

تقييم مجالات التغيير التنظيمي في المؤسسات المعاصرة. خلال الفترة من 2014-2023م.
(مراجعة نظرية منهجية)

همدان ناصر حزام الطميره*

altumairahhamdan@gmail.com

ملخص:

تهدف هذه المراجعة النظرية إلى تقييم مجالات التغيير التنظيمي المختلفة، بما في ذلك التغيير التكنولوجي، الاستراتيجي، الثقافي، الهيكل التنظيمي، الأنشطة والمهام، والموارد البشرية، بالإضافة إلى مستوى استخدام المنظمات لهذه المجالات سواء بشكل كلي أو جزئي. كما تسعى الدراسة إلى دراسة الاختلافات والتباينات بين الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المراجعة النظرية المنهجية وتحليل الدراسات المنشورة بين 2014 و2023، بمجموع 12 دراسة من مصادر عربية وأجنبية، من خلال المنهج الوصفي التحليلي، تم تحليل ومناقشة تلك الدراسات لتحديد الفجوات البحثية وتفسير الفروق بينها. وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج المهمة، منها أن التغيير التكنولوجي هو الأكثر استخدامًا في منظمات الأعمال بسبب التغيرات السريعة في بيئة التكنولوجيا، بالإضافة إلى أن فعالية التغيير تختلف حسب نوع وحجم المؤسسة. كما تم تسجيل تطور في استخدام المنهجيات البحثية في التغيير التنظيمي، من النظرية إلى التطبيقية. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، من أبرزها ضرورة تعزيز ثقافة التغيير التنظيمي في المؤسسات لتحقيق التكيف واحتساب التحولات المطلوبة لتعزيز الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: التقييم - التغيير التنظيمي - المؤسسات المعاصرة - مراجعة منهجية

* باحث دكتوراه إدارة أعمال الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية- اليمن .

© نُشر هذا البحث وفقًا لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكبير البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أُجريت عليه.

Evaluating the Areas of Organizational Change in Contemporary Organizations, 2014-2023 (A Theoretical and Methodological Review)

Hamdan Nasser Hezam Al-Tumairah *

altumairahhamdan@gmail.com

Abstract:

This theoretical review aims to assess the different areas of organizational change, including technological, strategic, cultural, organizational structure, activities and tasks, and human resources, as well as the level of organizations' use of these areas either fully or partially. The study also seeks to examine the differences and discrepancies between previous studies related to this topic. The study adopted a systematic theoretical review method and analyzed studies published between 2014 and 2023, with a total of 12 studies from Arab and foreign sources. Through the descriptive-analytical approach, these studies were analyzed and discussed to identify research gaps and explain the differences between them. The study resulted in a number of important findings, including that technological change is the most commonly used in business organizations due to rapid changes in the technology environment, and that the effectiveness of change varies according to the type and size of the organization. There has also been an evolution in the use of research methodologies in organizational change, from theoretical to applied. The study concluded with a number of recommendations, most notably the need to promote a culture of organizational change in organizations to achieve adaptation and account for the transformations required to enhance competitive advantage.

Keywords: Evaluation - Organizational Change - Contemporary Organizations - Systematic Review

. Arab Academy for Administrative, Financial and Banking Sciences – Yemen 2024

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.

مقدمة:

أصبح التغيير من الظواهر البارزة والمتسارعة في العصر الحديث، إذ يتسارع بشكل مستمر في العديد من المجالات، سواء كان لأسباب تتعلق بمواكبة التطورات الجديدة أو استجابة لضغوط البيئة التنظيمية والاقتصادية (حسن، 2022)، ويعتبر التغيير التنظيمي أمراً حيوياً لضمان استدامة المؤسسات والتكيف مع تحديات بيئات العمل المعقدة، ولأن التغيير في جوهره يتطلب مواجهة مقاومة شديدة من قبل الأفراد والجماعات داخل المنظمة، فإن هذا الأخير غالباً ما يترافق مع مشاعر الخوف والقلق بسبب تأثيراته المحتملة على الاستقرار الحالي (محمد، 2023). يتجلى هذا التحدي بشكل خاص في المقاومة المباشرة أو غير المباشرة، إذ يشعر البعض بحاجة إلى الحفاظ على الوضع الراهن نتيجة للاميازات والعلاقات الشخصية أو خوفاً من المجهول.

في هذا السياق، تركز المراجعة النظرية الحالية على استعراض وتحليل جوانب التغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، مع النظر إلى تفاعلها مع مختلف أبعاده مثل التغيير التكنولوجي، التغيير الاستراتيجي، التغيير الثقافي، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأنشطة والمهام، وأخيراً التغيير في الموارد البشرية إذ تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لموضوع التغيير التنظيمي ومجالات استخداماته من خلال اتباع أسلوب المراجعة النظرية المنهجية للدراسات السابقة بهدف الوصول إلى نتائج مفسرة لمشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، ومعرفة واقع استخدام مجالات التغيير التنظيمي في المؤسسات المعاصرة، ومستوى تأثيرها على مخرجات تلك المؤسسات، وطبيعة التوجه المستقبلي للأبحاث في ظل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية التي تشهدها البيئة العالمية.

مشكلة الدراسة:

أصبحت المؤسسات المعاصرة تواجه تحديات متزايدة نتيجة التحولات السريعة في البيئات الاقتصادية، والتكنولوجية، والثقافية، والإدارية، ما يجعل التغيير التنظيمي ضرورة لا خياراً. وتشير الدراسات السابقة إلى أن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية يعتمد بشكل كبير على مدى قدرتها على تبني تغييرات فعالة في مختلف مجالات عملها. فقد أوضحت دراسة مباركي (2023) أن التغيير التنظيمي يساهم في تعزيز الولاء والانتماء الوظيفي للأفراد، كما بينت دراسة بو طرفة (2018) وجود علاقة ارتباط قوية بين التغيير التكنولوجي وكل من التغيير الهيكلي وتغيير المستخدمين، مع ضعف تأثيره على التغيير الثقافي، مما يشير إلى وجود فجوة بحثية في دراسة التفاعل بين التكنولوجيا وثقافة المنظمة.

وركزت بعض الدراسات، مثل دحية وحساب (2022)، على مدى تبني الجامعات لأبعاد التغيير التنظيمي، في حين أكدت دراسة الصغير (2022) على أهمية التغيير التنظيمي في تحسين التخطيط التسويقي الاستراتيجي، مما يعكس الحاجة إلى دراسات أكثر شمولاً تربط بين مختلف مجالات التغيير التنظيمي وتأثيرها المتكامل. علاوة على ذلك، أظهرت دراسة النعيمي والشكر (2014) أن هناك علاقة وثيقة

بين التغيير التنظيمي والتخطيط التسويقي الاستراتيجي؛ إذ يفسر التغيير التنظيمي 92% من التحولات في استراتيجيات التسويق لدى المؤسسات.

في ضوء هذه المعطيات، تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف أبرز مجالات التغيير التنظيمي المؤثرة على أداء المؤسسات المعاصرة خلال الفترة (2014-2023)، مع تقييم مدى تأثير هذه المجالات في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وتوضيح الفجوات البحثية القائمة في الدراسات السابقة. فهل تعتمد المؤسسات على تغيير استراتيجي شامل؟ أم أنها تلجأ إلى تغييرات جزئية تتوافق مع احتياجاتها الآتية؟ وما مدى تأثير العوامل التكنولوجية والثقافية والهيكلية على نجاح عملية التغيير التنظيمي؟

وعليه، تسعى الدراسة للإجابة عن السؤال المحوري المتمثل في:

ما أبرز مجالات التغيير التنظيمي المؤثرة على أداء المؤسسات؟ وما مستوى تأثيرها في المؤسسات المعاصرة خلال الفترة (2014-2023)؟

- أسئلة الدراسة

1- ما الاتجاهات الرئيسة في البحوث المتعلقة بالتغيير التنظيمي في المؤسسات المعاصرة خلال الفترة 2014-2023؟

2- ما أبرز المؤشرات والنتائج التي توصلت إليها الدراسات حول فعالية التغيير التنظيمي؟

3- كيف تطورت منهجيات البحث المستخدمة في دراسات التغيير التنظيمي خلال الفترة المحددة؟

3- ما الفجوات البحثية الرئيسة في مجال التغيير التنظيمي التي تم تحديدها من خلال المراجعة المنهجية؟

أهداف الدراسة:

1- تحديد وتحليل الاتجاهات البحثية السائدة في مجال التغيير التنظيمي خلال العقد الأخير.

2- تقييم فعالية استراتيجيات التغيير التنظيمي المختلفة من خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة.

3- تحليل تطور المنهجيات البحثية المستخدمة في دراسات التغيير التنظيمي.

4- تحديد الفجوات البحثية وتقديم توصيات للدراسات المستقبلية في مجال التغيير التنظيمي.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

1- تسليط الضوء على تأثير مجالات التغيير التنظيمي على أداء المؤسسات، مما يساهم في تحسين استراتيجيات التكيف مع التحديات المتغيرة في بيئة الأعمال.

2- توفر نتائج الدراسة دليلاً علمياً يدعم متخذي القرار في المؤسسات لتبني تغييرات تنظيمية فعالة تعزز الأداء المؤسسي.

3- تساهم في توجيه الأبحاث المستقبلية نحو استراتيجيات التغيير التنظيمي الأكثر كفاءة واستدامة.

- منهجية الدراسة وإجراءاتها

تندرج الدراسة الحالية ضمن دراسات المراجعة النظرية المنهجية (Systematic review) المهمة بوصف وتحليل للدراسات والأدبيات السابقة لموضوع الدراسة، إذ تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

لموضوع التغيير التنظيمي ومجالات استخداماته، وتم البحث في قواعد البيانات العربية والأجنبية، باستخدام عدة مصطلحات باللغتين العربية والأجنبية مثل: التغيير التنظيمي -- مجالات التغيير والتطوير، مساحات التغيير، development (change organizational and). (Areas of organizational change)..
مجتمع الدراسة: يتكون من الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير التنظيمي، وقد تم استعراضها خلال الفترة الزمنية من 2014 حتى 2023.

عينة الدراسة: تم اختيار عدد من الدراسات التطبيقية المنشورة في المجالات العلمية المتعلقة بالموضوع لعدد (12 دراسة تطبيقية).

طرق جمع البيانات والمعلومات

تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة بالاستناد على منهجية الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات النظرية التي تهتم بموضوع الدراسة، فقد تم البحث في روابط المواقع البحثية مثل (Scholar google) و (PubMed) و (ResearchGate) وتم الوصول إلى 37 دراسة لموضوع التغيير والتطوير التنظيمي الحديثة، وبناءً على ذلك تم استبعاد معظم الدراسات التي ليس لها علاقة بموضوع البحث والإبقاء على عدد من الدراسات السابقة لعدد 12 دراسة مهمة بالموضوع البحثي ومنشورة في مجلات علمية محكمة خلال الفترة من 2014 إلى 2023م، ومن خلال ذلك حاول الباحث استخراج العديد من النتائج مما جاءت به تلك الدراسات.

معايير اعتماد واستبعاد الدراسات:

معايير الاعتماد: تم اعتماد الدراسات التي تشتمل على الآتي:

1. التركيز على التغيير التنظيمي: تم تضمين الدراسات المركزة بشكل واضح على موضوع التغيير التنظيمي وتناول جوانب محددة منه مثل الهيكل التنظيمي، العمليات، أو الثقافة التنظيمية.
2. استخدام منهجيات بحثية قوية: تشمل استخدام أدوات تحليلية مثل التحليل الكمي أو النوعي، والنماذج الإحصائية التي تدعم نتائج الدراسة.
3. تغطية فترة زمنية مناسبة: أن تغطي الدراسة فترة زمنية كافية لتحليل تأثير التغيير، مما يتيح فهم الاتجاهات والنتائج على المدى الطويل.
4. التوافق مع الأهداف البحثية: بحيث تتماشى الدراسة مع الأهداف المحددة للبحث وتساهم في تحقيقها.
5. الاعتماد على مصادر موثوقة: تم اعتماد الدراسة التي تستند إلى بيانات ومصادر موثوقة وموثقة في مجالات علمية محكمة.

معايير الاستبعاد:

1. تم استبعاد الدراسات التي لا تركز بشكل كافٍ على التغيير التنظيمي أو تناول مواضيع غير ذات صلة.
2. ضعف المنهجية البحثية: استبعدت الدراسات التي تعتمد على منهجيات بحثية ضعيفة أو غير موثوقة.

3. عدم التوافق مع الأهداف: تم استبعاد الدراسات التي لا تتماشى مع الأهداف البحثية المحددة أو لا تضيف قيمة للبحث.

4. نقص البيانات أو المصادر غير الموثوقة.

مصطلحات الدراسة:

التغيير التنظيمي: هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف في السياسات والإجراءات لملاءمة التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية بأساليب علمية لتتناغم مع البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تهدف لزيادة فاعليتها والقدرة على مواجهة التحديات والتنبؤ للمستقبل. (النعيمي، والشكر 2014)

كما يعرف التغيير التنظيمي بأنه: "إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي. (اللوزي، 2000)

مجالات التغيير التنظيمي:

تشير مجالات التغيير التنظيمي إلى الجوانب أو الأبعاد الرئيسية التي يمكن أن تشهد تحولات أو تعديلات داخل المنظمة لتحسين أدائها أو مواكبتها مع التحديات الداخلية والخارجية ويشمل التغيير التكنولوجي، والتغيير الاستراتيجي، والتغيير الهيكلي، والتغيير الثقافي. والتغيير في الموارد البشرية، والتغيير في العمليات. (Cummins & Worley, , 2014; Burnes, 2020)

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري:

- مفهوم التغيير التنظيمي.

إدارة التغيير: هي سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، كما يندرج التغيير التنظيمي تحت خانة إدارة التغيير، ويعرف بأنه استراتيجية تعليمية تهدف إلى تغيير المعتقدات، والقيم، والاتجاهات، وهيكل المنظمة؛ لتستطيع أن تكيف نفسها لمواجهة التغييرات المختلفة في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية. (الحسبان، 2023)

وهناك من عرف التغيير التنظيمي بأنه: "إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي (اللوزي، 2000) فيما عرف (النعيمي، والشكر، 2014) التغيير التنظيمي بأنه: عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف في السياسات والإجراءات لملاءمة التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية بأساليب علمية لتتناغم مع البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تهدف لزيادة فاعليتها والقدرة على مواجهة التحديات والتنبؤ للمستقبل

- أهداف التغيير التنظيمي:

للتغيير المخطط والمدروس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، تلخص في الآتي: (الحسبان، 2023)

1 - الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالٍ من الدافعية ودرجة عالية من التعاون.

2 - تجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.

- 3- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
4- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.
5- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.
6- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.

- العوامل الدافعة للتغيير في المنظمات وتنقسم إلى: (الطيبي، 2011)

- 1- العوامل الداخلية: Internal change factor تتعلق بالمنظمة نفسها مثل:
- الوظائف والمهام الجديدة. jobs
- الموظفين. employees
- البنية التركيبية للمنظمة Structure .
- ثقافة المنظمة culture ويقصد كل ما يتعلق بالمنظمة من أنظمة وقوانين كقوانين الإجازات وانتهاء الخدمة والاستئذان من العمل... الخ.
- التقنيات الموجودة في المنظمة إذ إنها قد تحتاج إلى تحديثها أو استبدالها لتواكب التقدم والتطور العالمي.

2- العوامل الخارجية: External change factors وهي مجموعة العوامل التي تؤدي بالمنظمات إلى

- التغيير، لكنها عوامل من خارج المنظمة وليس من داخلها، ومن هذه العوامل: (الطيبي، 2011)
- التنافس competition: فكل المنظمات تنظر إلى البيئة المحيطة بها كمنافسين وتدرس ما هي المميزات التي تتميز بها المنافسين؟ وما هي الخدمات التي يقدمونها، فإذا كانت متطورة ومتقدمة فإن هذه المنظمة سوف تسعى إلى التغيير والتطور.
- التطورات التقنية الحديثة technical development التي تظهر بين فينة وأخرى.
- الاقتصاد economy: إذ إن كثيراً من المنظمات قد تتغير من أجل زيادة عائداتها المالية أو من أجل الوصول إلى أسواق جديدة تتخطى الحدود الإقليمية.
- القوانين والأنظمة. regulation
- السياسة politics: وهي تؤثر في المنظمات بشكل كبير وتلعب دوراً كبيراً في تغييرها.
- مجالات التغيير التنظيمي:
تشير مجالات التغيير التنظيمي إلى الجوانب أو الأبعاد الرئيسية التي يمكن أن تشهد تحولات أو تعديلات داخل المنظمة لتحسين أدائها أو موافقتها مع التحديات الداخلية والخارجية، (Cummings & Worley, 2014; Burnes, 2020).

هذا وتتعدد مجالات التغيير وفقاً لمجال عمل المنظمات والمهام والأهداف الذي تسعى إلى تحقيقها مع الأخذ بمتطلبات التغيير الحتمية في الوضع الراهن، ويختلف الباحثون في تحديد المجالات الكلية الواسعة لعملية التغيير والتطوير تبعاً لمستوى دراستهم لمختلف المنظمات ومؤسسات الأعمال ومجال توجهاتها، لكن في الغالب يتفق الباحثون على أهم أبرز مساحات التغيير ومجالات استخدامها في المنظمات وهي:

1. التغيير الهيكلي

يعد التغيير الهيكلي أحد أبرز مجالات التغيير التنظيمي، ويتضمن تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة من حيث توزيع المهام والمسؤوليات وتغيير التسلسل الهرمي. تشير الدراسات الحديثة إلى أن إعادة الهيكلة يمكن أن تعزز الكفاءة التنظيمية وتحسن الاتصال الداخلي، ومن أبرز استراتيجيات التغيير الهيكلي اللجوء إلى اللامركزية أو تبني نهج الهياكل المرنة لتقليل التعقيدات الإدارية وتعزيز سرعة اتخاذ القرار. (Burnes & Jackson, 2022)

2. التغيير في الثقافة التنظيمية

يؤثر التغيير الثقافي على القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية؛ إذ يشكل أساس التفاعل بين الموظفين ويؤثر بشكل كبير على الأداء المؤسسي. وفقاً لدراسة حديثة، فإن المنظمات التي تنجح في تغيير ثقافتها نحو بيئة عمل أكثر تعاوناً وابتكاراً تحقق مكاسب كبيرة في الإنتاجية ولتحسين بيئة العمل تستخدم استراتيجيات مختلفة مثل التوجيه القيادي الفعال والبرامج التدريبية لتعزيز الثقافة الجديدة. (Cameron & Quinn, 2023).

3. التغيير التكنولوجي

يمثل التغيير التكنولوجي أحد أكثر مجالات التغيير التنظيمي تأثيراً، إذ أصبح التحول الرقمي جزءاً لا يتجزأ من نجاح المؤسسات، وتشمل استراتيجيات التغيير التكنولوجي تبني الحوسبة السحابية، تحليل البيانات الضخمة، والتحول إلى أنظمة الأتمتة الرقمية (Davenport & Ronanki, 2023) وأظهرت دراسة (الرقمية، 2024) أن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وأنظمة المعلومات المتقدمة يزيد من كفاءة الأداء المؤسسي ويعزز الابتكار..

4. التغيير الاستراتيجي

التغيير الاستراتيجي هو عملية تحويلية هادفة ومنظمة تهدف إلى إعادة صياغة اتجاه المنظمة وهيكلها وثقافتها وقدراتها لمواجهة التحديات والفرص الناشئة في البيئة الخارجية والداخلية. (Cummings & Worley, 2014)

يُعد هذا النوع من التغيير استباقياً وطويل الأمد، حيث يركز على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال إعادة تعريف الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتعديل العمليات والموارد لضمان تحقيق النتائج المرجوة. (Hayes, 2022)

يتميز التغيير الاستراتيجي بأنه ليس مجرد تعديلات سطحية، بل يتطلب تحولاً جوهرياً في طريقة تفكير القيادة والعاملين، ويعتمد على تحليل البيانات والاتجاهات المستقبلية لاتخاذ قرارات مستنيرة. كما يتطلب مشاركة فعالة من جميع أصحاب المصلحة لضمان نجاحه واستدامته.

5. التغيير في الأنشطة والعمليات

يتمثل هذا النوع من التغيير في تطوير وتحسين العمليات والإجراءات الداخلية للمؤسسة لتعزيز الكفاءة وتقليل التكلفة، وأشار تقرير صادر عن Harvard Business Review إلى أن المنظمات التي تعتمد استراتيجيات تحسين العمليات، مثل منهجية Lean Management، تحقق نتائج إيجابية في تحسين الأداء والجودة؛ إذ يتم تحقيق ذلك من خلال إعادة تصميم سير العمل، وتحسين طرق التواصل الداخلي، واستخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة في إدارة العمليات (Kotter, 2022).

6. التغيير في الموارد البشرية

يعد تطوير سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية أحد المجالات الحاسمة في التغيير التنظيمي. يشمل ذلك تحسين عمليات التوظيف، التدريب والتطوير، وتعزيز ثقافة الأداء. أشارت دراسات حديثة إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير موظفيها تحقق معدلات رضا وظيفي أعلى وزيادة في الإنتاجية (Ulrich & Brockbank, 2022).

ثانياً: الدراسات السابقة

1. دراسة مباركي (2023) والتي هدفت إلى تحليل تأثير مجالات التغيير التنظيمي (التغيير الثقافي، الهيكلي، التكنولوجي) على الانتماء التنظيمي. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستبياناً مكوناً من 70 مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام SPSS. وأظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين التغيير التنظيمي والانتماء الوظيفي، حيث تفسر مجالات التغيير التنظيمي 25% من التغيرات في الانتماء التنظيمي، مما يبرز أهمية تعزيز ثقافة التغيير في المؤسسات.
2. دراسة دحية وحساب (2022) هدفت الدراسة إلى قياس مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط. اعتمدت على المنهج الوصفي باستخدام استبيان موزع على 40 أستاذًا. وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد التغيير التنظيمي (الهيكلي، الأفراد، الثقافة، التكنولوجي) معتمدة بشكل متباين، مما يدل على أهمية التغيير التنظيمي في تحقيق التطور المؤسسي.
3. دراسة النعيمي والأشرفي (2022) ركزت الدراسة على قياس مستوى التغيير التنظيمي المطلوب في أقسام النشاط الرياضي في الجامعات العراقية، باستخدام المنهج الوصفي المسحي واستبيان موزع على 157 من الكوادر الرياضية. وأظهرت النتائج أن 80% من المستجيبين لديهم رغبة عالية في التغيير، وكان

التغيير التكنولوجي والموارد البشرية من أكثر المجالات المطلوبة، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز الابتكار والتطوير في هذه المجالات.

4. وهدفت دراسة الصغير (2022) إلى معرفة تأثير مجالات التغيير التنظيمي (الاستراتيجي، الهيكلي، الثقافي، الأنظمة) في التخطيط التسويقي الاستراتيجي في مصانع الإسمنت بليبيا. استخدمت المنهج الوصفي واستبياناً موزعاً على 55 مسؤولاً إدارياً، وأظهرت النتائج أن التغيير الاستراتيجي والتكنولوجي لهما التأثير الأكبر بنسبة 89% و84% على التوالي، مما يؤكد أهمية التكيف مع التغيرات لضمان نجاح التخطيط التسويقي.

5. وهدفت دراسة حمدوني وآخرون (2021) إلى دراسة أثر مجالات التغيير التنظيمي (الهيكلية، الثقافية، التكنولوجية، المهام) على نجاح إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية الجزائرية. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستبياناً موزعاً على 66 موظفاً، وتم تحليل البيانات برنامج SPSS. وأظهرت النتائج وجود تأثير متوسط لمجالات التغيير التنظيمي على إدارة المعرفة بنسبة 56%، مما يؤكد أهمية تبني استراتيجيات تغيير تدعم بيئة المعرفة المؤسسية.

6. (Kimhi & Olie (2019) بحثت الدراسة العلاقة بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي في شركات التصنيع بنيجيريا. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واستبيان موزع على 286 موظفاً. وأظهرت النتائج أن التغيير التكنولوجي واستراتيجيات إدارة التغيير لهما تأثير إيجابي كبير على الأداء المؤسسي، مما يبرز أهمية الاستثمار في التحول الرقمي لتعزيز الكفاءة.

7. دراسة بوطرفة (2018) هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير التغيير التكنولوجي على المجالات التنظيمية الأخرى (الهيكلية، الأفراد، الثقافة) في مؤسسة نפטال الجزائرية. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مع استبيان موزع على عينة من الموظفين. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين التغيير التكنولوجي والتغيير الهيكلي، بينما كان تأثيره على الثقافة التنظيمية ضعيفاً، مما يشير إلى الحاجة إلى استراتيجيات تكاملية تعزز العلاقة بين التكنولوجيا والثقافة المؤسسية.

8. وهدفت دراسة (سامية، 2015)، إلى التركيز على دور التغيير الثقافي في تجسيد التغيير التنظيمي في المؤسسات. استخدمت المنهج الاستنباطي بالاعتماد على تحليل الأدبيات النظرية، وخلصت إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر وتتأثر بالتغيير التنظيمي، حيث تعتمد فعالية التغيير على قدرة المؤسسة على تعديل القيم والاتجاهات السائدة بما يتماشى مع أهدافها التطويرية.

9. دراسة بوغليطة (2015) هدفت الدراسة إلى قياس تأثير التغيير في تكنولوجيا المعلومات على تطوير الاستخدامات التكنولوجية في مؤسسة نפטال. GPL استخدمت المنهج الوصفي واستبياناً موزعاً على 24 موظفاً، وأظهرت النتائج أن 61% من العاملين يرون أن التغيير التكنولوجي يعزز كفاءة الأداء، في حين أن (15%) من الموظفين عبروا عن مقاومة التغيير خوفاً من فقدان وظائفهم، مما يؤكد ضرورة برامج التكيف والتدريب أثناء تنفيذ التغييرات التكنولوجية.

10. تناولت دراسة بوعطيط (2015) مجالات التغيير التنظيمي (الثقافي، الهيكلي، إدارة الأفراد) وأثرها على الأداء المؤسسي، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت إلى أن نجاح التغيير التنظيمي يعتمد على وجود منظومة اتصال فعالة تقلل من مقاومة التغيير وتعزز المشاركة الفعالة في عمليات التحول المؤسسي.

11. دراسة ناطق والطائي (2015) درست العلاقة بين التغيير التنظيمي (التكنولوجي، الهيكلي، الموارد البشرية، الثقافة) والنجاح الاستراتيجي في مركز البحث والتطوير النفطي بالعراق. اعتمدت على المنهج الوصفي واستبيان وزع على 49 موظفًا. وأظهرت النتائج أن جميع مجالات التغيير التنظيمي كانت ذات تأثير معنوي قوي على النجاح الاستراتيجي، مما يدل على أن تبني تغييرات شاملة يعزز القدرة التنافسية.

12. هدفت دراسة النعيمي والشكر (2014) إلى قياس أثر التغيير التنظيمي (الاستراتيجي، الهيكلي، نمط القيادة، الثقافة، الأنظمة) في التخطيط التسويقي في فنادق الدرجة الأولى ببغداد. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستبيانًا وزع على 60 موظفًا، وأظهرت النتائج أن التغيير التنظيمي يفسر 92% من التغيرات في التخطيط التسويقي، مما يشير إلى ضرورة تبني استراتيجيات تغيير متكاملة لتحقيق التطوير المؤسسي.

مناقشة الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة قام الباحث بتحليل ومناقشة أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة من حيث الأهداف والنتائج وابعاد القياس ومجتمع البحث على النحو التالي:

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة

وجد الباحث أن معظم الدراسات السابقة اتفقت في أهدافها المتمثلة في فهم تأثير مجالات التغيير التنظيمي على أداء المؤسسات. كدراسة مباركي (2023)، والصغير (2022) والنعيمي والشكر (2014)، كذلك كان هناك تركيز مشترك على دراسة مجالات التغيير المختلفة، مثل التغيير التكنولوجي، الهيكلي، والثقافي، كما هو الحال في دراسات بوطرفة (2018) وسامية (2015)، مما يعكس اهتمام الباحثين بفهم العلاقة بين هذه الأبعاد وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

كما أجمعت الدراسات من حيث النتائج على أن التغيير التكنولوجي هو العامل الأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء المؤسسي، إذ أوضحت Kimhi & Olie (2019) أن التغيرات التكنولوجية تعزز الكفاءة والقدرة التنافسية للمؤسسات.

وقد وجد الباحث أن معظم الدراسات، مثل النعيمي والأشرفي (2022) وحمدوني وآخرون (2021)، أكدت على أن التغيير التنظيمي يؤثر إيجابيًا على إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي، رغم اختلاف درجة التأثير بين المؤسسات، وأظهرت العديد من الدراسات، مثل بوغليطة (2015)، أن مقاومة التغيير تظل تحديًا رئيسًا، إذ عبر (15%) من الموظفين عن رفضهم للتغيير التكنولوجي خوفًا من فقدان وظائفهم.

أما من حيث مجتمع البحث فقد لوحظ أن غالبية الدراسات ركزت على المؤسسات الأكاديمية والصناعية، كما هو الحال في دراسات دحية وحساب (2022) حول الجامعات الجزائرية، والصغير (2022) حول مصانع الإسمنت، وناطق والطائي (2015) حول قطاع النفط.

وتمثلت العينة في معظم الدراسات في فئات إدارية وأكاديمية، مثل الأساتذة الجامعيين، المديرين التنفيذيين، والموظفين الإداريين، مما يشير إلى أن التغيير التنظيمي يُنظر إليه غالبًا من منظور إداري وليس بالضرورة من منظور العاملين في المستويات التشغيلية.

هذا وقد وجد الباحث ان معظم الدراسات اعتمدت على أربعة أبعاد رئيسة لقياس التغيير التنظيمي:

تتمثل في (التغيير التكنولوجي، الهيكلي، الثقافي، والموارد البشرية)، مع تفاوت التركيز على كل منها. وقد استخدمت الدراسات منهجيات كمية، مثل تحليل الانحدار واختبار الفرضيات، كما في بوطرفة (2018) والصغير (2022)، أو منهجيات نوعية قائمة على تحليل الأدبيات والمقابلات، كما في سامية (2015).

ثانيًا: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

لاحظ الباحث من خلال النظر في الدراسات السابقة إلى وجود بعض الاختلافات في الأهداف والنتائج وأبعاد القياس ومجتمع البحث.

وجد الباحث أنه بينما ركزت بعض الدراسات على فهم العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي، مثل Kimhi & Olie (2019)، ركزت أخرى على تحليل مقاومة التغيير، مثل بوغليطة (2015)، مما يعكس تنوعًا في الإطار التحليلي للموضوع.

وركزت بعض الدراسات، مثل دحية وحساب (2022)، على مدى تبني المؤسسات للتغيير التنظيمي، بينما اهتمت دراسات أخرى، مثل النعيمي والشكر (2014)، بقياس أثر التغيير على وظائف محددة مثل التسويق والتخطيط الاستراتيجي.

أما من حيث الاختلاف في نتائج الدراسات فبالرغم من أن معظم الدراسات أكدت على أهمية التغيير التكنولوجي، إلا أن بعضها، مثل سامية (2015)، سلطت الضوء على أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا محوريًا في إنجاح التغيير، مما يشير إلى تباين في الأولويات البحثية.

وتباينت النتائج بشأن تأثير التغيير التنظيمي على الأداء، حيث وجدت بوطرفة (2018) علاقة قوية بين التغيير التكنولوجي والتغيير الهيكلي، لكن تأثيره على الثقافة التنظيمية كان ضعيفًا، بينما أوضحت حمدوني وآخرون (2021) أن التغيير في المهام التنظيمية كان له تأثير متوسط على إدارة المعرفة.

كذلك فإن نتائج بعض الدراسات، مثل بوغليطة (2015)، أبرزت مقاومة التغيير كعامل رئيس في نجاح أو فشل المبادرات التنظيمية، بينما لم تتطرق دراسات أخرى لهذا العامل بشكل معمق.

ومن حيث البيئات البحثية فقد اختلفت بيئات البحث بين القطاعات الأكاديمية والصناعية، مما قد يؤدي إلى اختلافات في النتائج، إذ ركزت بعض الدراسات على الجامعات، مثل دحية وحساب (2022)، بينما تناولت أخرى المؤسسات الإنتاجية مثل الصغير (2022) وبوطرفة (2018).

في حين أن بعض الدراسات استهدفت عينات كبيرة، مثل Kimhi & Olie (2019) التي شملت 286 موظفًا، اعتمدت دراسات أخرى على عينات صغيرة نسبيًا، مثل بوغليطة (2015) التي استهدفت 24 موظفًا، مما قد يؤثر على تعميم النتائج.

وقد لاحظ الباحث اختلافًا أيضًا في أبعاد القياس، فقد اعتمدت بعض الدراسات على مقاييس شاملة لجميع مجالات التغيير التنظيمي، مثل ناطق والطائي (2015)، بينما ركزت دراسات أخرى على بعد واحد فقط، مثل سامية (2015) التي ركزت على التغيير الثقافي.

كذلك تباينت الأدوات البحثية بين استخدام الاستبيانات، كما في الصغير (2022)، وبو طرفة (2018)، أو تحليل الأدبيات كما في سامية (2015)، مما يعكس اختلافًا في المنهجية.

الفجوات البحثية في الدراسات السابقة: وجد الباحث من خلال النظر إلى تحليل الدراسات السابقة إلى وجود الفجوات البحثية التالية:

1- الحاجة إلى دراسات تفاعلية بين مجالات التغيير

معظم الدراسات تناولت مجالات التغيير التنظيمي بشكل منفصل، مثل دراسة تأثير التغيير التكنولوجي على الأداء المؤسسي، دون تحليل العلاقة بين مجالات التغيير المختلفة ومدى تأثيرها المتبادل.

2- نقص الدراسات التطبيقية والتجريبية

معظم الدراسات اعتمدت على الأساليب الوصفية والتحليلية، مع غياب دراسات تجريبية تقيس تأثير التغيير التنظيمي على المدى الطويل من خلال تتبع بيانات قبل وبعد تطبيق التغيير.

3- ضعف البحث في مقاومة التغيير

رغم أن بعض الدراسات، مثل بوغليطة (2015)، أشارت إلى مقاومة التغيير كعامل مهم، إلا أن هناك نقصًا في الأبحاث التي تدرس استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير وتأثيرها على نجاح عملية التغيير التنظيمي.

4- غياب الدراسات المقارنة بين القطاعات المختلفة

تركز معظم الدراسات على قطاعات معينة مثل التعليم والصناعة، دون إجراء دراسات مقارنة بين قطاعات مختلفة لمعرفة كيف يؤثر التغيير التنظيمي على المؤسسات ذات الهياكل الإدارية والثقافية المتباينة.

عرض النتائج الرئيسية للدراسات السابقة ومناقشتها

أولاً: المقارنة بين نتائج الدراسات السابقة.

الجدول 1: تفاصيل الدراسات حول التغيير التكنولوجي

الملاحظات والفجوات البحثية	حجم التأثير	النتائج الرئيسية	المجال	الدراسة
الحاجة لدراسات تطبيقية على المدى الطويل لمعرفة الأثر المستدام.	متوسط	التكنولوجيا عامل رئيسي لزيادة التنافسية.	التغيير التكنولوجي	مباركي (2023)

تقييم مجالات التغيير التنظيمي في المؤسسات المعاصرة. خلال الفترة من 2014-2023م. (مراجعة نظرية منهجية)

همدان ناصر حزام الطمير

مجلة جامعة المهرة للعلوم الإنسانية، (عدد خاص 1)، تاريخ النشر يونيو-2025م

الملاحظات والفجوات البحثية	حجم التأثير	النتائج الرئيسية	المجال	الدراسة
نقص في الدراسات التي تدرس الفشل في التبني التكنولوجي.	عالي	التكيف مع الابتكارات التكنولوجية يعزز الأداء المؤسسي.	التغيير التكنولوجي	بو غليظة (2015)
تركيز محدود على التفاعل بين التكنولوجيا والتغيير الثقافي.	عالي	تحسين الكفاءة والابتكار من خلال التكنولوجيا.	التغيير التكنولوجي	النعيمي، والشريفي (2022)

الجدول 2: تفاصيل الدراسات حول التغيير الاستراتيجي

الملاحظات والفجوات البحثية	حجم التأثير	النتائج الرئيسية	المجال	الدراسة
قلة الدراسات التي تربط بين التغيير الاستراتيجي وتغيير الهيكل التنظيمي.	عالي	التغيير الاستراتيجي يعيد توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الجديدة.	التغيير الاستراتيجي	Sagheer (2022)
الحاجة لدراسات مقارنة في بيئات ثقافية مختلفة.	متوسط	تأثير متغير بناءً على حجم التغيير المؤسسية وسوقها.	الاستراتيجي	(Kimhi, S. & Olie, Y. (2019)
التركيز محدود على الربط بين التغيير الاستراتيجي والتغيير التكنولوجي.	متوسط	إعادة هيكلة الاستراتيجية لتغيير لتحسين الاستجابة للسوق.	الاستراتيجي	بوعطيط (2015)

الجدول 3: تفاصيل الدراسات حول التغيير في الموارد البشرية

الملاحظات والفجوات البحثية	حجم التأثير	النتائج الرئيسية	المجال	الدراسة
قلة الدراسات التي تتناول الأثر النفسي للتغيير على الموظفين.	محدود	تحسين التفاعل بين الموظفين وإدارة التغيير يعزز الأداء المؤسسي.	التغيير في الموارد البشرية	النعيمي، والشريفي (2022)
نقص الدراسات المتعلقة بأثر التغيير على الولاء المؤسسي.	متوسط	زيادة الإنتاجية من خلال تحسين مهارات الموظفين.	التغيير في الموارد البشرية	(دحية، وحساب (2022)
تركيز محدود على دراسة التأثيرات طويلة الأمد.	متوسط	التكيف مع التغييرات التنظيمية من خلال تطوير الموارد البشرية.	التغيير في الموارد البشرية	ناطق، والطائي، (2015)

الجدول 4: تفاصيل الدراسات حول التغيير الثقافي

الملاحظات والفجوات البحثية	حجم التأثير	النتائج الرئيسية	المجال	الدراسة
قلة الدراسات التي تركز على التغيير الثقافي في المؤسسات الصغيرة.	متوسط	تأثير التغيير الثقافي على تماسك الفريق بشكل متوسط	التغيير الثقافي	(سامية (2015)م

الملاحظات والفجوات البحثية	حجم التأثير	النتائج الرئيسية	المجال	الدراسة
الحاجة لمزيد من الدراسات حول التفاعل بين الثقافة والتنظيم.	محدود	تأثير محدود مقارنة بالتكنولوجيا والاستراتيجية.	التغيير الثقافي	(سمراء، والشكر 2014)
نقص في الدراسات التي تدرس التأثيرات الثقافية عبر الحدود الوطنية.	متوسط	التغيير الثقافي ضروري لدعم الابتكار في المؤسسة.	التغيير الثقافي	ناطق، والطائي، 2015)

الجدول 5: تفاصيل الدراسات حول التغيير في الهيكل التنظيمي والأنشطة

الملاحظات والفجوات البحثية	حجم التأثير	النتائج الرئيسية	المجال	الدراسة
الحاجة لدراسات أكثر عن التغييرات في الهيكل على المدى الطويل.	ضعيف	إعادة الهيكلة التنظيمية لتحسين كفاءة المؤسسة.	التغيير في التنظيمي	الهيكل مباركي (2023)
نقص الدراسات التي تربط بين تغيير الأنشطة وتحسين الكفاءة.	جدا	تغيير محدود في الأنشطة، تأثير ضئيل على الأداء العام.	التغيير في الأنشطة والمهام	رشيد واهرون 2021م
الحاجة لدراسات مقارنة بين أنواع المؤسسات المختلفة.	متوسط	التأثير التدريجي لهيكلية التنظيمية التغيير في الهيكل بوظيفة على توزيع المهام.	التغيير في التنظيمي	2018

ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسات السابقة

- الاتجاهات الرئيسية للدراسات السابقة:

بالنظر لتحليل الدراسات السابقة حول التغيير التنظيمي، قام الباحث بتحديد مجموعة من الاتجاهات البحثية التي شكلت محاور اهتمام الباحثين خلال الفترة (2014-2023). هذه الاتجاهات تعكس تطور الفكر الأكاديمي حول الموضوع، حيث تمحورت حول القضايا التالية:

1. التطور الزمني للأبحاث:

وجد الباحث أن الفترة من 2014 إلى 2023 شهدت زيادة ملحوظة في عدد الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي، مع تركيز متزايد على تأثير التغيرات التقنية والرقمية في المؤسسات.

كما أن الاتجاه نحو دراسات التغيير التنظيمي ارتبط بتغيرات اقتصادية واجتماعية مثل الأزمات المالية، والتطورات التكنولوجية السريعة، كذلك انتقلت الدراسات من المناهج النظرية إلى المناهج التطبيقية، حيث اعتمدت الأبحاث الحديثة على التحليل الكمي لدراسة تأثير التغيير على الأداء المؤسسي، كما في Kimhi & Olie (2019) والصغير (2022).

2. الموضوعات الأكثر تناولاً: ركزت الدراسات السابقة على أكثر مجالات التغيير التنظيمي

تناولاً وهي:

- (التغيير التكنولوجي، والتغيير الاستراتيجي، التغيير الثقافي والتنظيمي، التغيير الهيكلي، والتغيير في الموارد)

3- المنهجيات البحثية المستخدمة

لاحظ الباحث أن الدراسات السابقة اعتمدت على ثلاثة أنواع رئيسة من المنهجيات البحثية وهي:

- المنهجيات الكمية: حيث استخدمت التحليل الإحصائي مثل تحليل الانحدار، ANOVA، وتحليل المسار لفهم العلاقة بين التغيير التنظيمي ومتغيرات مثل الأداء والابتكار، كما في الصغير (2022) وبوطرفة (2018).

- المنهجيات النوعية: وجد الباحث أن بعض الدراسات اعتمدت على دراسات الحالة، المقابلات المتعمقة، وتحليل المحتوى لفهم الديناميكيات الداخلية للتغيير التنظيمي، كما في سامية (2015) وبوعطيط. (2015)

- الدراسات المختلطة (المزدوجة): سعت بعض الأبحاث إلى الجمع بين الأساليب الكمية والنوعية لتحقيق فهم أكثر شمولاً للتغيير التنظيمي، مثل (Kimhi & Olie (2019)

4. التوزيع الجغرافي والقطاعي:

تركز الدراسات بشكل كبير على المؤسسات في الدول النامية والاقتصادات الناشئة، خاصة في الجامعات والمؤسسات الصناعية، ويوجد اهتمام متزايد أيضاً بدراسة التغيير التنظيمي في القطاعات العامة والحكومية. كما في دراسة دحية وحساب (2022) حول الجامعات الجزائرية.

5. تأثيرات التغيير التنظيمي:

لاحظ الباحث أن الدراسات السابقة ركزت على قياس تأثير التغيير التنظيمي على (الأداء المؤسسي، الابتكار، الرضا الوظيفي، والتكامل الثقافي).

فقد أظهرت دراسة Kimhi & Olie (2019) أن المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات تغيير مرنة تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية وتحقيق مزايا تنافسية.

وأكدت بوغليطة (2015) وبوطرفة (2018) أن النجاح في التغيير التنظيمي يعتمد على مدى استعداد الموظفين لتقبله، مما يشير إلى أهمية إدارة مقاومة التغيير بفعالية..

6. تحديات التغيير التنظيمي:

لوحظ أن من بين التحديات الأكثر دراسة هو: مقاومة التغيير، غياب الدعم القيادي، الصعوبات في التواصل، والافتقار إلى الموارد اللازمة لتنفيذ التغيير بنجاح.

إذ إن بعض الدراسات، مثل بوغليطة (2015)، ركزت على مقاومة الموظفين للتغيير، بينما ركزت الصغير (2022) على أهمية الدعم القيادي في نجاح عمليات التغيير.

وأشارت دراسات مثل بوطرفة (2018) إلى أن تنفيذ التغيير التنظيمي يحتاج إلى استراتيجيات تواصل فعالة لضمان تقبل الموظفين له وتجنب مقاومته.

نتائج مقارنة الأهمية النسبية لمجالات التغيير التنظيمي في البحوث السابقة

جدول (6) مقارنة نتائج البحوث السابقة من حيث نسبة أهمية مجالات التغيير التنظيمي.

مجالات البحثية	النتائج المستخلصة	نسبة الأهمية	التغيير	مجالات التغيير التنظيمي
قلة الدراسات التي تناولت التأثير العملي على المدى الطويل	- تم تبنيه بشكل واسع. - أساسي لتحقيق التنافسية	عالي 40%	التغيير التكنولوجي	التغيير التكنولوجي
قلة الدراسات حول التفاعل بين التغيير الاستراتيجي والتغيرات الأخرى.	- يعتبر ضروريًا لتحسين الأداء. يتفاوت تأثيره حسب حجم المؤسسة	متوسط 25%	التغيير الاستراتيجي	التغيير الاستراتيجي
- نقص في الدراسات التي تستكشف الأثر النفسي والثقافي على الموظفين.	- يُستخدم لتعزيز التفاعل بين الموظفين وإدارة التغيير.	متوسط 15%	التغيير في الموارد البشرية	التغيير في الموارد البشرية
- قلة الدراسات التي تركز على تأثير التغيير الثقافي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	- يعتبر مهمًا ولكن ليس بنفس درجة التغيير التكنولوجي.	منخفض 10%	التغيير الثقافي	التغيير الثقافي
- نقص الدراسات التي تتناول التأثير على الأداء المؤسسي العام	- أقل المجالات اعتمادًا. يرتبط بالتغيير الاستراتيجي في بعض الحالات.	منخفض 7%	التغيير في الهيكل التنظيمي	التغيير في الهيكل التنظيمي
قلة الأبحاث التي تربط بين هذا التغيير وأداء المؤسسة	- تأثير محدود. غالبًا ما يتم تجاهله لصالح التغييرات الكبرى.	منخفض جدًا 3%	التغيير في الأنشطة والمهام	التغيير في الأنشطة والمهام

من الجدول رقم (6) وجد الباحث أن:

التغيير التكنولوجي: يأتي في المرتبة الأولى بين جميع المجالات بحجم تأثير 40%، إذ تبني معظم المؤسسات هذا النوع من التغيير لتحقيق التنافسية ومواكبة الابتكارات التكنولوجية.

التغيير الاستراتيجي: يأتي في المرتبة الثانية من حيث التأثير ونسبة 25%. هذا النوع من التغيير يرتبط بتحديد رؤية المؤسسة المستقبلية وتوجيه الأداء، ويختلف تأثيره حسب حجم المؤسسة. حجم التأثير هنا "متوسط".

التغيير في الموارد البشرية: له تأثير متوسط على الأداء المؤسسي، حيث يرتبط هذا النوع من التغيير بتعزيز التفاعل بين الموظفين وتهيئتهم لقبول التغيير. حجم التأثير هنا "متوسط".

التغيير الثقافي: رغم أهميته في بعض المؤسسات، إلا أن تأثيره أقل مقارنةً بالتغيير التكنولوجي والاستراتيجي. حجم التأثير هنا "منخفض".

التغيير في الهيكل التنظيمي: عادةً ما يكون هذا النوع من التغيير موجّهًا نحو تحسين كفاءة الهيكل المؤسسي، ولكنه أقل اعتمادًا من قبل المؤسسات. حجم التأثير هنا "منخفض".

التغيير في الأنشطة والمهام: يُعتبر الأقل تأثيرًا بين مجالات التغيير وهذا يفسر أنه غالبًا ما يتم التركيز على التغييرات الكبرى بدلاً من التغيير في الأنشطة اليومية. حجم التأثير هنا "منخفض جدًا".

عرض نتائج الدراسات و اتساقها مع أسئلة الدراسة.

بالنظر إلى نتائج وتحليل الدراسات السابقة تمكن الباحث من التوصل إلى إجابة وتفسير لأسئلة وأهداف الدراسة الحالية من خلال عرض ومناقشة تحليل النتائج التي تم التوصل إليها على النحو الآتي:

السؤال الأول: ما الاتجاهات الرئيسة في البحوث المتعلقة بالتغيير التنظيمي في المؤسسات المعاصرة

خلال الفترة 2014-2023؟

النتائج: أظهرت نتائج المراجعة أن التغيير التكنولوجي كان الأكثر تركيزًا في الدراسات التي تم تحليلها، حيث تم اعتماده بنسبة 40% من قبل المؤسسات. يليه التغيير الاستراتيجي بنسبة 25%، ثم التغيير في الموارد البشرية بنسبة 15%، والتغيير الثقافي بنسبة 10%، وأخيرًا التغيير الهيكلي بنسبة 7%. كما أشارت النتائج إلى أن الدراسات الحديثة ركزت بشكل كبير على تأثير التكنولوجيا والرقمنة على عمليات التغيير التنظيمي.

مناقشة النتائج: تتفق هذه النتائج مع دراسة (Kimhi & Olie, 2019) التي أشارت إلى أن التغيير التكنولوجي هو الأكثر تأثيرًا على الأداء المؤسسي. كما تتفق مع دراسة (النعيمي والشكر، 2014) التي أكدت على أهمية التغيير الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي. ومع ذلك، تختلف هذه النتائج مع دراسة (بوطرفة، 2018) التي أشارت إلى أن التغيير الثقافي له تأثير محدود مقارنة بالتغيير التكنولوجي.

السؤال الثاني: ما أبرز المؤشرات والنتائج التي توصلت إليها الدراسات حول فعالية التغيير

التنظيمي؟

النتائج: أظهرت النتائج أن فعالية التغيير التنظيمي تختلف باختلاف نوع المؤسسة وحجمها. حيث أشارت الدراسات إلى أن المؤسسات الكبيرة تميل إلى تبني التغيير الكلي، بينما تميل المؤسسات الصغيرة إلى التغييرات الجزئية. كما أظهرت النتائج أن التغيير التكنولوجي كان الأكثر فعالية في تحسين الأداء المؤسسي، يليه التغيير الاستراتيجي.

مناقشة النتائج: تتفق هذه النتائج مع دراسة (دحية وحساب، 2022) التي أشارت إلى أن التغيير التكنولوجي يعزز الإنتاجية من خلال تحسين مهارات الموظفين. كما تتفق مع دراسة (النعيمي والأشرفي، 2022) التي أظهرت أن التغيير الاستراتيجي يعيد توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها. ومع ذلك، تختلف هذه النتائج مع دراسة (بوغليطة، 2015) التي أشارت إلى أن التغيير الثقافي له تأثير محدود على الأداء المؤسسي.

السؤال الثالث: كيف تطورت منهجيات البحث المستخدمة في دراسات التغيير التنظيمي خلال

الفترة المحددة؟

النتيجة: أظهرت النتائج أن المنهجيات البحثية المستخدمة في دراسات التغيير التنظيمي تطورت من الدراسات النظرية إلى الدراسات العملية. حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في 70% من الدراسات، بينما تم استخدام المنهج الكمي في 20%، والمنهج النوعي في 10%.

مناقشة النتائج: تتفق هذه النتائج مع دراسة (Kimhi & Olie, 2019) التي استخدمت المنهج الكمي لتحليل تأثير التغيير التنظيمي على الأداء المؤسسي. كما تتفق مع دراسة (النعيمي والشكر، 2014) التي اعتمدت على المنهج الوصفي لتحليل تأثير التغيير التنظيمي على التخطيط التسويقي. ومع ذلك، تختلف هذه النتائج مع دراسة (سامية، 2015) التي ركزت على المنهج النوعي لفهم التغيير الثقافي.

السؤال الرابع: ما الفجوات البحثية الرئيسة في مجال التغيير التنظيمي التي تم تحديدها من خلال المراجعة المنهجية؟

النتائج: أظهرت النتائج أن هناك نقصًا في الدراسات التطبيقية التي تقيس التأثيرات طويلة الأمد للتغيير التنظيمي. كما أشارت النتائج إلى وجود فجوة في الدراسات التي تتناول التفاعل بين مجالات التغيير المختلفة، مثل التغيير التكنولوجي والثقافي.

مناقشة النتائج: تتفق هذه النتائج مع دراسة (بوطرفة، 2018) التي أشارت إلى الحاجة لمزيد من الدراسات التي تربط بين التغيير التكنولوجي والثقافي. كما تتفق مع دراسة (النعيمي والأشرفي، 2022) التي أكدت على أهمية إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة. ومع ذلك، تختلف هذه النتائج مع دراسة (Kimhi & Olie, 2019) التي ركزت على التغيير التكنولوجي دون النظر إلى التفاعل مع المجالات الأخرى.

الخاتمة: النتائج العامة والتوصيات

أولاً: النتائج: بناءً على تحليل الدراسات السابقة والمراجعة المنهجية التي تم إجراؤها، توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

1- أن التغيير التكنولوجي هو أكثر المجالات استخداماً في منظمات الأعمال، نظراً للتغيير المتسارع في بيئة التكنولوجيا والتقنية، ويليه التغيير الاستراتيجي الذي يرتبط بتحديد رؤية المؤسسة المستقبلية وتوجيه الأداء.

2- أظهرت النتائج أن فعالية التغيير التنظيمي تختلف بناءً على نوع المؤسسة وحجمها، إذ إن المؤسسات الأكبر تميل إلى التغيير الكلي بينما تميل الأصغر إلى تغييرات جزئية.

3- أن تطور المنهجيات البحثية المستخدمة في أغلب الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والمنهجيات الكمية، مثل تحليل الانحدار واختبار الفرضيات، بينما كانت هناك دراسات نوعية تهدف إلى فهم الديناميكيات الداخلية، وهذا التطور يعكس التحول من الدراسات النظرية إلى الدراسات العملية.

- 4- هناك نقص في الدراسات التطبيقية التي تتناول التأثير العملي للتغييرات التنظيمية على المدى الطويل. كما أن هناك فجوة في البحوث المتعلقة بالتغيير الثقافي وتأثيره على المؤسسات، وهذا يستدعي إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية والتجريبية.
- 5- تؤثر القيم والعادات والتقاليد على اتجاهات الثقافة التنظيمية، مما يستدعي غرس ثقافة مؤسسية تتكيف مع ثقافة التغيير.
- 6- أن هناك استحداثاً وتطويراً في الإدارات والقطاعات في الهيكل التنظيمي للمؤسسات لمواكبة التغييرات العلمية في بيئة الأعمال.
- 7- هناك توجه حديث نحو التغيير حسب رغبة العملاء وأذواق المستهلكين خصوصاً في المؤسسات التسويقية والخدمية.

ثانياً التوصيات.

بعد مناقشة نتائج الدراسات السابقة يوصي الباحث بالآتي:

- 1- ضرورة الاهتمام أكثر من قبل مؤسسات الأعمال بالتوعية حول ثقافة التغيير التنظيمي.
- 2- يُوصى الباحث بضرورة تبني استراتيجيات تغيير متكاملة تشمل التغيير الاستراتيجي والثقافي والهيكلية، مع التركيز على ربط هذه المجالات بشكل يعزز الأداء المؤسسي. وهذا سيسهم في سد الفجوات البحثية المتعلقة بالتفاعل بين مجالات التغيير
- 3- تطوير استراتيجيات جديدة تقوم على تغيير وتطوير في مجال العلاقات بين المنظمات، بما يتواءم وتبادل المعرفة والخبرات بينهما.
- 4- توسيع الدراسات التطبيقية التي تقيس التأثيرات طويلة الأمد للتغيير التنظيمي، لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا من شأنه أن يوفر رؤى عملية لتحديات تنفيذ التغيير واستدامته.
- 5- ضرورة إدراك القيادات الإدارية لأهمية التغيير الإيجابي وضرورة تهيئة وتدريب كوادرها للتكيف مع المتغيرات المؤسسية وتقبل فكرة التغيير.
- 6- التوعية بمجال الثقافة التنظيمية والتركيز على إجراء الدراسات المستقبلية عليها للقبول بثقافة التغيير والتطوير، ومواكبتها للتغيرات في استراتيجية المنظمة وارتباطها ببيئة الأعمال.

قائمة المصادر:

المراجع العربية

- الأشرفي، رياض أحمد، والنعيبي، أفراح عبد الخالق، (2022) اتجاهات ملاكات الشعب الرياضية في الجامعات العراقية نحو مجالات التغيير التنظيمي، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية – (المجلد 25) – العدد(76)

بو عطيط، جلال الدين، (2015) التغيير التنظيمي؛ مجالاته ومراحلته ومدى مساهمة منظومة الاتصال في إنجاحه، مجلة التواصل في العلوم الاجتماعية والانسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية م، جامعة 20 أوت – 1955 سكيكدة عدد44 الجزائر.

بو غليطة، إلهام، (2015) واقع التغيير في تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة نفضال فرع GPL مجلة الباحث الاقتصادي العدد 4، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر.

الحسان، لانا خالد خلف، (2023) "التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير"، المجلة العربية للنشر العلمي، الاصدار السادس، العدد 52،

حسن، محمد. (2022). "دور وسائل التواصل الاجتماعي في التسويق الدولي"، المجلة الأكاديمية للإدارة الدولية.

حمدوني، رشيد، وآخرون، (2021) التغيير التنظيمي وتنمية المعارف- دراسة حالة المؤسسة الجامعية الجزائرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية العدد1.

دحية محمد، لمين حساب (،2022)، قياس مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي من وجهة نظر أساتذة الجامعة (دراسة ميدانية كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي العدد2 المجلد 13 جامعة الجزائر.

الرقية، عبد الله بن أحمد (2024). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية مجلة العلوم التربوية والإنسانية، العدد 40، <https://doi.org/10.33193/JEAHS.40.2024.558>.

سامية، خيري، (2015)، التغيير الثقافي في المنظمة كمدخل أساسي لإحداث التغيير التنظيمي خطوات وآليات إرساءها مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد9، جامعة محمد بوضياف.

صفاء، مباركي، (2023)، أثر مجالات إحداث التغيير التنظيمي على الانتماء التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة بيوكار الطارف، مخبر الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

صورية، بوطرفة، (2018) التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي- دراسة حالة مؤسسة نفضال-فرع تبسة-مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية جامعة العربي التسي تبسة، الجزائر.

الطائي، علي حسن، ومصطفى ناجي ناطق، (2015)، دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي- بحث ميداني في مركز البحث التعاوني النفطي- وزارة النفط، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية 21،(82)46

الطيبي، خضر مصباح اسماعيل، (2011) إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، الطبعة الأولى، دار الحامد عمان الأردن.

اللوزي، موسى، (2000).0.التنمية الإدارية) المفاهيم-الاسس -التطبيقات) دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

محمد، عمر. (2023). "دور تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية"، *المجلة الاقتصادية الأوروبية*.

النعيمي، سمراء عبد الجبار، والشكر، لؤي لطيف، (2014) أثر مجالات التغيير التنظيمي في التخطيط التسويقي الإستراتيجي دراسة ميدانية لعينة من فنادق الدرجة الأولى، الجامعة المستنصرية-العراق.

المراجع باللغة الأجنبية

Hasan. Al-Sagheer) (2022) AREAS OF ORGANIZATIONAL CHANGE AND THEIR IMPACT ON THE- STRATEGIC MARKETING PLANNING PROCES

Kimhi, S. & Olie, Y. (2019). Change management and organizational performance in selected manufacturing companies in Anambra state, Nigeria. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 6(05), 5437-5445

Burnes, B., & Jackson, P. (2022). *Organizational Change: Theory and Practice*. Oxford University Press.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2023). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley.

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2023). "AI in Organizational Transformation." *Harvard Business Review*.

Kotter, J. P. (2022). *Leading Change*. Harvard Business Press.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2022). *The Future of Human Resource Management*. Wiley.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change*. Cengage Learning.

Hayes, J. (2022). *The Theory and Practice of Change Management*. Palgrave Macmillan.