GoldinKollar

إدارة التغيير

إدارة التغيير: ما هي، وأنواعها، وخطواتها، ولماذا يقاومها الناس

إدارة التغيير هي العمل الذي يجعل الناس يتبنّون التغيير. أنواع التغيير، وعشر خطوات تدعمها الأدلة، ولماذا يقاوم الموظفون، وكيف تعرف أنه استقر فعلاً.



GoldinKollar للأبحاث والاستراتيجية · نوفمبر 2026

الإجابة المختصرة: إدارة التغيير هي العمل الذي يساعد الناس على تبنّي التغيير، حتى يحقق الغرض منه. وهي تشمل سبب الحاجة إلى التغيير، ومن يقوده، وما يجب أن يفعله الناس بطريقة مختلفة، وكيف يحصلون على الدعم. أي نظام جديد أو هيكل جديد لا يستخدمه الناس لم يغيّر شيئاً.

شركة في الرياض تنقل طلبات الإجازات من الورق إلى تطبيق. يسير الإطلاق بشكل جيد: التطبيق يعمل، والبريد الإلكتروني أُرسل، والمورّد استلم مستحقاته. بعد ثلاثة أشهر، لا يزال نصف المديرين يوقّعون النماذج الورقية، والموارد البشرية تدخلها يدوياً. المشروع تم تسليمه. التغيير لم يحدث.

ما هي إدارة التغيير؟

تصف شركة Prosci، المطوّرة لنموذج أدكار، إدارة التغيير بأنها "إطار عمل يساعد على إدارة الجانب البشري من التغيير". لكل تغيير جانبان.

- **الجانب التقني** هو الشيء الذي يُبنى: النظام، والهيكل، والسياسة، والإجراء. إدارة المشاريع هي التي تنجزه.
- **الجانب البشري** هو مدى فهم الناس له، وقبولهم له، وعملهم بالطريقة الجديدة. إدارة التغيير هي التي تحقق ذلك.

إدارة التغيير أيضاً أكبر من مجرد إعلان. وتؤكد Prosci النقطة نفسها: غالباً ما تُختصر إدارة التغيير في خطة تواصل، لكنها أكبر بكثير من إخبار الناس بما يتغيّر. يحتاج الناس إلى سبب، ومهارات، ووقت، ومدير يعمل بالطريقة الجديدة أيضاً.

ما أنواع التغيير التنظيمي؟

يقسّم الباحثان Karl Weick و(1999) Robert Quinn التغيير حسب وتيرته.

النوع	كيف يبدو	أمثلة	التسلسل
التغيير المتقطع	مخطط، وكبير، ويحدث على فترات متباعدة؛ له بداية ونهاية	إعادة هيكلة، أو اندماج، أو نظام جديد، أو الانتقال إلى مكتب جديد	فك التجميد، الانتقال، إعادة التجميد
التغيير المستمر	تعديلات صغيرة ومتواصلة تتراكم مع الوقت	فرق تطوّر إجراء عمل كل شهر؛ خدمة تتغيّر مع عملائها	التجميد، إعادة التوازن، فك التجميد

في الواقع العملي، يفيد أيضاً أن تسأل ما الذي يتغيّر: الهيكل (من يتبع من)، أم الإجراءات أو التقنية (كيف يُنجز العمل)، أم الثقافة (ما يعتبره الناس طبيعياً). والثالث يستغرق عادة أطول وقت؛ راجع دليلنا حول هل يمكن تغيير الثقافة التنظيمية.

ما خطوات إدارة التغيير؟

تقدّم النماذج الشائعة أربع أو خمس أو ثماني خطوات. لكن مراجعة لكل من النماذج الشائعة والأبحاث وجدت أن هذه النماذج تستند في الغالب إلى آراء الخبراء أكثر من استنادها إلى الأدلة العلمية، واستخلصت عشر خطوات تدعمها الأدلة (Stouten, Rousseau and De Cremer, 2018).

1. **قيّم المشكلة أو الفرصة وراء التغيير.** كن قادراً على توضيح الخلل الموجود اليوم، وبالحقائق.
2. **اختر تحالفاً قيادياً وادعمه.** مجموعة تملك الصلاحية والمصداقية لقيادته.
3. **ضع رؤية واضحة ومقنعة.** ما الذي سيتغيّر، بكلمات يفهمها الموظف الجديد.
4. **أوصل الرؤية.** أكثر من مرة، ومن الأشخاص الذين يثق بهم الموظفون.
5. **حرّك الحماس للتغيير.** أشرك الأشخاص المتأثرين به في التخطيط له.

6. **مكّن الآخرين من التحرك.** أزل الموافقات والقواعد التي تعيق الطريقة الجديدة.
7. **ابنِ المعرفة والقدرة التي يحتاجها التغيير.** تدريب، وممارسة، ووقت.
8. **حدّد المكاسب قصيرة المدى واستفد منها.** قدّم دليلاً مبكراً على أن التغيير ينجح.
9. **راقب التغيير وعزّزه مع الوقت.** قِس، وعدّل، واستمر.
10. **اجعله جزءاً من الثقافة، والممارسات، وطريقة اختيار القادة.** وإلا سيتلاشى حين يغادر راعيه.

في الخطوتين 3 و4، تجد في خطة التواصل لإدارة التغيير نموذجاً مقسّماً على مراحل ومثالاً على إعلان. ولمقارنة لوين وكوتر وأدكار ونموذج التأثير، راجع نماذج إدارة التغيير.

لماذا يقاوم الموظفون التغيير؟

غالباً ما يُنظر إلى "المقاومة" على أنها عيب في الموظف. لكن الأبحاث تقرأها بشكل مختلف. وجدت مراجعة شملت 79 دراسة كمية نُشرت بين 1948 و2007 أن رد فعل الناس تجاه التغيير يعتمد على خمسة أمور (Oreg, Vakola and Armenakis, 2011):

ما يشكّل رد الفعل	السؤال الذي يسأله الموظف
الشخص نفسه	هل تأقلمت مع التغيير من قبل؟
الوضع قبل التغيير	هل أثق بالأشخاص الذين يديرون هذا المكان؟
طريقة إدارة التغيير	هل أخبروني مبكراً، وهل أخذوا رأيي؟
الفائدة أو الضرر المتوقع	ماذا سأكسب، وماذا سأخسر؟
التغيير نفسه	هل يمس وظيفتي أو راتبي أو مكانتي؟

معظم هذه الأمور بيد الأشخاص الذين يقودون التغيير: كيف يُدار، وماذا يتضمن، ومدى الصراحة في شرح المكاسب والخسائر. لهذا تفصل دراسة أقدم بين الجاهزية والمقاومة. الجاهزية هي ما يعتقده الناس ويشعرون به وينوون فعله قبل أن يبدأ التغيير، ويمكن للقادة بناؤها؛ ومصداقية من ينقل الرسالة جزء من ذلك (Armenakis, Harris and Mossholder, 1993).

في الواقع العملي:

- **قل للناس ما سيخسرونه، لا ما سيكسبونه فقط.** لقد استنتجوا ذلك بالفعل.
- **اترك للمدير المباشر شرح التغيير لفريقه.** الرسالة من الإدارة العليا تبدأ الحوار؛ لكنها لا تنهيه.
- **اسأل قبل أن تقرّر متى استطعت.** حتى خيار صغير، مثل ترتيب مراحل التطبيق، يغيّر طريقة تقبّل الباقي.

هل تفشل 70% من برامج التغيير؟

ستقرأ أن 70% من برامج التغيير تفشل. تتبّع Mark Hughes (2011) خمسة مصادر منشورة لهذا الرقم، ولم يجد دليلاً صحيحاً وموثوقاً وراء أي منها. يعتمد النجاح على التغيير، والسياق، ومن يحكم عليه. لا تخطط بناءً على شعار. حدّد من البداية ما يعنيه النجاح لهذا التغيير، وقِس ذلك.

كيف تعرف أن التغيير استقر؟

قِس ثلاثة أمور، بهذا الترتيب.

- **التبنّي.** هل يعمل الناس بالطريقة الجديدة؟ احسب ذلك: النماذج المقدّمة عبر التطبيق، والاجتماعات المنعقدة بالشكل الجديد.
- **الفهم.** هل يستطيع الناس التعبير بكلماتهم الخاصة عمّا تغيّر ولماذا؟ عدد قليل من أسئلة استبيان النبض بعد أربعة أسابيع من الإطلاق سيخبرك بذلك.
- **القناعة.** هل يرى الناس أن الأمر كان يستحق، وأنه سيستمر؟ تفسّر مجموعات التركيز الصغيرة الدرجة المنخفضة أفضل من استبيان آخر.

خطوتك التالية

اختر تغييراً واحداً تديره الآن. اكتب، في جملة واحدة لكل بند، سبب الحاجة إليه، وماذا سيفعل الناس بطريقة مختلفة، وماذا سيخسرون. إذا لم تستطع، فالخطة ليست جاهزة للإعلان.

الأسئلة الشائعة

ما هي إدارة التغيير بكلمات بسيطة؟

هي كل ما تفعله الشركة لمساعدة موظفيها على الانتقال من طريقة العمل القديمة إلى طريقة جديدة: شرح السبب، وتهيئة المديرين، والتدريب، وإزالة العقبات، والتأكد من استخدام الطريقة الجديدة. من دونها، يبقى التغيير على الورق فقط.

ما أنواع التغيير في المؤسسة؟

حسب الوتيرة، يكون التغيير متقطعاً (مخططاً، وكبيراً، وعلى فترات متباعدة، مثل إعادة هيكلة أو نظام جديد) أو مستمراً (تعديلات صغيرة ومتواصلة). وحسب المحتوى، يمس الهيكل، أو الإجراءات والتقنية، أو الثقافة. وتغيير الثقافة يستغرق عادة أطول وقت.

ما الخطوات الرئيسية لإدارة التغيير؟

تشخيص المشكلة، وتشكيل مجموعة تقود التغيير، ووضع رؤية واضحة وإيصالها، وإشراك الأشخاص المتأثرين وتمكينهم، وبناء المهارات التي يحتاجونها، وإظهار المكاسب المبكرة، ومواصلة القياس، وجعل التغيير جزءاً من طريقة عمل الشركة.

لماذا يقاوم الموظفون التغيير؟

في الغالب لأسباب يتحكم فيها القادة: سمعوا بالخبر متأخراً، أو لم يُسألوا عن رأيهم، أو يتوقعون خسارة شيء لم يذكره أحد. وجدت أبحاث شملت 79 دراسة أن طريقة إدارة التغيير وما يتوقع الناس كسبه أو خسارته يشكّلان رد الفعل.

ما الفرق بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع؟

إدارة المشاريع تسلّم النظام أو الهيكل أو الإجراء الجديد في الوقت المحدد وضمن الميزانية. أما إدارة التغيير فتتأكد من أن الناس يتبنّونه. يحتاج أي تغيير إلى الاثنتين معاً: فالمشروع الذي يُطلق ولا يستخدمه أحد لم ينجح.

أي نموذج لإدارة التغيير هو الأفضل؟

لم يثبت أن هناك نموذجاً هو الأفضل. كل نموذج يناسب موقفاً مختلفاً: الاندماج، والنظام الجديد، وفريق واحد يغيّر عادة واحدة، كلها تحتاج إلى أدوات مختلفة. وتوضح مقارنتنا بين نماذج إدارة التغيير أي نموذج يناسب كل موقف.

المصادر

- Prosci, "What is change management?". prosci.com

Weick, K. E. and Quinn, R. E. (1999), "Organizational change and development", *Annual Review of Psychology* 50, 361-386. doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361

Stouten, J., Rousseau, D. M. and De Cremer, D. (2018), "Successful organizational change: integrating the management practice and scholarly literatures", *Academy of Management Annals* 12(2), 752-788. doi.org/10.5465/annals.2016.0095

Adamidis, C., Craven, A., Dober, D. and Alexandris, G. (2023), "A framework for pairing circular economy and IoT", *New Business Models Conference Proceedings 2023*, Maastricht University Press (مصدر صياغة الخطوات العشر، التي أخذها المؤلفون عن Stouten وزملائه). assets.pubpub.org

Oreg, S., Vakola, M. and Armenakis, A. (2011), "Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies", *The Journal of Applied Behavioral Science* 47(4), 461-524. doi.org/10.1177/0021886310396550

Armenakis, A. A., Harris, S. G. and Mossholder, K. W. (1993), "Creating readiness for organizational change", *Human Relations* 46(6), 681-703. doi.org/10.1177/001872679304600601

Hughes, M. (2011), "Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail?", *Journal of Change Management* 11(4), 451-464. doi.org/10.1080/14697017.2011.630506

GoldinKollar

هل تعمل على هذا في شركتك؟

أخبرنا بما تحاول تغييره. نرد عليك خلال يوم عمل واحد، بالعربية أو الإنجليزية.

goldinkollar.com/contact