

إدارة التغيير الاستراتيجي: توظيف نموذج ADKAR لتعزيز انخراط الموظفين وتجاوز تحديات المقاومة في شركة FABCOM
Strategic Change Management: Implementing the ADKAR Model to Enhance Employee Involvement and Overcome Resistance Challenges at FABCOM Company

د. يوسف عطية¹*

¹ جامعة أم البواقي (الجزائر)، youcef.attia@univ-oeb.dz

تاريخ الاستلام: 2026-02-22 تاريخ قبول النشر: 2026-04-02 تاريخ النشر: 2026-06-05

المخلص: هدفت الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد نموذج ADKAR (الوعي، والرغبة، والمعرفة، والقدرة، والتعزيز) على تعزيز مشاركة الموظفين وتقليل مقاومة التغيير في شركة فابكوم اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 120 موظفاً من أصل 402، واستخدمت الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات . أظهرت النتائج تأثيرات إيجابية معنوية على المشاركة، حيث كانت الرغبة أقوى مؤشر، وتأثيرات سلبية معنوية على المقاومة، وكان الوعي هو الأكثر تأثيراً، وتؤكد الدراسة على ضرورة تبني نهج شامل قائم على الأبعاد السلوكية والمعرفية لإدارة التغيير الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، نموذج ADKAR ، الانخراط الوظيفي، مقاومة التغيير، التغيير الاستراتيجي.

تصنيف JEL: M12, M10, D23 .

Abstract: The study aimed to analyze the impact of the ADKAR model dimensions (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, and Reinforcement) on enhancing employee engagement and reducing resistance to change at FABCOM. It relied on a random sample of 120 employees out of 402 and used simple linear regression to test the hypotheses. The results showed significant positive effects on engagement, with Desire as the strongest predictor, and significant negative effects on resistance, with Awareness being the most influential. The study emphasizes the need to adopt a comprehensive approach grounded in behavioral and cognitive dimensions for effective strategic change management.

Keywords: Change Management, ADKAR Model, Employee Engagement, Resistance to Change, Strategic Change.

Jel Classification Codes: M12, M10, D23.

* المؤلف المرسِل: يوسف عطية

1. مقدمة:

في عالم يتغير بوتيرة غير مسبقة، لم تعد المؤسسات قادرة على الاكتفاء والحفاظ على أوضاعها الراهنة، فنجد أن متغيرات مثل التحول الرقمي، تقنيات الذكاء الاصطناعي، التغيرات في أنماط العمل والاستهلاك بعد جائحة كوفيد 19، والتقلبات الاقتصادية العالمية، كلها عوامل فرضت على المؤسسات إعادة التفكير في استراتيجياتها وهياكلها وطرق إدارتها للمورد البشري؛ غير أن التجارب العملية تكشف بوضوح أن صياغة الاستراتيجية ليست سوى نصف الطريق؛ أما النصف الآخر وهو الأصعب، فيمكن في إدارة التغيير ذاته كي ينجح، وخاصة في كيفية التعامل مع الأفراد الذين يطلب منهم تبني هذا التغيير وتقبله.

تتمثل الإشكالية الجوهرية في أن كثيرا من مبادرات التغيير الاستراتيجي تفشل أو على الأقل لا تحقق النتائج المتوقعة، ليس بسبب ضعف الرؤية أو نقص الموارد، بل نتيجة مقاومة الموظفين وضعف مستوى انخراطهم؛ فتشير كثير من أدبيات إدارة التغيير إلى أن العامل البشري يمثل العامل الأكثر حسما في نجاح التحولات التنظيمية أو فشلها، فحتى أفضل الخطط تفقد فعاليتها إذا لم تجد قبولا حقيقيا من أولئك الذين يعينهم التغيير على أرض الواقع؛ ومن هنا تبرز الحاجة إلى نماذج عملية تركز على الفرد بوصفه محور عملية التغيير لا مجرد عنصر تابع لها.

نجد من جهة أخرى أن المقاومة ليست ظاهرة شاذة أو سلوكا عدائيا بالضرورة، بل غالبا ما تكون استجابة طبيعية لحالة من عدم اليقين، فالتغيير قد يهدد الشعور بالأمان الوظيفي، أو يفرض متطلبات مهارية جديدة، أو يغير العلاقات داخل فرق العمل وهيكليتها، وقد أظهرت البحوث أن إدراك الأفراد لعدالة التغيير ووضوح أسبابه يؤثر بشكل مباشر في مستوى قبولهم له، وعليه فإن إدارة التغيير لا يمكن أن تقتصر على القرارات الهيكلية فقط، بل يجب أن تمتد إلى إدارة الإدراكات والمشاعر والتوقعات.

في هذا السياق يبرز نموذج ADKAR، الذي طوره Jeff Hiatt، كإطار منهجي يركز على إدارة التغيير من منظور الفرد، ويقوم هذا النموذج على خمسة عناصر متسلسلة: الوعي بالحاجة إلى التغيير (Awareness)، الرغبة في دعمه والمشاركة فيه (Desire)،

المعرفة بكيفية تطبيقه (Knowledge) ، القدرة على تنفيذه عمليا (Ability) ، وأخيرا التعزيز لضمان استدامة النتائج (Reinforcement) ، ما يميز هذا النموذج أنه لا يفترض انتقال الأفراد تلقائيا من مرحلة إلى أخرى، بل ينظر إلى كل مرحلة بوصفها شرطا ضروريا للمرحلة التي تليها.

في ضوء التحولات المعاصرة، خاصة الانتقال إلى أنظمة رقمية متقدمة واعتماد أدوات الذكاء الاصطناعي في إدارة العمليات، تبدو أهمية نموذج ADKAR أكثر وضوحا؛ فهذه التغييرات لا تمس الهياكل فحسب بل تعيد تعريف طبيعة العمل ذاته، ومن دون إدارة واعية لمشاعر القلق والتردد لدى الأفراد قد تتحول هذه المبادرات إلى مصادر توتر تؤثر سلبا في الأداء الكلي للمؤسسة.

ومن أجل التفصيل أكثر في إمكانية تطبيق نموذج ADKAR كأداة استراتيجية لإدارة التغيير وتعزيز انخراط الموظفين وتجاوز تحديات المقاومة نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

إلى أي مدى يساهم تطبيق أبعاد نموذج ADKAR في تعزيز انخراط الموظفين بعملية التغيير والحد من مقاومة التغيير داخل مؤسسة فابكوم؟

وللاجابة عن هذه الإشكالية نقسمها للأسئلة الفرعية التالية:

1- إلى أي مدى يساهم تعزيز وعي الموظفين بضرورة التغيير الاستراتيجي وأهدافه والفجوة بين الوضع الحالي والمستقبلي في رفع مستوى انخراطهم والحد من مقاومة التغيير بمؤسسة فابكوم ؟

2- ما أثر تنمية الرغبة الداخلية لدى الموظفين في دعم التغيير والمشاركة فيه على تعزيز انخراطهم المهني وتقليل سلوكيات المقاومة المرتبطة بالتحول التنظيمي بمؤسسة فابكوم ؟

3- إلى أي حد يؤثر توفير المعرفة الكافية والتدريب الواضح حول آليات وإجراءات التغيير في تعزيز انخراط الموظفين والحد من مشاعر القلق أو التردد تجاه التغيير بمؤسسة فابكوم؟

- 4- ما مدى إسهام تمكين الموظفين من المهارات والصلاحيات والدعم اللازم لتطبيق التغيير في تعزيز مشاركتهم الفعالة وتقليص مقاومة التغيير بمؤسسة فابكوم ؟
- 5- إلى أي مدى يؤدي تبني آليات التعزيز، مثل المكافآت والمتابعة المستمرة والالتزام القيادي، إلى ترسيخ الانخراط الوظيفي وضمان استدامة التغيير وتقليل العودة إلى الممارسات السابقة بمؤسسة فابكوم ؟

ومن أجل الإجابة على التساؤلات السابقة نضع فرضيات الدراسة كالتالي:

الفرضية الرئيسية:

يسهم توظيف أبعاد نموذج ADKAR (الوعي، الرغبة، المعرفة، القدرة، والتعزيز) إسهاما ذا دلالة إحصائية في تعزيز انخراط الموظفين بعملية التغيير والحد من مقاومة التغيير داخل مؤسسة فابكوم.

أما الفرضيات الفرعية فنحاول تفصيلها أكثر بناء على أن نجاح إدارة التغيير مرتبط بانخراط الموظفين وكذلك التخفيف أو تجاوز مقاومة التغيير.

الفرضية الأولى: الوعي

- H1a:** يسهم تعزيز وعي الموظفين بضرورة التغيير الاستراتيجي وأهدافه والفجوة بين الوضع الحالي والمستقبلي في رفع مستوى انخراطهم الوظيفي بمؤسسة فابكوم.
- H1b:** يسهم تعزيز وعي الموظفين بضرورة التغيير الاستراتيجي وأهدافه في الحد من مقاومة التغيير بمؤسسة فابكوم.

الفرضية الثانية: الرغبة

- H2a:** تؤثر تنمية الرغبة الداخلية لدى الموظفين في دعم التغيير والمشاركة فيه تأثيرا إيجابيا في مستوى انخراطهم المهني بمؤسسة فابكوم.
- H2b:** تؤدي تنمية الرغبة الداخلية لدى الموظفين في دعم التغيير إلى تقليل سلوكيات المقاومة المرتبطة بالتحول التنظيمي بمؤسسة فابكوم.

الفرضية الثالثة: المعرفة

H3a: يؤثر توفير المعرفة والتدريب الجيد حول آليات وإجراءات التغيير تأثيراً إيجابياً في تعزيز انخراط الموظفين بمؤسسة فابكوم.

H3b: يسهم توفير المعرفة والتدريب الجيد في الحد من مشاعر القلق أو التردد المرتبطة بالتغيير بمؤسسة فابكوم.

الفرضية الرابعة: القدرة والتمكين

H4a: يسهم تمكين الموظفين من المهارات والصلاحيات والدعم اللازم لتطبيق التغيير في تعزيز مشاركتهم الفعالة وانخراطهم الوظيفي بمؤسسة فابكوم.

H4b: يسهم تمكين الموظفين من المهارات والصلاحيات والدعم اللازم إلى تقليل مقاومة التغيير بمؤسسة فابكوم.

الفرضية الخامسة: التعزيز والاستدامة

H5a: يؤدي تبني آليات التعزيز مثل المكافآت والمتابعة المستمرة إلى ترسيخ مستوى مرتفع من الانخراط الوظيفي بمؤسسة فابكوم.

H5b: تسهم آليات التعزيز المستمر في ضمان استدامة التغيير وتقليل العودة إلى الممارسات السابقة بمؤسسة فابكوم (المقاومة).

يهدف هذا المقال الى مجموعة من النقاط هي كما يلي:

- ✓ تحليل الإطار النظري لإدارة التغيير الاستراتيجي وتحديد أبعاده الرئيسة في ضوء الأدبيات المعاصرة، مع إبراز موقع نموذج ADKAR ضمن هذه الأدبيات.
- ✓ تفسير العلاقة بين أبعاد نموذج ADKAR وانخراط الموظفين في عملية التغيير، وإبراز دور هذه الأبعاد في تشكيل الاستجابة السلوكية الإيجابية للتحويل التنظيمي.
- ✓ تحليل العوامل المفسرة لمقاومة التغيير داخل المنظمات، وإبراز كيفية إسهام توظيف نموذج ADKAR في الحد من هذه المقاومة.
- ✓ اختبار أثر توظيف أبعاد نموذج ADKAR على مستوى انخراط الموظفين ومقاومة التغيير في مؤسسة فابكوم، بهدف تقديم توصيات عملية لتعزيز فعالية التغيير الاستراتيجي.

منهجية الدراسة:

في الجانب النظري يعتمد البحث على المنهج الاستقرائي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بإدارة التغيير الاستراتيجي، نموذج ADKAR ، انخراط الموظفين، ومقاومة التغيير، وكذلك تحليل المفاهيم والنماذج النظرية واستخلاص الأبعاد والمتغيرات وبناء الفرضيات البحثية، والتأسيس لنموذج مفاهيمي واضح.

أما في الجانب التطبيقي، فيعتمد البحث على أسلوب دراسة الحالة بالاستناد إلى المنهج الوصفي التحليلي، حيث تركز الدراسة على مؤسسة فابكوم باعتبارها مجالا تطبيقيا للتحقق من النموذج المقترح، وذلك من خلال استخدام أداة الاستبيان، وتحليل البيانات إحصائيا لاختبار فرضيات الدراسة.

2. الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة:

لقد حظي موضوع التغيير الاستراتيجي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية خاصة في البيئة الحالية والتي تتميز بالديناميكية المستمرة، حيث سعى العديد من الباحثين إلى تحليل طبيعته المعقدة وتحديد الأساليب الكفيلة بإدارته بصورة تضمن نجاحه واستدامته داخل المؤسسة؛ ولم يعد الهدف يقتصر على تنفيذ مبادرة تغيير واحدة ومحددة، بل امتد إلى ترسيخ التغيير بوصفه جزءا من الثقافة التنظيمية ونمط تفكير مؤسسي؛ وانطلاقا من هذا الاهتمام المتنامي، تعددت المقاربات النظرية والزوايا التحليلية التي تناولت التغيير الاستراتيجي، وهو ما يستدعي عرض أبرز هذه الاتجاهات لفهم أبعاده ومحدداته بصورة متكاملة.

1.2 إدارة التغيير وقيادة التحول الاستراتيجي:

لم يعد التغيير في المؤسسات المعاصرة حدثا طارئا أو مشروعا مرحليا مؤقتا، بل أصبح حالة دائمة ومستمرة؛ وتشير أدبيات التحول التنظيمي إلى أن الاقتصاد على إدارة الجوانب الإجرائية للتغيير مثل التخطيط والتواصل والتنفيذ لا يكفي لإحداث تحول حقيقي وناجح؛ وهناك شبه اتفاق على أن الكثير من مبادرات التغيير تفشل لأنها تركز على إدارة التغيير كعملية دون إحداث تحول في الذمنية القيادية والثقافة التنظيمية العميقة. (Anderson & Anderson, 2010, p. 3)

ومن هنا يبرز التمييز بين التغيير التدريجي incremental change الذي يعالج الأداء داخل الإطار القائم، وبين التحول transformational change الذي يعيد صياغة الافتراضات الأساسية والهوية التنظيمية؛ والتغيير الاستراتيجي في هذا المعنى ينتمي إلى الفئة الثانية، إذ يتعلق بإعادة تعريف الاتجاه المستقبلي للمؤسسة كليا وليس فقط تحسين كفاءتها التشغيلية.

أ. تعريف التغيير الاستراتيجي في ضوء نظريات التغيير

يعرف Poole و Van de Ven التغيير التنظيمي بأنه اختلاف في الشكل أو الحالة أو الجودة عبر الزمن في كيان تنظيمي ويؤكدان أن هذا الاختلاف قد يكون مخططا أو غير مخطط، تدريجيا أو جذريا (Poole & Van de Ven, 2004, p. xi) أما التغيير الاستراتيجي لا يقتصر على كونه مجرد تحول يحدث بمرور الزمن، بل ينطوي على بعد قصدي موجه نحو غاية محددة، حيث تتحرك المؤسسة نحو وضع مستقبلي مرغوب انطلاقا من رؤية قيادية واضحة المعالم، كما يبين المؤلفان أن نظريات التغيير لا تسير في اتجاه واحد، بل تتوزع بين مداخل قائمة على دورة الحياة life-cycle ، والمقاربة القصدية والتطورية، وهو ما يؤكد تنوع المسارات التي قد يتخذها التغيير الاستراتيجي (Paton & Van de Ven, 2004, p. 374) . وفي السياق نفسه، يرى كل من Paton و McCalman أن المؤسسات لم تعد تمر بدورات استقرار طويلة، بل تعيش حالة انتقال دائم، ما يجعل التغيير الاستراتيجي جزءا من ثقافة المؤسسة وليس خيارا ظرفيا. (Paton & McCalman, 2008, p.12).

ب. التغيير الاستراتيجي كعملية نظامية

في ضوء هذه المقاربة يستند التغيير الاستراتيجي إلى التفكير النظامي، حيث لا يمكن معالجة جزء من المؤسسة بمعزل عن الكل؛ ويوضح McLean أن المؤسسات يجب فهمها كنظم مفتوحة تتفاعل فيها المدخلات والعمليات والمخرجات بصورة مترابطة (McLean, 2005, pp 66–68) .

ويعرض نموذج عملية التطوير التنظيمي الذي يتضمن مراحل مترابطة تبدأ بالدخول والتشخيص، ثم التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، وصولا إلى تبني التغيير (McLean, 2005, p.21)؛ هذا النموذج يعكس أن التغيير الاستراتيجي ليس قرارا إداريا منفردا، بل عملية ممنهجة مستمرة تتطلب تدرجا وتغذية راجعة مستمرة.

ت. البعد القيادي والنفسي في التغيير الاستراتيجي

لا يمكن فصل التغيير الاستراتيجي عن القيادة إطلاقاً، وتؤكد بعض الأدبيات في علم النفس المعاصر أن التغيير يرتبط بعمليات إدراكية وعاطفية معقدة لدى الأفراد؛ ويشير Leonard إلى أن دراسة التغيير التنظيمي الحديث تستلزم فهماً عميقاً للديناميكيات النفسية والقيادية التي تحكم سلوك الأفراد في سياق التحول المستهدف. (Leonard et al., 2013, p.239)

كما أن المقاربات النفسية للقيادة ترى أن مقاومة التغيير قد تنبع من مخاوف لاواعية وكذلك فقدان الإحساس بالسيطرة، وهو ما يجعل القيادة في سياق التغيير الاستراتيجي عملية لإدارة مدركات الافراد وتصوراتهم بقدر ما هي إدارة للمهام.

ث. التغيير الاستراتيجي كعملية متعددة المستويات

تؤكد الأبحاث الحديثة أن التغيير يحدث عبر مستويات متعددة: الفرد، الفريق، المؤسسة، والبيئة المؤسسية؛ ويشير Poole و Van إلى أن البحث في التغيير التنظيمي يمتد ليشمل كافة المستويات من الفرد إلى الدولة (Poole & Van de Ven, 2004, p.xii-xiii)

إذن التغيير الاستراتيجي لا يقتصر على إعادة هيكلة داخلية، بل يتضمن إعادة تموضع المؤسسة داخل بيئتها.

ج. أبعاد التغيير الاستراتيجي

انطلاقاً مما سبق يمكن تحديد أربعة أبعاد مترابطة للتغيير الاستراتيجي:

- **البعد البنيوي:** يرتبط بإعادة تصميم الهياكل التنظيمية وسلاسل السلطة والعمليات بما ينسجم مع التوجه الاستراتيجي الجديد، ويشمل تعديل توزيع الأدوار، وإعادة هندسة الإجراءات، وتحقيق مواعمة بين البنية والرؤية المستقبلية.
- **البعد الثقافي:** يتعلق بإعادة تشكيل القيم والمعتقدات والمعاني المشتركة التي توجه السلوك داخل المؤسسة، فالتغيير الاستراتيجي يتطلب مواعمة الثقافة مع الرؤية الجديدة، خصوصاً عندما ينتقل التنظيم إلى منطق عمل مختلف.
- **البعد القيادي:** يركز على تطوير نمط قيادي قادر على إدارة الغموض وبناء الثقة وتوجيه الطاقات الجماعية نحو أهداف التحول؛ فالقائد يشكل حلقة الوصل بين

الاستراتيجية وتجارب الموظفين اليومية، وبدون قيادة فاعلة يتحول التغيير إلى إجراءات شكلية تقتصر على الإلهام.

- **البعد النفسي:** يتعلق بإدارة الإدراك والاستعداد والانفعالات المرتبطة بالتغيير، بما في ذلك القلق وفقدان اليقين؛ ويتطلب بناء الثقة بالقدرة على التكيف وربط التحول بقيم ذات معنى للأفراد.

2.2. المنطلقات المفاهيمية لنموذج ADKAR

يقدم هيات Hiatt نموذج ADKAR بوصفه استجابة مباشرة لواقع ممارسات إدارة التغيير، التي ركزت على الأنشطة مثل الاتصال والتدريب دون تحديد نتائج نهائية واضحة يمكن من خلاله تقييم النجاح أو الفشل؛ ويوضح أن الدافع وراء تطوير النموذج كان التحول من التركيز على ما نقوم به، إلى التساؤل عن سبب القيام به أصلاً، والنتيجة المرجوة منه؛ كما يربط بين تعثر مشاريع التغيير ومقاومة الأفراد، معتبراً ذلك نمطاً متكرراً من خلال خبرته في التغييرات واسعة النطاق، كل ذلك دفعه إلى بناء فهم عملي يضع الجانب البشري في مركز عملية التغيير وتمت تسميته ب نموذج ADKAR. (Hiatt, 2006, p.11-12)

النقطة الفارقة في ADKAR انه لا يبدأ من هيكل المؤسسة، بل من تحقق التغيير لدى الفرد؛ ويؤكد Hiatt أن جوهر النجاح لا يكمن فقط في إدارة المشروع أو جودة الحل، بل في كيفية تسهيل التغيير لدى كل فرد، وأن النموذج إطار لفهم التغيير على مستوى الفرد ثم توسيعه لتفسير نجاح التغيير على مستوى المؤسسات. (Hiatt, 2006, p 1)

ويعرض Hiatt أبعاد نموذج ADKAR بوصفها أجزاء مترابطة ومتداخلة لا يتحقق التغيير بدون اكتمالها جميعاً، وفيما يلي تلك الأبعاد:

1.2.2 الوعي بالحاجة للتغيير Awareness

الوعي حسب Hiatt ليس مجرد معرفة ان هناك تغييراً، بل هو فهم طبيعة التغيير ولماذا يحدث، وما مخاطر عدم التغيير، مع استيعاب الدوافع الداخلية والخارجية التي صنعت الحاجة للتغيير، وإدراك ما الذي يعنيه ذلك للفرد. (Hiatt, 2006, p 2)

ومن منظور تصميم التداخلات في عمليات التغيير، يوضح هيات أن الاتصال كأداة ليس غاية في حد ذاته بل يبرر بالنتائج المرجوة منه، فبناء الوعي والاجابة على السؤال - لماذا يحدث التغيير وما مخاطر عدم حدوثه؟- هو ما قاده لصياغة الوعي كأول لبنة في النموذج. (Hiatt, 2006, p 12)

2.2.2 الرغبة في المشاركة Desire

يحدد هيات الرغبة بوصفها استعدادا شخسيا لدعم التغيير والانخراط فيه، ويؤكد ان في جوهرها اختيار شخصي يتأثر بطبيعة التغيير وبالظرف الشخصي للفرد وبالمحركات الداخلية التي تختلف من شخص لآخر. (Hiatt, 2006, p 2)

كما يوضح Hiatt أن تعثر التغيير رغم توفير التدريب قد يعود إلى تشخيص خاطئ لمصدر المشكلة، ففي مثال تطبيقي افترضت مديرة أن ضعف الأداء ناتج عن نقص مهارة الافراد، فبدأت بالتدريب دون بناء وعي أو فحص مستوى رغبتهم، غير أن المشكلة كانت في غياب الدافعية لا في نقص المعرفة، ولم يتحسن الأداء إلا عندما ظهرت آثار واضحة غيرت موقف المديرة، يكشف هذا المثال أن نجاح التغيير يتطلب تشخيص البعد الصحيح قبل اختيار أداة التدخل. (Hiatt, 2006, pp. 86-87)

3.2.2 المعرفة بكيفية التغيير Knowledge

المعرفة هنا ليست معلومة عامة، بل محتوى اجرائي يشمل التدريب والتعليم اللازمين لفهم ما الذي يجب فعله من سلوكيات، عمليات، ادوات، نظم، مهارات، ادوار وظيفية وتقنيات تنفيذ. (Hiatt, 2006, p 2)

4.2.2 القدرة على التطبيق Ability

القدرة هي تحويل المعرفة إلى فعل، ويعرفها Hiatt بأنها تتحقق عندما يستطيع الفرد أو المجموعة تنفيذ التغيير والوصول لمستوى الاداء المطلوب. (Hiatt, 2006, p 3)، كما يبين أن تطوير القدرة يتأثر بعوامل متعددة مثل العوائق النفسية، القدرات الجسدية، القدرات العقلية، الوقت، وتوفر الموارد. (Hiatt, 2006, p 35)

5.2.2 التعزيز والاستدامة Reinforcement

التعزيز هو كل فعل أو حدث يقوي التغيير ويحميه من التلاشي والارتداد إلى السلوك القديم، ويعطي هيات امثلة مباشرة: الاعتراف الخاص او العلني، المكافآت، الاحتفالات، او حتى مجرد تقدير شخصي للتقدم الذي تم الوصول اليه. (Hiatt, 2006, p. 36)

ويميز هيات بين التعزيز كطقس كبير وبين التعزيز اليومي الصغير الذي قد يكون أكثر تأثيراً، مثل شكر المشرف المباشر، لما للعلاقة الاشرافية من وزن رمزي ونفسي؛ كما يحدد عوامل فعالية التعزيز وهي قيمته بالنسبة للفرد، ارتباطه بانجاز فعلي، غياب العواقب السلبية، ووجود نظام مساهمة يعيد انتاج السلوك الجديد. (Hiatt, 2006, pp. 36-37)

3.2. انخراط الموظفين في عملية التغيير والحد من مقاومة

تعتبر المقاومة المنخفضة وانخراط الموظفين في عملية التغيير مؤشرين مهمين على بداية التغيير الناجح، وان كان قادة المؤسسات على دراية كاملة بكيفية تحقيق هاذين الامرين فنستطيع القول ان المؤسسة تملك مقومات النجاح من أجل التغيير الاستراتيجي.

1.3.2 انخراط الموظفين اثناء التغيير

يشير انخراط الموظفين اثناء التغيير الى درجة كبيرة على ارتباطهم معرفيا وعاطفيا وسلوكيا بعمليات التحول داخل المنظمة، وهو لا يقتصر على الامتثال الشكلي او تنفيذ التعليمات فقط، بل يعكس استعدادا لبذل جهد اضافي وتحمل المسؤولية والمثابرة رغم الصعوبات؛ وتبين عدة دراسات ان الطريقة التي يتم بها عرض خطة التغيير وتفسيره تؤثر مباشرة في مستوى هذا الانخراط.

في هذا السياق، توضح الدراسات ان للقيادة دورا محوريا في تشكيل مواقف الموظفين تجاه التغيير، فقد بين Lines ان اسلوب القيادة يؤثر في التزام الموظفين ودعمهم للمبادرات التغييرية خاصة عندما يتم اشراكهم وتوضيح مبررات التحول بشكل مقنع (Lines, 2005, p. 187)؛ كما اظهر كل من Rafferty و Griffin ان اسلوب القيادة التحويلية يساهم في تعزيز الثقة والالتزام اثناء فترات التغيير، لما يوفره من وضوح في الرؤية ودعم نفسي للموظفين (Rafferty & Griffin, 2006, p. 1162)، بل وعندما

يربط القادة التغيير بقيم واهداف ذات معنى للأفراد يتحول من قرار اداري مفروض الى مشروع جماعي مشترك.

ومن منظور جاهزية المنظمة للتغيير، يعرف Weiner الجاهزية بأنها حالة نفسية مشتركة بين اعضاء المنظمة تتضمن عنصرين اساسيين: الالتزام بالتغيير والفاعلية الجمعية، اي الاعتقاد المشترك بالقدرة على تنفيذ التغيير بنجاح (Weiner, 2009, p. 2)، وعندما يكون الالتزام مرتفعاً وتكون الفاعلية الجمعية قوية يتوجه الافراد الى بذل جهد اكبر والمثابرة عند مواجهة التحديات الممكنة، وهو ما يعد مؤشراً واضحاً على مستوى انخراطهم الفعلي في التغيير.

كما تشير دراسات اخرى الى ان مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار تعزز التزامهم التنظيمي ودعمهم للتغيير، فقد أوضح كل من Lines و Selart ان المشاركة في اتخاذ القرارات تؤثر ايجابيا في التزام الموظفين من خلال تعزيز الشعور بقيمتهم والثقة في القرارات المتخذة وتؤكد هذه النتائج ان الانخراط لا ينشأ بصورة تلقائية، بل يتشكل في بيئة تنظيمية تتيح المشاركة وتدعم الثقة وتوفر معنى مشتركاً لمسار التغيير. (Lines & Selart, 2013, p. 275)

بناء على ذلك، يمكن فهم انخراط الموظفين كنتيجة طبيعية لتكامل ثلاثة عناصر: قيادة تمنح المعنى، جاهزية نفسية وتنظيمية مرتفعة، ومشاركة فعلية في صياغة مسار التغيير وتنفيذه.

2.3.2 مقاومة التغيير كاستجابة طبيعية

غالبا ما يتم تصوير مقاومة التغيير باعتبارها سلوكا سلبيا او عقبة يجب التخلص منها أو موقفا ضد قادة المؤسسة. غير ان ادبيات التغيير التنظيمي تقدم فهما اكثر توازنا في هذا الشأن، اذ تنظر الى المقاومة بوصفها استجابة طبيعية عندما يتعرض الاستقرار القائم للتهديد؛ فكل تغيير يخلق فجوة بين الواقع الحالي والوضع المستقبلي المنشود، وهذه الفجوة تثير تساؤلات مربكة لدى الموظفين تتعلق بكفائتهم، والامن الوظيفي، والعدالة، والمعنى الشخصي للتغيير، وهو ما قد يدفعهم الى اتخاذ مواقف دفاعية او متحفظة.

في مراجعة نظرية موسعة، أشار Armenakis و Bedeian الى ان فاعلية جهود التغيير ترتبط بما يسمى "جاهزية التغيير"، والتي تتشكل من عناصر اساسية، من بينها إدراك وجود فجوة تستدعي التغيير، والشعور بالقدرة على التعامل معه، والمنفعة الشخصية المتوقعة منه (Armenakis & Bedeian, 1999, p. 302). وعندما لا يدرك الافراد ضرورة التغيير، او لا يتقنون بقدرتهم على تنفيذه او لا يرون فيه منفعة شخصية، فان احتمالية ظهور المقاومة تكبر.

ومن منظور تنظيمي، يوضح Weiner ان انخفاض الالتزام بالتغيير او ضعف الفاعلية الجمعية يؤديان الى تراجع الجهد المبذول في التنفيذ وزيادة احتمالات التعثر (Weiner, 2009, p. 3). وبذلك يمكن فهم المقاومة على انها مؤشر على ضعف في الجاهزية النفسية والتنظيمية، وليس تعبيرا عن سوء نية او رفض مطلق بالضرورة.

وفي سياق الاتصال التنظيمي ترى Lewis ان المقاومة غالبا ما تنشأ كرد فعل طبيعي على حالة عدم اليقين المصاحبة للتغيير، ويمكن الحد منها عبر استراتيجيات تواصل استراتيجية تعزز الثقة وتقلل الغموض (Lewis, 2011, p. 183). كما يؤكد Anderson و Anderson ان تجاهل الابعاد الثقافية والنفسية المصاحبة لعمليات التحول يدفع الموظفين الى التمسك بالوضع الراهن، مما يسهم في بروز المقاومة (Anderson & Anderson, 2010, p. 140).

وعليه، فان مقاومة التغيير لا ينبغي النظر اليها باعتبارها عائقا سلبيا دائما، بل اشارة تحليلية تكشف عن فجوات في الادراك او الثقة او المعنى، والتعامل الفعال معها يتطلب تشخيص العوامل المعرفية والعاطفية والتنظيمية التي تسبقها، والعمل على بناء الالتزام وتعزيز الثقة بالقدرة ضمن بيئة تواصلية شفافة.

3. مساهمة أبعاد نموذج ADKAR في تعزيز انخراط الموظفين بعملية التغيير والحد

من مقاومة التغيير بمؤسسة فابكوم

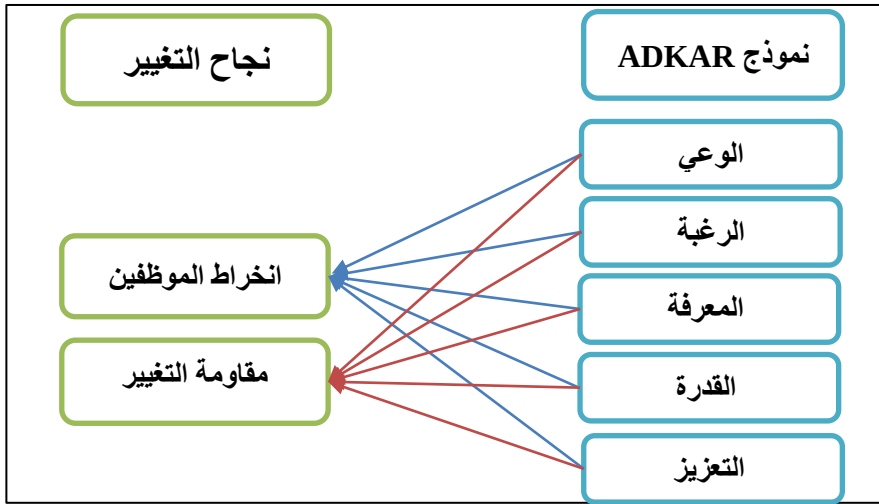
يعتمد الجانب التطبيقي من البحث على أسلوب دراسة الحالة في إطار المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار مؤسسة فابكوم FABCOM لصناعة البطاريات ميدانا للتحقق من النموذج المفاهيمي المقترح. وتهدف الدراسة إلى قياس مستوى تطبيق أبعاد

نموذج ADKAR ، وتحديد درجة انخراط الموظفين في التغيير ومستوى مقاومتهم له، وذلك بالاعتماد على استبيان وتحليل بياناته إحصائيا لاختبار فرضيات الدراسة.

1.3. بناء نموذج الدراسة

استنادا إلى التحليل النظري لمتغيرات الدراسة وأبعادها، وانطلاقا من الفرضيات التي تم تطويرها في ضوء الأدبيات السابقة، يتم في هذا الجزء تقديم النموذج المقترح للدراسة، والذي يوضح طبيعة العلاقات المفترضة بين المتغيرات تمهيدا لاختبارها ميدانيا.

الشكل 1: النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث من إعداد الباحث استنادا إلى الأدبيات السابقة.

2.3. عينة ومجتمع وأداة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركة فابكوم الناشطة في مجال صناعة البطاريات الكائن مقرها بمدينة عين مليلة ولاية أم البواقي، والبالغ عددهم 402 موظف، موزعين على مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية داخل الشركة، أما عينة الدراسة، فقد تم اختيار عشوائيا 120 موظفا من مجتمع الدراسة لتمثيله، بما يعادل 30% من إجمالي العدد، وقد روعي في اختيار العينة أن تكون ممثلة لمختلف الأقسام والوظائف قدر الإمكان بما يضمن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة. بهدف التحقق من ملائمة أداة الدراسة، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد كان هيكل الاستبيان كالتالي:

الجدول 1: معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المتغير	الأبعاد	ترميزه	عدد العبارات	معامل الثبات
المتغير المستقل	الوعي	X1	4	0,847
	الرغبة	X2	4	0,841
	المعرفة	X3	4	0,840
	القدرة	X4	4	0,874
	التعزيز	X5	4	0,869
المتغير التابع	انخراط الموظفين	Y1	4	0,801
	مقاومة التغيير	Y2	4	0,839

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v26

تشير قيم معامل الثبات إلى تمتع جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع بدرجة اتساق داخلي مرتفعة، إذ تراوحت القيم بين 0.801 و0.874، وهي نسب تعكس مستوى ثبات جيد ومقبول علمياً. وهذا يدل على أن عبارات كل بعد تقبى المفهوم ذاته بدرجة موثوقة، مما يعزز صلاحية الأداة للاعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة.

3.3. تحليل نتائج الاستبيان

يتناول هذا الجزء تحليل نتائج الاستبيان من خلال مرحلتين متكاملتين: التحليل الوصفي الذي يعرض خصائص البيانات ومستويات استجابات أفراد العينة، والتحليل الاستدلالي الذي يختبر علاقات الارتباط ونماذج الانحدار للتحقق من فرضيات الدراسة وقياس طبيعة التأثير بين المتغيرات.

1.3.3 التحليل الوصفي لنتائج الاستبانة

بهدف تحليل نتائج الاستبيان تجدر الإشارة أولاً إلى أن عدد العبارات بالاستبيان كانت 28 عبارة، وكانت من جهة أخرى درجة الموافقة التي يختار المستجوب الخانة التي تتوافق واتجاهاته كما هو معمول به بسلم ليكرت والوزان المقابلة لها.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

ومن أجل تحديد متوسط درجة الموافقة لكل عبارة نضع السلم التالي:

من 1.00 إلى 1.80 → غير موافق بشدة

أكبر من 1.80 إلى 2.60 → غير موافق

أكبر من 2.60 الى 3.40 → موافق بدرجة أقل

أكبر من 3.40 الى 4.20 → موافق

أكبر من 4.20 الى 5.00 → موافق بشدة

الجدول 2: ملخص أجوبة وإتجاهات الموظفين لبعد الوعي من نموذج ADKAR

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	البعد
موافق	1,143	3,55	الوعي	X1
موافق	1,110	3,48	الرغبة	X2
موافق بدرجة أقل	1,178	3,36	المعرفة	X3
موافق	1,164	3,59	القدرة	X4
موافق بدرجة أقل	1,227	3,32	التعزيز	X5
موافق بدرجة أقل	1,203	2,66	انخراط الموظفين	Y1
غير موافق	1,254	2,56	مقاومة التغيير	Y2

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss v26

توضح النتائج أن ابعاد المتغير X تميل عموما نحو الموافقة، حيث جاءت الابعاد X1 و X2 و X4 بدرجة موافق، وهو ما يعكس اتجاها إيجابيا نسبيا لدى افراد العينة تجاه هذه الابعاد، مع ملاحظة أن البعد X4 سجل أعلى متوسط حسابي بينها، في المقابل جاء البعدان X3 و X5 بدرجة موافق بدرجة أقل، ما يشير إلى مستوى قبول متوسط يميل إلى الاعتدال أكثر من الحسم.

أما فيما يتعلق بالمتغير Y ، فقد سجل البعد Y1 درجة موافق بدرجة أقل، ما يعكس توجهها متوسطا يميل إلى القبول المحدود، بينما جاء البعد Y2 بدرجة غير موافق، وهو مؤشر على وجود اتجاه سلبي نسبيا نحوه، كما أن قيم الانحراف المعياري في جميع الابعاد مرتفعة نسبيا، ما يدل على تباين ملحوظ في استجابات افراد العينة وعدم تجانس آرائهم بشكل كامل.

2.3.3 التحليل الاستدلالي واختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة سيتم التركيز على تحليل العلاقات الارتباطية بين أبعاد الدراسة، من حيث اتجاهها وقوتها ومستوى دلالتها الإحصائية، وذلك للكشف عن طبيعة الترابط بين

المتغيرات. كما سيتم اختبار علاقات التأثير من خلال نماذج الانحدار، بهدف تحديد مدى إسهام المتغيرات المستقلة في تفسير التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع وقياس قوة هذا التأثير.

أولاً: الارتباط بين أبعاد الدراسة

تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان لقياس قوة واتجاه العلاقة بين ابعاد نموذج ADKAR وانخراط الموظفين ومقاومتهم للتغيير، نظرا لطبيعة البيانات الترتيبية.

الجدول 3: معاملات الارتباط بين أبعاد نموذج ADKAR وكل من انخراط الموظفين ومقاومة التغيير

	التعزيز	القدرة	المعرفة	الرغبة	الوعي
انخراط الموظفين	,454**	,488**	,514**	,518**	,492**
مستوى المعنوية	,000	,000	,000	,000	,000
مقاومة التغيير	-,393**	-,388**	-,438**	-,387**	-,457**
مستوى المعنوية	,000	,000	,000	,000	,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v26

تظهر النتائج وجود علاقات دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد نموذج ADKAR لإدارة التغيير الخمسة (الوعي، الرغبة، المعرفة، القدرة، التعزيز) وكل من انخراط الموظفين ومقاومة التغيير.

بالنسبة لانخراط الموظفين، جاءت جميع الارتباطات موجبة ومتوسطة القوة، وأعلى ارتباط كان مع الرغبة (0.518) ثم المعرفة (0.514)، ما يشير إلى أن تعزيز الدافعية الداخلية وفهم متطلبات التغيير يرتبط بارتفاع مستوى الانخراط.

أما مقاومة التغيير، فقد أظهرت ارتباطات سالبة متوسطة، أقواها مع الوعي (-0.457) ثم المعرفة (-0.438)، ما يعني أنه كلما ارتفع مستوى هذه الأبعاد انخفضت مقاومة التغيير؛ وبشكل عام تؤكد النتائج أهمية أبعاد نموذج ADKAR لإدارة التغيير في دعم الانخراط وتقليل المقاومة.

ثانيا: نماذج الانحدار بين أبعاد الدراسة

سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير كل بعد من أبعاد نموذج ADKAR على كل من انخراط الموظفين ومقاومتهم للتغيير، وذلك بهدف تحديد حجم واتجاه الأثر ومدى دلالاته الإحصائية، يتيح هذا الأسلوب تقدير القدرة التفسيرية لكل بعد على حدة من خلال معامل الانحدار وقيمة معامل التحديد R^2 ، إضافة إلى اختبار معنوية النموذج ككل.

أ: نماذج الانحدار الخاصة بانخراط الموظفين وأبعاد نموذج ADKAR

الجدول التالي عبارة عن ملخص لنماذج الانحدار البسيط لكل من أبعاد نموذج ADKAR على انخراط الموظفين في عملية التغيير.

الجدول 4: ملخص نماذج الانحدار لإنخراط الموظفين وأبعاد نموذج ADKAR

المتغير المستقل	R^2	معنوية النموذج	B	β	t	p-value
الوعي	,246	,000 ^b	,499	,496	6,226	,000
الرغبة	,260	,000 ^b	,532	,510	6,467	,000
المعرفة	,255	,000 ^b	,497	,505	6,376	,000
القدرة	,223	,000 ^b	,454	,472	5,839	,000
التعزيز	,199	,000 ^b	,410	,446	5,439	,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss v26

تشير نتائج الانحدارات البسيطة إلى أن جميع أبعاد إدارة التغيير تؤثر بشكل موجب ودال إحصائيا في الانخراط في التغيير لدى الموظفين، حيث جاءت جميع قيم p أقل من 0.001، ما يدل على معنوية النماذج عند مستوى دلالة 0.05.

من حيث القدرة التفسيرية (R^2)، يتضح أن بعد الرغبة يفسر أكبر نسبة من التباين في الانخراط ($R^2 = 0.260$)، يليه بعد المعرفة (0.255)، ثم الوعي (0.246)، ثم القدرة (0.223)، وأخيرا التعزيز (0.199). وهذا يعني أن الرغبة تعد أقوى بعد من حيث تفسير سلوك الانخراط مقارنة ببقية الأبعاد، رغم أن الفروق بينها ليست كبيرة.

أما معاملات الانحدار المعيارية (β) فتؤكد نفس الاتجاه، إذ سجلت الرغبة أعلى تأثير معياري ($\beta = 0.510$)، تليها المعرفة ($\beta = 0.505$)، ثم الوعي ($\beta = 0.496$)، فالقدرة ($\beta = 0.472$)، وأخيرا التعزيز ($\beta = 0.446$) وجميعها تأثيرات موجبة، ما يعني أنه كلما ارتفع مستوى أي بعد من أبعاد إدارة التغيير ارتفع مستوى الانخراط في التغيير.

كما أن قيم t المرتفعة نسبيا (تتراوح بين 5.439 و 6.467) تعزز قوة هذه النتائج، وتشير إلى أن معاملات الانحدار تختلف عن الصفر بدرجة عالية من الثقة الإحصائية.

بصورة عامة، يمكن القول إن أبعاد إدارة التغيير تسهم بدرجة متوسطة في تفسير الانخراط في التغيير، مع بروز بعد الرغبة بوصفه الأكثر تأثيرا، يليه المعرفة ثم الوعي، في حين جاء التعزيز في المرتبة الأخيرة من حيث القوة التفسيرية، مع بقائه ذا تأثير دال وموجب.

ب: نماذج الانحدار الخاصة بمقاومة التغيير وأبعاد نموذج ADKAR

الجدول التالي عبارة عن ملخص لنماذج الانحدار البسيط لكل من أبعاد نموذج ADKAR على مقاومة التغيير من قبل الموظفين أثناء عملية التغيير.

الجدول 5: ملخص نماذج الانحدار لمقاومة التغيير وأبعاد نموذج ADKAR

المتغير المستقل	R ²	معنوية النموذج	B	β	t	p-value
الوعي	,175	,000 ^b	-,455	-,418	-5,025	,000
الرغبة	,141	,000 ^b	-,422	-,375	-4,418	,000
المعرفة	,163	,000 ^b	-,429	-,403	-4,807	,000
القدرة	,147	,000 ^b	-,398	-,384	-4,534	,000
التعزيز	,126	,000 ^b	-,351	-,355	-4,137	,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss v26

تشير نتائج الانحدارات البسيطة إلى أن جميع أبعاد إدارة التغيير ترتبط سلبيا وبشكل دال إحصائيا بمقاومة التغيير لدى الموظفين، حيث جاءت جميع قيم p أقل من 0.001، مما يؤكد معنوية النماذج عند مستوى 0.05.

من حيث القدرة التفسيرية، يلاحظ أن بعد الوعي يفسر أكبر نسبة من التباين في مقاومة التغيير ($R^2 = 0.175$) ، يليه بعد المعرفة (0.163)، ثم القدرة (0.147)، ثم الرغبة (0.141)، وأخيرا التعزيز (0.126). وهذا يعني أن الوعي يمثل البعد الأكثر مساهمة في خفض مستوى المقاومة مقارنة ببقية الأبعاد، مع بقاء النسب في حدود تفسير متوسط.

أما معاملات الانحدار المعيارية β فجميعها سالبة، وهو ما يدل على علاقة عكسية؛ أي كلما ارتفع مستوى أي بعد من أبعاد إدارة التغيير انخفضت مقاومة التغيير. وقد سجل الوعي أقوى تأثير معياري ($\beta = -0.418$) ، تليه المعرفة ($\beta = -0.403$) ، ثم القدرة ($\beta = -0.384$) ، ثم الرغبة ($\beta = -0.375$) ، وأخيرا التعزيز ($\beta = -0.355$).

كما أن قيم t السالبة (بين -4.137 و -5.025) تؤكد أن معاملات الانحدار تختلف عن الصفر بشكل معنوي، والاشارة السالبة تعكس اتجاه العلاقة وليس ضعفها.

بصورة عامة، يمكن القول إن تعزيز أبعاد إدارة التغيير يسهم في تقليل مقاومة التغيير لدى الموظفين، مع بروز بعد الوعي بوصفه الأكثر تأثيرا في خفض المقاومة، تليه المعرفة ثم القدرة، في حين جاء التعزيز في المرتبة الأخيرة من حيث القوة التفسيرية، رغم بقاءه ذا تأثير معنوي واضح.

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

في ضوء نتائج الانحدارات البسيطة السابقة، يمكن مناقشة الفرضيات كما يلي:

الفرضية الأولى: الوعي

✓ **H1a:** أظهرت النتائج أن الوعي يؤثر إيجابيا في الانخراط في التغيير، حيث بلغت قيمة $\beta = 0.496$ مع دلالة إحصائية $p < 0.001$ ، وفسر المتغير 24.6% من التباين في الانخراط ($R^2 = 0.246$). هذا يعني أن تعزيز وعي الموظفين بضرورة التغيير وأهدافه يسهم فعليا في رفع مستوى انخراطهم، بالتالي يتم قبول الفرضية H1a.

✓ **H1b**: تبين أن الوعي يؤثر سلباً في مقاومة التغيير ($\beta = -0.418$, $p < 0.001$, $R^2 = 0.175$). أي كلما ارتفع مستوى الوعي انخفضت مقاومة التغيير، وعليه يتم قبول الفرضية H1b.

الفرضية الثانية: الرغبة

✓ **H2a**: سجلت الرغبة أعلى تأثير في الانخراط ($\beta = 0.510$, $p < 0.001$, $R^2 = 0.260$). هذا يشير إلى أن تنمية الرغبة الداخلية لدى الموظفين تعد من أقوى العوامل المحفزة للانخراط في التغيير، بالتالي، يتم قبول الفرضية H2a.

✓ **H2b**: أظهرت النتائج علاقة عكسية دالة بين الرغبة ومقاومة التغيير ($\beta = -0.375$, $p < 0.001$, $R^2 = 0.141$). أي أن زيادة الرغبة تؤدي إلى انخفاض المقاومة، إذن، يتم قبول الفرضية H2b.

الفرضية الثالثة: المعرفة

✓ **H3a**: أثبتت النتائج وجود تأثير إيجابي دال للمعرفة على الانخراط ($\beta = 0.505$, $p < 0.001$, $R^2 = 0.255$). وهذا يدل على أن توفير المعرفة والتدريب يعزز المشاركة الفعلية في التغيير، وعليه يتم قبول الفرضية H3a.

✓ **H3b**: تبين أن المعرفة تقلل من مقاومة التغيير ($\beta = -0.403$, $p < 0.001$, $R^2 = 0.163$). مما يؤكد دور التدريب والتوضيح في تخفيف القلق والتردد المرتبطين بالتغيير، بالتالي يتم قبول الفرضية H3b.

الفرضية الرابعة: القدرة والتمكين

✓ **H4a**: أظهرت النتائج أن القدرة تؤثر إيجابياً في الانخراط ($\beta = 0.472$, $p < 0.001$, $R^2 = 0.223$). أي أن تمكين الموظفين من المهارات والصلاحيات يعزز مشاركتهم الفعلية، وعليه يتم قبول H4a.

✓ **H4b**: كما تبين وجود تأثير سلبي دال للقدرة على مقاومة التغيير ($\beta = -0.384$ ، $p < 0.001$ ، $R^2 = 0.147$). بمعنى أن التمكين يقلل من سلوكيات المقاومة؛ وعليه إذن يتم قبول الفرضية H4b،

الفرضية الخامسة: التعزيز والاستدامة

✓ **H5a**: أظهرت النتائج أن التعزيز يؤثر إيجابيا في الانخراط ($\beta = 0.446$ ، $p < 0.001$ ، $R^2 = 0.199$). مما يدل على أن آليات المتابعة والمكافآت والالتزام القيادي تدعم استمرارية الانخراط، وعليه يتم قبول الفرضية H5a.

✓ **H5b**: تبين أن التعزيز يرتبط سلبيا بمقاومة التغيير ($\beta = -0.355$ ، $p < 0.001$ ، $R^2 = 0.126$). أي أن استدامة الدعم والمتابعة تقلل احتمالية العودة إلى الممارسات السابقة، بالتالي يتم قبول الفرضية H5b.

4. خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ابعاد ادارة التغيير الاستراتيجي وفق نموذج ADKAR المتمثلة في الوعي، الرغبة، المعرفة، القدرة، والتعزيز في كل من انخراط الموظفين في التغيير ومقاومتهم له داخل مؤسسة فابكوم، وقد سعت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين كل بعد من هذه الابعاد والمتغيرين التابعين، اعتمادا على نماذج الانحدار البسيط.

وقد أظهرت النتائج وجود تأثيرات موجبة ودالة احصائيا لجميع ابعاد نموذج ADKAR في تعزيز انخراط الموظفين، حيث سجل بعد الرغبة أعلى قدرة تفسيرية يليه المعرفة ثم الوعي فالقدرة وأخيرا التعزيز؛ وفي المقابل بينت النتائج وجود تأثيرات سالبة ودالة احصائيا لجميع الابعاد نفسها في خفض مقاومة التغيير، مع بروز الوعي كأقوى متنبئ بتقليل المقاومة، تليه المعرفة ثم القدرة فالرغبة وأخيرا التعزيز؛ وتشير هذه النتائج إلى أن تحسين عناصر ادارة التغيير لا ينعكس فقط في رفع مستويات المشاركة الايجابية، بل يسهم كذلك في تقليل السلوكيات السلبية المرتبطة بالتحول التنظيمي (المقاومة).

من الناحية النظرية، تتسق هذه النتائج مع منطق نماذج إدارة التغيير السلوكية التي تؤكد أن نجاح التغيير الاستراتيجي يرتبط بتكامل الجوانب المعرفية والانفعالية والمهارية لدى الأفراد، كما ينسجم ذلك مع نموذج ADKAR الذي يرى أن الوعي والرغبة والمعرفة والقدرة والتعزيز تمثل حلقات مترابطة في انجاح التغيير، وتدعم النتائج كذلك الطرح القائل بأن مقاومة التغيير ليست ظاهرة مستقلة، بل نتيجة لقصور في إدارة هذه الأبعاد.

عملياً، تقدم الدراسة دليلاً تطبيقياً لإدارة مؤسسة فابكوم بضرورة تبني مقاربة شمولية لإدارة التغيير، لا تقتصر على نشر المعلومات فقط، بل تعمل بالتوازي على بناء القناعة الداخلية وتوفير التدريب المناسب، وتمكين الموظفين بالمهارات والصلاحيات، وتعزيز السلوكيات الداعمة عبر المتابعة والحوافز والالتزام القيادي المستمر؛ كما توضح النتائج أن الاستثمار في بعد الرغبة قد يكون مدخلاً فعالاً لتعزيز الانخراط، في حين يشكل رفع مستوى الوعي استراتيجية مركزية للحد من المقاومة.

وفي الأخير تؤكد هذه الدراسة أن إدارة التغيير الفعالة ليست إجراء تنظيمياً عابراً، بل عملية سلوكية متكاملة تتطلب معالجة واعية للأبعاد النفسية والمعرفية والمهارية للموظفين لضمان نجاح التغيير الاستراتيجي واستدامته.

5. قائمة المراجع:

- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2010). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. Wiley.
<https://books.google.dz/books?id=WbpH7p5qQ88C>
- Armenakis, Achilles A, & Bedeian, Arthur G. (1999). *Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s*. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
<https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci Learning Center Publications.
https://books.google.dz/books?id=Te_cHbWv-ZgC
- Leonard, H. S., Lewis, R., Freedman, A. M., & Passmore, J. (2013). *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development*. Wiley.
<https://books.google.dz/books?id=O3SF7zNdYxsC>

- Lewis, L. (2011). *Organizational Change: Creating Change through Strategic Communication*. *Organizational Change: Creating Change through Strategic Communication*, i–xii. <https://doi.org/10.1002/9781444340372.fmatter>
- Lines, R. (2005). The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8–32. <https://doi.org/10.1177/1534484304273818>
- Lines, R., & Selart, M. (2013). Participation and organizational commitment during change: From utopist to realist perspectives. In *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development*. (pp. 289–311). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118326404.ch14>
- McLean, G. (2005). *Organization Development: Principles, Processes, Performance*. Berrett-Koehler Publishers. <https://books.google.dz/books?id=Fxex99VOU20C>
- Paton, P. R. A., & McCalman, J. (2008). *Change Management: A Guide to Effective Implementation*. SAGE Publications. <https://books.google.dz/books?id=HA0FQOWx8ngC>
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Oxford University Press, USA. <https://books.google.dz/books?id=TFISDAAAQBAJ>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154–1162. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>