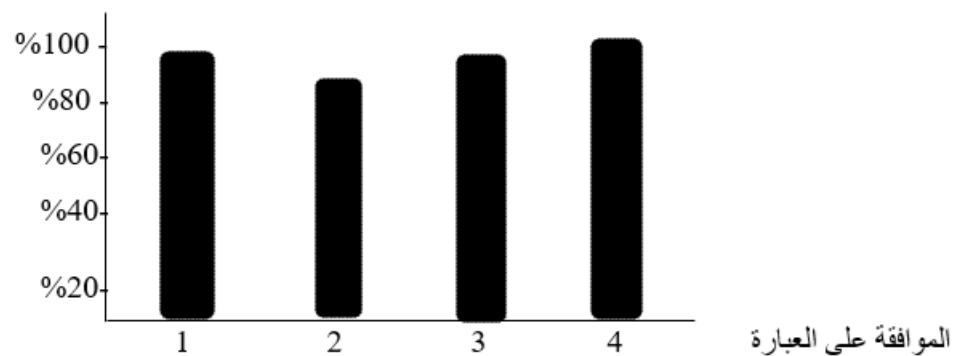
أ. الفرضية الأولى. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر إدارة التغيير على السلوك التنظيمي داخل المؤسسات.

جدول (5) العبارات والأجوبة المختارة للفرضية الأولى

العبارة	التكرار			النسبة		
	أوافق	محايد	لاأوافق	موافق	محايد	لاأوافق
- التغيير مهم في المؤسسات.	180	10	10	90%	5%	5%
- تواظب الشركة على التغيير حسب المتطلبات.	170	15	15	85%	7,5%	7,5%
- السلوك التنظيمي الايجابي يحقق فاعلية الأداء.	187	8	5	93,5%	4%	2,5%
- تؤثر إدارة التغيير على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة.	190	5	5	95%	2,5%	2,5%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة، سبتمبر 2022

شكل (9) اختبار الفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة، سبتمبر 2022

يتضح من الجدول والشكل أعلاه إن نسبة الموافقة على العبارات التي اختيرت لاختبار الفرضية الأولى، كانت كالتالي: 90%، 85%، 93,5%، 95% على التوالي، وتمثلت أعلى نسبة عدم الموافقة 7,5% لذلك تعتبر الفرضية الأولى نالت موافقة جيدة تؤهلها للأخذ بها واعتبارها، وتؤكد بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر إدارة التغيير على السلوك التنظيمي داخل المؤسسات.

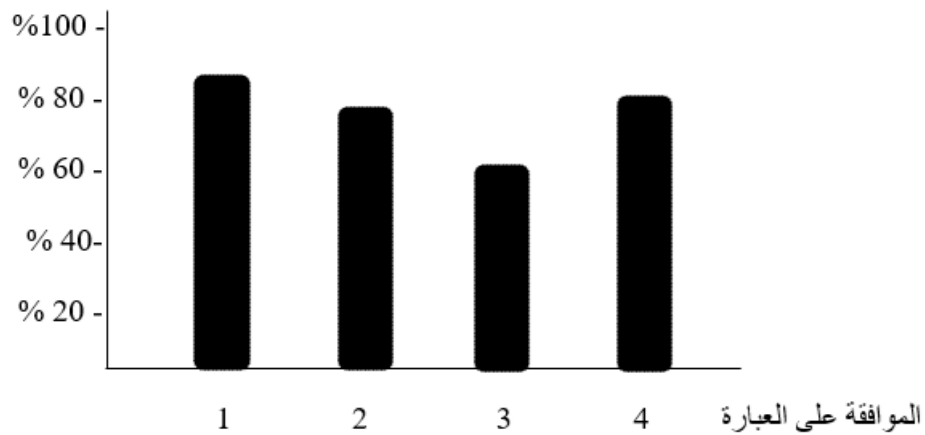
ب. الفرضية الثانية: وجود علاقة إحصائية بين السلوك التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

النسبة			التكرار			العبارة
لا أوافق	محايد	أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	
2,5 %	2,5 %	95 %	5	5	190	- تؤثر فاعلية الأداء على الإنتاجية.
-	15 %	85 %	-	30	170	- السلوك التنظيمي ينعكس على أداء الأفراد.
10 %	15 %	75 %	20	30	150	- تتخذ إدارة المؤسسة المنهجية العلمية من أبحاث ودراسات مستمرة لتحسين الأداء.
5 %	4 %	91 %	10	8	182	- هنالك علاقة بين السلوك التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للشركة.

جدول (6) العبارات والأجوبة المختارة للفرضية الثانية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة، سبتمبر 2022

شكل (10) اختبار الفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة، سبتمبر 2022

يظهر من خلال الجدول والشكل أعلاه، بأن هذه الفرضية أثبتت أعلى موافقة بنسبة 95% في إحدى عباراتها، وأعلى نسبة عدم موافقة كانت بنسبة 10%، لذا يتضح أن هذه الفرضية أثبتت تمام صحتها.

3. من خلال ما سبق نجد أن الفروض التي وضعت اثبتت نسبة عالية من صحتها وموضوعيتها، وإن العبارات التي استخدمت لإثبات صحة الفروض لاقت تأكيداً كبيراً من معظم المبحوثين وبنسب عالية.

4. قامت الدراسة بما لا يدعو مجال للشك بالإجابة على السؤال الرئيس الذي طرح وهو كيف تؤثر إدارة التغيير على السلوك التنظيمي داخل المؤسسات؟

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج: توصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. التغيير ذا أهمية كبيرة في المنظمات ويعمل على مواكبة التغيرات البيئية المتسارعة.
2. إدارة التغيير تلعب دوراً حاسماً في ضمان نجاح المنظمات وتحسين الأداء، وتجنب أوجه الفشل الناتجة أو عدم وضوح الرؤية.
3. إن استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة تُعزز من قدرة المؤسسات على التنافس والنجاح وتساعد على تعزيز الإلتزام الوظيفي للعاملين من خلال مشاركتهم في عملية التغيير.
4. التغيير يزيد من تحسين رضا العملاء من خلال تقديم خدمات ومنتجات أفضل.
5. إدارة التغيير تساعد على زيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال تطبيق أفضل الممارسات والتقنيات الحديثة.
6. هنالك عدة تحديات تواجه إدارة التغيير كالمقاومة الداخلية والعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والتغيرات السريعة في الأسواق.
7. هنالك العديد من الاستراتيجيات التي تساعد في إدارة التغيير أبرزها نموذج كوتر للتغيير.
8. إن التغيير يتطلب التدريب والتطوير وتصميم برامج تدريبية وورش عمل لتمكين الأفراد من اكتساب المهارات اللازمة والمعارف المطلوبة لتنفيذ التغيير وضمان الاستمرارية من خلال توفير فرص تعلم مستمرة للتكيف مع التغيرات المستقبلية.
9. لتنفيذ التغيير لابد من تنسيق الجهود بين الفرق المختلفة لضمان تنفيذ التغيير وفقاً للخطة الموضوعية، ومراقبة التقدم وتحديد أي انحرافات عن الخطة وإجراء التعديلات بناءً على التغذية الراجعة والنتائج المرئية.
10. إدارة التغيير هي عملية إنسانية تعتمد على فهم السلوك البشري وتحفيز الأفراد على تبني التغيير من خلال التخطيط الجيد، والاتصال الفعال.
11. تتيح إدارة التغيير التحول الإيجابي للموظفين وتشجيعهم على تقديم اقتراحات بناءة وتنمية المهارات وتعزيز الثقة في الإدارة وربط أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة والمشاركة خطوة بخطوة في عملية التغيير وتبديد المخاوف الشخصية ورفع روحهم المعنوية وبالتالي زيادة كفاءتهم التشغيلية.
12. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر إدارة التغيير على السلوك التنظيمي داخل المؤسسات.
13. هنالك دلائل إحصائية بين السلوك التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثانياً: التوصيات.

1. على إدارة التغيير في المؤسسات وضع رؤية واستراتيجية واضحة للتغيير من خلال تحديد الأهداف التي تسعى الشركة للوصول إليها لتكون بمثابة خطة إرشادية للتغيير.
2. يجب على إدارة الشركة إزالة جميع العوائق التي قد تواجه عملية التغيير ونشر الرؤية وتعميمها ومشاركتها مع العملاء والموردين والموظفين لإزالة العقبات أمام التغيير.
3. من الضروري تحقيق نجاحات خلال فترات قصيرة ومتقاربة، لتحفيز الموظفين وإعطائهم أسباباً للاستمرار بعملية التغيير.

4. يجب ترسيخ التغيير واعتماده كجزء من ثقافة الشركة وأن يصبح التغيير جزءاً من مبادئ وقيم الشركة.
5. يجب تشجيع الأفراد على تبني السلوكيات والممارسات الجديدة من خلال الحوافز والتقدير لضمان أن يصبح التغيير جزءاً من القيم والممارسات اليومية للمنظمة.
6. على الإدارة توفير الدعم المستمر للأفراد لمساعد في ضمان استمرارية التغيير.
7. من الضروري تدريب وتطوير الأفراد وتصميم برامج تدريبية وورش عمل لتمكينهم من إكتساب المهارات اللازمة والمعارف المطلوبة لتنفيذ التغيير وضمان الإستمرارية من خلال توفير فرص تعلم مستمرة للتكيف مع التغييرات المستقبلية.
8. مناقشة الجامعات والمعاهد البحثية التي تشرف على مثل هذه الدراسات أن يتم نشرها بوسائل الإعلام والمجلات المتخصصة حتى تعم الفائدة المرجوة.

المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب والمنشورات العربية.

- إسماعيل، مكي. (2007). **السلوك التنظيمي**. الخرطوم: جامعة السودان المفتوحة.
- Ismail, M. (2007). **Organizational Behavior**. Khartoum: Sudan Open University.
- أحمد، عبد الرحيم. (2012). **السلوك التنظيمي**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- Ahmed, A. R. (2012). **Organizational Behavior**. Alexandria: Dar Al-Jami'a Al-Jadida.
- محمد، عبد الفتاح. (2015). **القدرة التنافسية**. القاهرة: دار الفكر العربي.
- Mohammed, A. F. (2015). **Competitive Advantage**. Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- مصطفى، قطب. (2024). **إدارة التغيير التنظيمي**. رأس الخيمة: أكاديمية مهارات التخطيط الاستراتيجي.
- Mustafa, Q. (2024). **Organizational Change Management**. Ras Al Khaimah: Strategic Planning Skills Academy.
- الحمو، ديوب. (2016). **أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي**. دمشق: جامعة البعث.
- Al-Hamou, D. (2016). **The Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance**. Damascus: Al-Baath University.
- العماري، شمسي. (2025). **أثر إدارة التغيير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين**. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات.
- Al-Amari, S. (2025). The impact of change management on employees' job performance efficiency. **International Journal for Publishing Research and Studies**.
- شاكور، سعيد. (2020، 14 يناير). **نبيذة تاريخية عن الشركة**.
- Shaker, S. (2020, January 14). **A Historical Overview of the Company**.
- ثانياً: المراجع الأجنبية.
- Kotter, J. P, **Leading Change**, (Cambridge: Harvard Business Review Press.
- ثالثاً: شبكة الانترنت.

Harvard Business Review. <https://hbrarabic.com>