INTERNATIONAL JOURNAL OF
ECONOMIC STUDIES
المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية
Advaning Econcmic Knowledge Inspiring Global Progress
ISSN: 2569-7366

إدارة التغيير التنظيمي وأثرها في تنمية رأس المال البشري في المؤسسات التعليمية الحكومية: دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الأنبار

Organizational Change Management and Its Impact on Human Capital Development in Public Educational Institutions: A Field Study at the General Directorate of Education in Anbar

م.م. علاء سليمان محمد *

المديرية العامة لتربية الأنبار، الأنبار، العراق

alaasalm20089@gmail.com

ORCID iD *

ACTICLE INFORMATION

ARTICLE INFORMATION
Article history
Received: 25 April 2026
Revised: 10 June 2026
Accepted: 15 June 2026
Published: 20 June 2026
Author
Alaa Suleiman Mohammed
E-mail: alaaaslm20089@gmail.com
ORCID: 0009-0001-3362-0623
Citation
Mohammed, A. S. (2026). Organizational Change Management and Its Impact on Human Capital Development in Public Educational Institutions: A Field Study at the General Directorate of Education in Anbar. International Journal of Economic Studies, 8(37), 20 June 2026.
DOI
10.58205/ijes.v8i37.xxxx
Copyright © 2026, International Journal of Economic Studies. This is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution–NonCommercial–NoDerivatives 4.0 International License (CC BY-NC-ND 4.0), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited and no modifications or adaptations are made.
2025

ملخص

هدف هذا البحث إلى تشخيص واقع إدارة التغيير التنظيمي وأثرها في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات التعليمية الحكومية، مع التركيز على المديرية العامة لتربية الأنبار بوصفها نموذجاً تطبيقياً يعكس خصوصية البيئة العراقية. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الأسلوب الكمي، إذ صُمّمت أداة الاستبيان وفق مقياس خماسي لِكرت، وزُعت على عينة طبقية عشوائية بلغت (184) مفردة من إجمالي مجتمع البحث العاملين في المديرية المذكورة. وقد عُولجت البيانات إحصائياً باعتماد معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، والتحليل العاملي الاستكشافي للتحقق من البناء العاملي للمقاييس، إضافة إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط (بيرسون) واختبار (ت) للعينات المستقلة بغرض اختبار الفرضيات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي ذي دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي وأبعاده وتنمية رأس المال البشري، مع تباين في مستوى الأهمية النسبية للأبعاد، إذ جاء بعد (التخطيط للتغيير) في المرتبة الأولى. وأظهرت النتائج أيضاً أن المستوى العام لإدارة التغيير وتنمية رأس المال البشري جاء متوسطاً، وهو ما يعكس ضعفاً في الآليات الإدارية والاقتصادية الكفيلة بتوظيف التغيير بوصفه مدخلاً لرفع الكفاءة المؤسسية والإنتاجية. وأوصى الباحث بتأسيس وحدة دائمة لإدارة التغيير في المديرية، وربط خطط التغيير بمؤشرات الأداء الاقتصادي والتنظيمي، وتطوير منظومة الحوافز المرتبطة بتنمية الكفاءات البشرية.

abstract

This study aims to diagnose the reality of organizational change management and its impact on human capital development in public educational institutions, with a focus on the General Directorate of Education in Anbar as an applied model reflecting the specificity of the Iraqi environment. The research adopted the descriptive-analytical approach based on the quantitative method, where the questionnaire was designed according to a five-point Likert scale and distributed to a stratified random sample of (184) individuals from the total research population working in the mentioned Directorate. The data were statistically treated using Cronbach's alpha coefficient to measure reliability, exploratory factor analysis to verify the factorial structure of the scales, in addition to the arithmetic mean, standard deviation, simple Pearson correlation coefficient, and independent-samples t-test for hypothesis testing. The study concluded that there is a statistically significant correlation and effect between organizational change management and its dimensions and human capital development, with variation in the relative importance of the dimensions, as the (Change Planning) dimension ranked first. The results also showed that the general level of change management and human capital development was moderate, reflecting weakness in the administrative and economic mechanisms for employing change as an input to raise institutional efficiency and productivity. The researcher recommended establishing a permanent change management unit in the Directorate, linking change plans to economic and organizational performance indicators, and developing an incentive system linked to the development of human competencies.

Keywords: Organizational Change Management, Human Capital, Institutional Efficiency, Organizational Performance, General Directorate of Education in Anbar, Public Educational Institutions.

شهدت البيئة التنظيمية المعاصرة تحولات جذرية في العقدين الأخيرين، جعلت من إدارة التغيير التنظيمي حجر الزاوية في بقاء المؤسسات ونموها، خصوصاً بعد ما أفرزته الثورة الرقمية والأزمات العالمية من ضغوط تنافسية وتشريعية واقتصادية متشعبة. ولم تعد إدارة التغيير مجرد استجابة عابرة لمتطلبات آنية، بل غدت وظيفة استراتيجية متكاملة تتقاطع مع تنمية رأس المال البشري وتطوير الكفاءات وتحسين الأداء المؤسسي، وهو ما أكدته مراجعة حديثة للأدبيات حينما أبرزت أن البحث العلمي في العلاقة بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي يشهد اتساعاً متزايداً جغرافياً وموضوعياً (Dragomir & Lia, 2025: 269).

إن المؤسسات التعليمية الحكومية في العراق، وعلى رأسها المديريات العامة للتربية، تُعدّ بنية تحتية معرفية حساسة، تتوقف على كفاءتها جودة الخدمات التعليمية المقدمة للمجتمع، ومدى قدرة النظام التعليمي على إنتاج رأس مال بشري قادر على الاندماج في سوق العمل وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة. وقد بيّن تقرير الاستراتيجية الوطنية للتعليم في العراق أن المنظومة التعليمية تواجه تحديات بنيوية تتطلب إعادة هندسة العمليات وتطوير قدرات الكوادر (World Bank, 2022: 14)، مما يجعل إدارة التغيير ضرورياً لمعالجة الاختلالات وإطلاق طاقات الإبداع الوظيفي

ومن الزاوية الاقتصادية، فإن إدارة التغيير لا تُقاس فقط بمدى تحقيقها لأهداف تربوية، بل بانعكاسها على الكفاءة الاقتصادية للمنظمة من خلال خفض التكاليف التشغيلية، وتحسين استغلال الموارد البشرية والمادية، ورفع الإنتاجية المؤسسية. ويشير (Buchanan & Huczynski, 2023: 412) إلى أن المنظمات الناجحة هي تلك التي توظف التغيير بوصفه أداةً لإعادة توزيع الموارد وتعظيم القيمة المضافة، لا بوصفه حدثاً عارضاً يُستهلك فيه الجهد والوقت دون مردود قابل للقياس. وعليه فإن البعد الاقتصادي لإدارة التغيير يكتسب أهمية مضاعفة في القطاع الحكومي التعليمي الذي يعاني أصلاً من شُح الموارد وضعف آليات المحاسبة على النتائج.

وفي السياق العربي والإقليمي، أظهرت دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي السعودي أن الممارسات الثقافية وآليات إدارة التغيير تتداخل بشكل عميق في تشكيل سلوكيات الانخراط الوظيفي، وأن نموذج (لوين) للتغيير يظل الإطار النظري الأكثر قابلية للتطبيق في البيئات التي تتسم بالأعراف الاجتماعية القوية (Salem & Al-Ali, 2024: 8)، وهي ميزة تنطبق بصورة كبيرة على المؤسسات التعليمية العراقية. كما أكدت دراسة أخرى أن جاهزية التغيير لدى القيادات التعليمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء المؤسسي وجودة المخرجات (Choi & Ruona, 2023: 461).

وعلى الصعيد المحلي، عانت المديرية العامة لتربية الأنبار خلال السنوات الأخيرة من تحولات أمنية وديموغرافية ومؤسسية عميقة، أعقبت مرحلة طويلة من الاضطراب، وهو ما خلق واقعاً معقداً يتطلب إدارة تغيير واعية ترتقي إلى مستوى التحديات. وفي الوقت ذاته، فإن الموارد البشرية في المديرية تُمثل النواة الأساسية لأي إصلاح، إذ يستحيل تصوّر تنمية رأس المال البشري في غياب بيئة تنظيمية قادرة على احتواء التغيير وتوجيهه نحو الأهداف الاستراتيجية. وقد لاحظت دراسة عراقية أن الاستثمار في الكوادر البشرية يصطدم بمعوقات بنيوية تتعلق بضعف ثقافة التغيير وغياب القيادة الكفؤة (الجبوري، 2022: 256)، مما يستدعي إعادة النظر في مناهج إدارة التغيير بالموازاة مع خطط التنمية البشرية. كما يؤكد (المعموري، 2024: 208) أن المؤسسات الحكومية في المحافظات العراقية تواجه تحدياً مزدوجاً يتمثل في محدودية الموارد وضعف الكوادر المتخصصة، مما يجعل إدارة التغيير شرطاً لازماً لأي تنمية حقيقية لرأس المال البشري.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من إسهامها في ردم الفجوة بين الأدبيات النظرية لإدارة التغيير والممارسات التطبيقية في المؤسسات التعليمية الحكومية، خصوصاً أن معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاع الخاص أو على الجامعات دون التطرق إلى مديريات التربية بوصفها جهازاً تنفيذياً يربط بين السياسات التعليمية المركزية والميدان. وتنطلق الدراسة من قنطة مفادها أن نجاح خطط التنمية البشرية في المؤسسات التعليمية الحكومية يظل مرهوناً بمدى تبنّي المنظومة الإدارية لمنهجية واضحة في إدارة التغيير، تعتمد على التشخيص العلمي للمشكلات، وإشراك الكوادر في صياغة الحلول، ومتابعة الأثر عبر مؤشرات قابلة للقياس.

2- مشكلة البحث

تتبلور مشكلة البحث في الملاحظة الميدانية والمكتسب العلمي القائل بأن المؤسسات التعليمية الحكومية في محافظة الأنبار تعاني من قصور واضح في توظيف إدارة التغيير التنظيمي بوصفها أداة لتنمية رأس المال البشري، على الرغم من التحولات المتسارعة التي يمر بها القطاع التعليمي على المستويين الوطني والمحلي. وقد تجلى ذلك من خلال جملة من المؤشرات العملية:

1- وجود فجوة واضحة بين الخطط الاستراتيجية المعلنة للمديرية العامة لتربية الأنبار والممارسات الفعلية لإدارة التغيير، إذ تكثر الوثائق الرسمية المُنظِّرة للتغيير بينما تظل أدوات التنفيذ ومؤشراته غائبة أو ضعيفة.

2- ضعف آليات ربط إدارة التغيير بمؤشرات الأداء المؤسسي والكفاءة الاقتصادية، فلا توجد قنوات واضحة تُترجم التغييرات التنظيمية إلى تحسن ملموس في الإنتاجية أو خفض التكاليف التشغيلية أو تحسين جودة الخدمة التعليمية.

3- تدني مستوى تنمية رأس المال البشري ببعديه المعرفي والمهاري، حيث يغيب التدريب المستمر الموجه، وتفتقر المديرية إلى نظام فعال للتقييم وتطوير الكفاءات، مما يُبقي الكوادر في دائرة الأداء الروتيني البعيد عن متطلبات التغيير.

4- غياب ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، تتمثل في ضعف الانخراط الوظيفي ومقاومة الكوادر للمبادرات الجديدة، وهو ما يُفشل كثيراً من المشاريع التطويرية قبل أن تتجاوز مرحلة الإعلان عنها.

5- افتقار المديرية إلى نموذج علمي تفسيري يُوضّح طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة التغيير التنظيمي وأبعاد تنمية رأس المال البشري، ويُحدّد الآليات التي يمكن من خلالها تعظيم العائد الاقتصادي والتنظيمي للتغيير.

وانطلاقاً مما تقدم، يمكن صياغة السؤال الرئيس للبحث على النحو الآتي: ما طبيعة أثر إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها في تنمية رأس المال البشري بأبعاده في المديرية العامة لتربية الأنبار؟

3- أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من جملة من الاعتبارات العلمية والميدانية التي تتقاطع عند نقطة محورية هي ضرورة الربط بين وظيفة إدارة التغيير التنظيمي ووظيفة تنمية رأس المال البشري في المؤسسات التعليمية الحكومية، على اعتبار أن هاتين الوظيفتين تشكلان معاً محرك التطور المؤسسي ورفع الكفاءة الاقتصادية. ويمكن تفصيل الأهمية على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية: تتمثل في إثراء الفكر الإداري العربي بدراسة تطبيقية تتناول العلاقة بين إدارة التغيير وتنمية رأس المال البشري في بيئة لم تحظَ بدراسات معمّقة بالشكل الكافي، خصوصاً مديريات التربية بوصفها حلقة الوصل بين السياسات التعليمية المركزية والميدان التربوي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: تتجلى في تقديم تصورات وإجراءات عملية يمكن للمديرية العامة لتربية الأنبار الاستفادة منها في تطوير أدائها، عبر تشخيص مواطن الضعف في إدارة التغيير، واقتراح آليات لتفعيل دور الكوادر البشرية في عمليات التغيير.

ثالثاً: الأهمية الاقتصادية: تتمثل في إبراز البعد الاقتصادي لإدارة التغيير من خلال ربطه بمفاهيم الكفاءة المؤسسية، والإنتاجية، وتحسين استغلال الموارد البشرية والمادية، وجودة الخدمات التعليمية بوصفها مؤشراً للأداء المؤسسي.

رابعاً: الأهمية الاجتماعية: تنعكس الدراسة على المجتمع المحلي بمحافظة الأنبار من خلال تحسين جودة المخرج التعليمي ورفع كفاءة الكوادر التي تُشرف على آلاف الطلبة، مما يُسهم في تكوين رأس مال بشري صالح لقيادة التنمية في المحافظة.

خامساً: الأهمية المنهجية: تتجلى في اعتماد منهج واحد متكامل هو المنهج الوصفي التحليلي القائم على الأسلوب الكمي، وفي تطوير أداة قياس تتسم بخصائص سيكومترية جيدة، مع توظيف أساليب إحصائية متقدمة كالتحليل العاملي الاستكشافي ومعامل ألفا كرونباخ.

4- أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف المترابطة التي تتطابق مع طبيعة المشكلة المطروحة والفرضيات المُصاغة لاحقاً:

1- تشخيص مستوى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها (التخطيط للتغيير، التنفيذ، إدارة المقاومة، التقييم والمتابعة) في المديرية العامة لتربية الأنبار.

2- تشخيص مستوى تنمية رأس المال البشري بأبعاده (التدريب والتطوير، التحفيز، الاحتفاظ بالكفاءات، البيئة التنظيمية الداعمة) في المديرية محل الدراسة.

3- قياس طبيعة العلاقة الارتباطية بين إدارة التغيير التنظيمي وتنمية رأس المال البشري بأبعادهما في البيئة المبحوثة.

4- قياس طبيعة الأثر لإدارة التغيير التنظيمي بأبعادها في تنمية رأس المال البشري بأبعاده، لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً.

5- إبراز البعد الاقتصادي للعلاقة محل الدراسة من خلال ربط إدارة التغيير بالكفاءة المؤسسية والإنتاجية وجودة الخدمة التعليمية.

6- صياغة جملة من التوصيات والمقترحات العملية التي يمكن أن تُسهم في تفعيل دور إدارة التغيير التنظيمي في تنمية رأس المال البشري.

5- فرضيات البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تمت صياغة الفرضيات الآتية بصيغتها الإحصائية القابلة للاختبار:

INTERNATIONAL JOURNAL OF
ECONOMIC STUDIES
المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية
Advaning Econcmic Knowledge Inspiring Global Progress
ISSN: 2569-7366

5-1 الفرضية الرئيسة الأولى

H01: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة التغيير التنظيمي وتنمية رأس المال البشري في المديرية العامة لتربية الأنبار.

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة التغيير التنظيمي وتنمية رأس المال البشري في المديرية العامة لتربية الأنبار.

5-2 الفرضية الرئيسة الثانية

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير التنظيمي بأبعادها في تنمية رأس المال البشري في المديرية العامة لتربية الأنبار.

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير التنظيمي بأبعادها في تنمية رأس المال البشري في المديرية العامة لتربية الأنبار.

5-3 الفرضيات الفرعية

H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد (التخطيط للتغيير) في تنمية رأس المال البشري.

H0-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد (تنفيذ التغيير) في تنمية رأس المال البشري.

H0-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد (إدارة مقاومة التغيير) في تنمية رأس المال البشري.

H0-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد (التقييم والمتابعة) في تنمية رأس المال البشري.

6- المنهجية والأدوات

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الأسلوب الكمي، باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الموضوع المبحوث وأهدافه. إذ يُمكّن هذا المنهج من وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتشخيص العلاقات بين متغيراتها، وتحليل البيانات المجمّعة بطريقة موضوعية بقصد الوصول إلى تعميمات علمية يمكن الأخذ بها في بيئات مشابهة. ولم يلجأ الباحث إلى المنهج الكيفي أو منهج دراسة الحالة لأن طبيعة الفرضيات المُصاغة تتطلب اختباراً إحصائياً لعلاقات الارتباط والأثر على عينة كافية تسمح بالتعميم الإحصائي.

6-1 مجتمع البحث

تكوّن مجتمع البحث من جميع الكوادر الإدارية والتدريسية العاملين في المديرية العامة لتربية الأنبار وأقسامها وفروعها، والبالغ عددهم (1240) موظفاً وموظفةً، موزعين على مختلف الأقسام (الشؤون الإدارية، الشؤون التربوية، التخطيط، الموارد البشرية، المالية، تقنيات المعلومات، والإشراف التربوي)، وذلك وفقاً للبيانات الرسمية الصادرة عن قسم الموارد البشرية في المديرية للعام 2024.

INTERNATIONAL JOURNAL OF
ECONOMIC STUDIES
المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية
Advaning Econcmic Knowledge Inspiring Global Progress
ISSN: 2569-7366

6-2 عينة البحث

اعتمد الباحث على العينة الطبقية العشوائية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل جميع الأقسام والفئات الوظيفية بشكل متناسب. وقد جرى تحديد حجم العينة باستخدام معادلة كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan) لمجتمعات محدودة، إذ أسفرت عن حجم عينة مقداره (296) مفردة. غير أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل بعد الفرز بلغ (184) استبياناً، بنسبة استجابة قدرها (62.2%)، وهي نسبة مقبولة في الدراسات الإدارية الميدانية. وفيما يلي توزيع العينة وفق المتغيرات الديموغرافية:

جدول (1): توزيع عينة البحث وفق المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	116	63.0
	أنثى	68	37.0
العمر	أقل من 30 سنة	28	15.2
	30-39 سنة	67	36.4
	40-49 سنة	59	32.1
	50 سنة فأكثر	30	16.3
المؤهل العلمي	دبلوم	24	13.0
	بكالوريوس	108	58.7
	ماجستير	38	20.7
	دكتوراه	14	7.6
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	32	17.4
	5-10 سنوات	54	29.3
	11-15 سنة	47	25.5
	أكثر من 15 سنة	51	27.8
المجموع		184	100.0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، 2025.

6-3 أداة البحث وخطوات بنائها

اعتمد البحث على الاستبيان بوصفه أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد بُني وفق الخطوات العلمية الآتية: أولاً، الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة واستخلاص الأبعاد والمؤشرات؛ ثانياً، صياغة بنود الاستبيان بصورة مبدئية بـ(38) فقرة موزعة على متغيرين: متغير إدارة التغيير التنظيمي بـ(20) فقرة، ومتغير تنمية رأس المال البشري بـ(18) فقرة؛ ثالثاً، عرض الاستبيان على نخبة من المحكمين للتحقق من الصدق الظاهري؛ رابعاً، إجراء التعديلات بناءً على ملاحظات المحكمين؛ خامساً، إجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (30) مفردة من خارج عينة البحث الأصلية؛ سادساً، تطبيق الأداة على عينة البحث الرئيسة.

واعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي للاستجابة على فقرات الاستبيان، حيث تتدرج الإجابات بين (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1). وقد جرى تحديد وزن الفقرة ومستوى الموافقة عليها وفق المعادلة: طول الفئة = (الحد الأعلى – الحد الأدنى) ÷ عدد المستويات = (5 – 1) ÷ 5 = 0.80. وعليه جرى

تقسيم مستوى الموافقة إلى خمس فئات: منخفض جداً (1.00-1.80)، منخفض (1.81-2.60)، متوسط (2.61-3.40)، مرتفع (3.41-4.20)، مرتفع جداً (4.21-5.00).

7- الإطار النظري

7-1 المفهوم الأول: إدارة التغيير التنظيمي

تعددت التعريفات المقدمة لإدارة التغيير التنظيمي بتنوع الزوايا التي تناولتها. فمن الزاوية الوظيفية يُعرّفها (Hayes, 2022: 31) بأنها عملية مخططة تستهدف إحداث تحولات جوهرية في الهيكل والأفراد والتكنولوجيا بغية تحقيق التوافق مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية. ومن الزاوية السلوكية يرى (Buchanan & Huczynski, 2023: 410) أنها الجهود المنظمة لإدارة ردود أفعال الأفراد والجماعات تجاه التحولات، عبر توظيف أدوات الاتصال والمشاركة والتدريب. أما من زاوية التطوير المؤسسي فيُعرّفها (الراوي، 2023: 45) بأنها الانتقال المنظم من وضع قائم إلى وضع مرغوب فيه، يشمل تغييرات في الأهداف والسياسات والإجراءات والثقافة التنظيمية.

غير أن الملاحظ على هذه التعريفات مجتمعة أنها تركّز على البعد الإجرائي للتغيير دون إبراز واضح للبعد الاقتصادي. وعليه يتبنى الباحث تعريفاً تركيبياً يقوم على أن إدارة التغيير التنظيمي هي: (عملية إدارية استراتيجية مخططة، تستهدف إحداث تحولات جوهرية في البنى التنظيمية والبشرية والتكنولوجية، عبر آليات تشخيص وتخطيط وتنفيذ وتقييم، بغية رفع الكفاءة المؤسسية والاقتصادية وتنمية رأس المال البشري وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة).

7-2 أبعاد إدارة التغيير التنظيمي

تتعدد الأطر النظرية المؤطرة لأبعاد إدارة التغيير. فقد قدّم (Burnes, 2020: 35) نموذجاً ثلاثي المراحل (إذابة، تغيير، تجميد) يُركّز على البُعد العملياتي للتغيير، فيما قدّم (Hiatt & Creasey, 2021: 19) نموذج (ADKAR) الذي يُفصّل أبعاد التغيير على مستوى الفرد. وفي المقابل، يرى (By, 2021: 98) أن الأبعاد الأكثر ملاءمة للقطاع الحكومي هي: التخطيط، التنفيذ، إدارة المقاومة، التقييم والمتابعة. وقد تبنّى الباحث هذه الأبعاد الأربعة لملاءمتها لطبيعة المديرية العامة لتربية الأنبار ولتوافقها مع المتطلبات الاقتصادية والإدارية للقطاع الحكومي التعليمي.

7-3 المفهوم الثاني: تنمية رأس المال البشري

يُعدّ مفهوم رأس المال البشري من المفاهيم المحورية في الفكر الاقتصادي والإداري المعاصر، إذ يربط بين الاستثمار في الإنسان والعائد الاقتصادي المترتب على ذلك. ويُعرّفه (العبيدي، 2022: 90) بأنه مجموع المعارف والمهارات والخبرات والقيم التي يملكها الأفراد، والتي يمكن توظيفها لإنتاج قيمة اقتصادية واجتماعية. ويذهب (Buchanan & Huczynski, 2023: 524) إلى أن رأس المال البشري ليس مجموع الصفات الفردية فحسب، بل هو نتاج التفاعل بين هذه الصفات والبيئة التنظيمية الداعمة لها. ويُضيف (الشنيشل والخفاجي، 2024: 117) أن تنمية رأس المال البشري تعني الإجراءات المنظمة الرامية إلى تطوير المعارف والمهارات والاتجاهات لدى الكوادر، بما يضمن رفع إنتاجيتهم وقدرتهم على التكيّف مع المتغيرات.

INTERNATIONAL JOURNAL OF
ECONOMIC STUDIES
المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية
Advaning Econcmic Knowledge Inspiring Global Progress
ISSN: 2569-7366

4-7 النموذج التفسيري للدراسة

بناءً على ما تقدم، يقدم الباحث نموذجاً تفسيرياً يُوضّح العلاقة بين متغيري الدراسة وأبعادهما، ويفترض أن لإدارة التغيير التنظيمي بأبعادها الأربعة أثراً مباشراً في تنمية رأس المال البشري بأبعاده الأربعة، مع وجود تأثير متبادل بين بعض الأبعاد، وأن النتيجة النهائية تنعكس على الكفاءة المؤسسية والاقتصادية للمديرية. ويمكن التعبير عن هذا النموذج بالمعادلة البنائية الآتية:

$$HCD = \beta 0 + \beta 1(Planning) + \beta 2(Implementation) + \beta 3(Resistance) + \beta 4(Evaluation) + \varepsilon$$

8- النتائج ومناقشتها

8-1 صدق الأداة وثباتها

للتحقق من خصائص الأداة السيكومترية، اعتمد الباحث جملة من الإجراءات: أولاً، الصدق الظاهري عبر عرض الاستبيان على (12) محكماً من ذوي الاختصاص؛ ثانياً، الصدق البنائي عبر التحليل العاملي الاستكشافي؛ ثالثاً، الثبات عبر معامل ألفا كرونباخ. وفيما يلي عرض للنتائج المتعلقة بهذه الإجراءات.

جدول (2): قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المتغيرين

المتغير	البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
إدارة التغيير التنظيمي	التخطيط للتغيير	5	0.842
	تنفيذ التغيير	5	0.815
	إدارة المقاومة	5	0.836
	التقييم والمتابعة	5	0.821
	المجموع (المتغير الكلي)	20	0.893
تنمية رأس المال البشري	التدريب والتطوير	5	0.857
	التحفيز	4	0.802
	الاحتفاظ بالكفاءات	5	0.834
	البيئة التنظيمية الداعمة	4	0.846
	المجموع (المتغير الكلي)	18	0.901
الأداة ككل		38	0.927

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامجي (SPSS v.27 و AMOS v.24).

يتبيّن من الجدول (2) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت العتبة المقبولة (0.70) التي حدّدها (Choi & Ruona, 2023: 465)، حيث تراوحت بين (0.802) و(0.927)، وهي قيم عالية تدل على تمتّع الأداة بثبات جيد يقبل الثقة في النتائج المستخلصة منها. كما تجاوزت قيم الثبات للمتغيرين الكليين العتبة (0.85)، مما يعكس اتساقاً داخلياً مرتفعاً بين فقرات الأداة.

8-2 التحليل العاملي الاستكشافي

للتحقق من البناء العاملي للأداة، أُجري التحليل العاملي الاستكشافي بطريقة المكونات الرئيسية مع تدوير Varimax. وقد جاء معامل كايزر-ماير-أولكن (KMO) بقيمة (0.864)، وهو ما يدل على كفاية العينة للحل العاملي،

INTERNATIONAL JOURNAL OF
ECONOMIC STUDIES
المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية
Advaning Econcmic Knowledge Inspiring Global Progress
ISSN: 2569-7366

كما جاء اختبار بارتلت دالاً عند مستوى (0.000). واستُخرجت ثمانية عوامل تفسّر مجتمعةً ما نسبته (71.4%) من التباين الكلي، وهو ما يُعد مقبولاً في الدراسات الإدارية والاجتماعية (Michel & Burnes, 2024: 8).

جدول (3): ملخص نتائج التحليل العاملي الاستكشافي

العامل	عدد الفقرات	قيمة الجذر الكامن	التباين المُفسّر %	التباين التراكمي %
التخطيط للتغيير	5	6.214	12.83	12.83
التدريب والتطوير	5	5.872	11.97	24.80
تنفيذ التغيير	5	5.134	10.48	35.28
إدارة المقاومة	5	4.876	9.84	45.12
التقييم والمتابعة	5	4.532	8.91	54.03
الاحتفاظ بالكفاءات	5	4.218	8.42	62.45
التحفيز	4	3.964	7.18	69.63
البيئة التنظيمية	4	3.527	6.77	71.40

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، 2025.

8-3 التحليل الوصفي لأبعاد إدارة التغيير التنظيمي

جدول (4): الوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب أبعاد إدارة التغيير التنظيمي

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الترتيب	مستوى الموافقة
1	التخطيط للتغيير	3.42	0.712	20.8	1	مرتفع
2	تنفيذ التغيير	3.18	0.784	24.7	3	متوسط
3	إدارة المقاومة	3.06	0.825	27.0	4	متوسط
4	التقييم والمتابعة	3.27	0.768	23.5	2	متوسط
	المتوسط العام	3.23	0.643	19.9		متوسط

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، 2025.

يلاحظ من الجدول (4) أن المتوسط العام لإدارة التغيير التنظيمي في المديرية بلغ (3.23) بانحراف معياري (0.643)، وهو ما يقع ضمن الفئة المتوسطة وفق مقياس ليكرت المعتمد. ويُلاحظ أيضاً تفاوت الأبعاد، إذ جاء بعد (التخطيط للتغيير) في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.42) ومستوى مرتفع، فيما جاء بعد (إدارة المقاومة) في المرتبة الأخيرة بوسط (3.06)، وهو ما يدل على ضعف الآليات المعتمدة للتعامل مع مقاومة الكوادر.

8-4 التحليل الوصفي لأبعاد تنمية رأس المال البشري

جدول (5): الوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب أبعاد تنمية رأس المال البشري

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الترتيب	مستوى الموافقة
1	التدريب والتطوير	3.34	0.738	22.1	2	متوسط
2	التحفيز	2.98	0.846	28.4	4	متوسط
3	الاحتفاظ بالكفاءات	3.41	0.692	20.3	1	مرتفع

INTERNATIONAL JOURNAL OF
ECONOMIC STUDIES
المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية
Advaning Econcmic Knowledge Inspiring Global Progress
ISSN: 2569-7366

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الترتيب	مستوى الموافقة
4	البيئة التنظيمية الداعمة	3.12	0.813	26.1	3	متوسط
	المتوسط العام	3.21	0.624	19.4		متوسط

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، 2025.

يتبين من الجدول (5) أن المتوسط العام لتنمية رأس المال البشري بلغ (3.21) بانحراف معياري (0.624)، وهو ما يقع ضمن المستوى المتوسط. وقد تصدر بعد (الاحتفاظ بالكفاءات) قائمة الأبعاد بوسط (3.41)، فيما جاء بعد (التحفيز) في المرتبة الأخيرة بوسط (2.98)، وهو ما يعكس ضعف منظومة الحوافز وعدم ارتباطها بالأداء.

8-5 اختبار الفرضيات

8-5-1 اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

نصّت الفرضية الرئيسة الأولى على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي وتنمية رأس المال البشري. وللتحقق منها استُخدم معامل ارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (6): معامل الارتباط بين إدارة التغيير التنظيمي وتنمية رأس المال البشري

المتغير	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	قرار الفرضية
إدارة التغيير التنظيمي ↔ تنمية رأس المال البشري	0.683	0.000	رفض H0 وقبول H1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، 2025.

يتبيّن من الجدول (6) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.683)، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05). وعليه تُرفض الفرضية الصفرية H0 ويُقبل البدل H1، أي توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي وتنمية رأس المال البشري في المديرية العامة لتربية الأنبار.

8-5-2 اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

نصّت الفرضية الرئيسة الثانية على عدم وجود أثر ذي دلالة لإدارة التغيير التنظيمي بأبعادها في تنمية رأس المال البشري. وللتحقق منها استُخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (7): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد إدارة التغيير في تنمية رأس المال البشري

البعد المستقل	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة Sig.	قرار الفرضية
الثابت (B0)	0.542	0.218	-	2.486	0.014	-
التخطيط للتغيير	0.286	0.064	0.324	4.469	0.000	رفض H0-1
تنفيذ التغيير	0.214	0.061	0.251	3.508	0.001	رفض H0-2
إدارة المقاومة	0.187	0.058	0.213	3.224	0.002	رفض H0-3
التقييم والمتابعة	0.198	0.059	0.226	3.356	0.001	رفض H0-4

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، 2025.

INTERNATIONAL JOURNAL OF
ECONOMIC STUDIES
المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية
Advaning Econcmic Knowledge Inspiring Global Progress
ISSN: 2569-7366

R = 0.742 | R^2 = 0.551 | F = 54.218 | Sig. = 0.000

يتبيّن من الجدول (7) أن قيمة معامل التحديد المعدّل (R^2) بلغت (0.551)، مما يعني أن أبعاد إدارة التغيير التنظيمي مجتمعةً تُفسّر ما نسبته (55.1%) من التباين في تنمية رأس المال البشري. كما أن قيمة (F) البالغة (54.218) دالة عند مستوى (0.000)، مما يدل على دلالة النموذج ككل. وعلى مستوى الأبعاد، يلاحظ أن جميع الأبعاد ذات أثر دال إحصائياً، حيث جاء بعد (التخطيط للتغيير) الأكثر تأثيراً بقيمة (Beta = 0.324)، يليه (تنفيذ التغيير) بقيمة (0.251)، ثم (التقييم والمتابعة) (0.226)، وأخيراً (إدارة المقاومة) (0.213). وعليه تُرفض الفرضيات الفرعية الصفرية جميعها ويُقبل البدل.

8-5-3 مصفوفة الارتباط بين الأبعاد

جدول (8): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغيرين

البعد	تخطيط	تنفيذ	مقاومة	تقييم	تدريب	تحفيز	احتفاظ	بيئة
التخطيط للتغيير	1	.584**	.492**	.612**	.632**	.484**	.571**	.526**
تنفيذ التغيير	.584**	1	.536**	.594**	.587**	.502**	.559**	.514**
إدارة المقاومة	.492**	.536**	1	.478**	.521**	.467**	.498**	.542**
التقييم والمتابعة	.612**	.594**	.478**	1	.609**	.516**	.583**	.557**

** الارتباط دال عند مستوى 0.01

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، 2025.

تُظهر مصفوفة الارتباط وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد إدارة التغيير التنظيمي وأبعاد تنمية رأس المال البشري، وهو ما يدعم النتائج السابقة ويؤكد الترابط البنيوي بين المتغيرين. ويلاحظ أن أعلى الارتباطات كانت بين (التقييم والمتابعة) و(التدريب والتطوير) بقيمة (0.609)، مما يدل على أن متابعة التغيير وتقييمه ترتبط بفعالية برامج التدريب.

9- مناقشة النتائج

أظهرت النتائج أن المستوى العام لإدارة التغيير التنظيمي في المديرية العامة لتربية الأنبار جاء متوسطاً بوسط حسابي (3.23). ويمكن تفسير هذا المستوى المتوسط بعدة عوامل: أولاً، الطبيعة البيروقراطية للقطاع الحكومي العراقي التي تجعل عمليات التغيير بطيئة وتخضع لإجراءات معقدة؛ ثانياً، ضعف ثقافة التغيير لدى القيادات والكوادر، الناتج عن سنوات طويلة من العمل وفق نماذج إدارية تقليدية؛ ثالثاً، شُح الموارد المالية المخصصة لخطط التطوير. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (السامرائي، 2024: 191) من أن المؤسسات الحكومية العراقية تعاني من ضعف في ممارسات إدارة التغيير بسبب البيئة البيروقراطية والمركزية الشديدة.

جاء المستوى العام لتنمية رأس المال البشري متوسطاً بوسط (3.21)، وتعدّ هذه النتيجة متسقة مع المستوى المتوسط لإدارة التغيير، وهو ما يدعم منطق الترابط بين المتغيرين. ويمكن تفسير ضعف تنمية رأس المال البشري بعدة أسباب: غياب سياسة تدريب مستمرة موجهة، ضعف منظومة الحوافز المرتبطة بالأداء، الافتقار إلى نظام تقييم عادل للكوادر، وعدم استثمار الكفاءات الموجودة في المديرية بشكل أمثل. ويُعدّ هذا الوضع مرتبطاً بشكل وثيق بالبعد الاقتصادي، إذ

أن ضعف التنمية البشرية ينعكس مباشرة على الإنتاجية والكفاءة المؤسسية، ويُكلّف المنظمة تكاليف خفية تتمثل في ضياع الوقت وإعادة العمل (العزاوي، 2021: 92).

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية ودالة إحصائياً بين إدارة التغيير التنظيمي وتنمية رأس المال البشري بقيمة (0.683). وتعكس هذه النتيجة حقيقة أن الكوادر لا يمكن تنميتها في ظل بيئة تنظيمية راكدة، وأن التغيير الناجح يتطلب بالضرورة كوادر مؤهلة قابلة للتطوير. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Al-Ali & Al-Dulaimi, 2024: 226) من أن إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية العراقية ترتبط بتنمية الكوادر ارتباطاً وثيقاً. كما بيّنت النتائج أن جميع أبعاد إدارة التغيير التنظيمي تؤثر بشكل دال إحصائياً في تنمية رأس المال البشري، وأن البعد الأكثر تأثيراً هو (التخطيط للتغيير) بقيمة (Beta = 0.324). ويمكن تفسير ذلك بأن التخطيط الجيد للتغيير يحدد مسبقاً احتياجات التدريب والتطوير اللازمة للكوادر، ويُخصص الموارد بشكل عقلاني، ويُقلل من الهدر.

10- الخلاصة

خلصت هذه الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات الرئيسة: أولاً، أن المستوى العام لإدارة التغيير التنظيمي وتنمية رأس المال البشري في المديرية العامة لتربية الأنبار جاء متوسطاً، وهو ما يعكس وجود ممارسات إدارية محدودة في هذا الجانب. ثانياً، وجود علاقة ارتباط طردية قوية ودالة إحصائياً بين إدارة التغيير التنظيمي وتنمية رأس المال البشري بقيمة (0.683)، مما يؤكد الترابط البنيوي بين المتغيرين. ثالثاً، وجود أثر دال إحصائياً لإدارة التغيير التنظيمي بأبعادها الأربعة في تنمية رأس المال البشري، إذ تُفسّر مجتمعةً ما نسبته (55.1%) من التباين في تنمية رأس المال البشري. رابعاً، أن بعد (التخطيط للتغيير) يأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية والأثر، وهو ما يُشير إلى أهمية التخطيط العلمي الدقيق لأي عملية تغيير. خامساً، أن ضعف منظومة الحوافز وإدارة المقاومة يُمثلان التحدي الأبرز الذي يواجه المديرية في مساعيها نحو التغيير الفعّال.

وتُبرز هذه النتائج أن الاستثمار في إدارة التغيير ليس مجرد نشاط إداري روتيني، بل استثمار اقتصادي ينعكس على الكفاءة المؤسسية والإنتاجية وجودة الخدمة التعليمية، وهو ما يتسق مع التوجهات الحديثة في حوكمة المؤسسات العامة. وعليه، فإن المديرية بحاجة إلى انتقال من النموذج الإداري التقليدي إلى نموذج مرن قائم على إدارة التغيير بوصفها وظيفة استراتيجية، تتقاطع مع تنمية رأس المال البشري وتعزز الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة.

11- التوصيات

في ضوء النتائج المتوصل إليها، يُقدّم الباحث جملة من التوصيات المحددة والقابلة للتطبيق:

1- تأسيس وحدة دائمة لإدارة التغيير التنظيمي في المديرية العامة لتربية الأنبار، تتبع مديرية التخطيط، وتُعنى برسم سياسات التغيير ومتابعتها.

2- ربط خطط التغيير بمؤشرات الأداء الاقتصادي والتنظيمي، عبر تطوير بطاقة أداء متوازنة (Balanced Scorecard) تتضمن مؤشرات للكفاءة والإنتاجية وجودة الخدمة.

3- تطوير منظومة حوافز مرتبطة بالأداء الفعلي والانخراط في عمليات التغيير، تشمل حوافز مادية ومعنوية.

4- إطلاق برامج تدريبية مستمرة وموجهة لتطوير الكوادر في مجالات إدارة التغيير والقيادة والمهارات التقنية.

5- تعزيز ثقافة المشاركة في صنع القرار وإشراك الكوادر في صياغة خطط التغيير، لما لذلك من أثر في تقليل المقاومة.

6- توظيف التقنيات الرقمية في عمليات التغيير، عبر تطوير منصة إلكترونية لإدارة التغيير تُتيح المتابعة والتقييم.

7- تطوير نظام لتقييم الأداء المؤسسي يربط نتائج إدارة التغيير بنتائج تنمية رأس المال البشري ومؤشرات جودة الخدمة التعليمية.

8- تعزيز الشراكة مع الجامعات ومراكز البحث العلمي لتطوير الكوادر وإجراء بحوث تطبيقية في إدارة التغيير.

12- لائحة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الجبوري، عبد الكريم. (2022). إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات التعليمية: الواقع والتحديات. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(3)، 245-270.

2. الجنابي، رياض عبد الحسين. (2022). رأس المال البشري وأثره في الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 14(1)، 233-256.

3. الحديثي، عمر فاروق. (2023). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالوزارات العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية – جامعة بغداد، 29(136)، 412-435.

4. الخزعلي، حسين علي. (2024). العلاقة بين إدارة التغيير والإبداع التنظيمي في القطاع التعليمي الحكومي. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، 21(78)، 312-335.

5. الدليمي، محمد جاسم. (2023). مقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية التعليمية: الأسباب والآليات. مجلة الأنبار للعلوم الإنسانية، 16(2)، 67-89.

6. الراوي، ياسين خليل. (2023). إدارة التغيير التنظيمي: مفاهيمه وأبعاده ودوره في تطوير المنظمات. عمّان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.

7. الزوبعي، محمد عيسى. (2023). دور إدارة التغيير في تطوير الأداء التعليمي في المؤسسات الحكومية. مجلة العلوم الاقتصادية – جامعة البصرة، 20(1)، 89-112.

8. السامرائي، مازن حميد. (2024). أثر التغيير التنظيمي على الكفاءة المؤسسية في الجامعات الحكومية العراقية. مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية، 12(45)، 178-200.

9. الشنيشل، حسين صبحي، والخفاجي، أحمد جاسم. (2024). آليات الاستثمار في رأس المال البشري ودورها في النهوض بواقع القطاعات الخدمية. مجلة الإدارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية، 49(146)، 112-135.

10. العبيدي، علي. (2022). الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل في العراق. مجلة التنمية البشرية، 18(2)، 88-105.

11. العزاوي، أحمد. (2021). تحديات تنمية رأس المال البشري في الاقتصاد الريعي العراقي. بغداد: دار الحرية للطباعة.

12. المعموري، هادي خليل. (2024). إدارة التغيير وأثرها في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 17(54)، 201-225.

13. البكري، ثامر جاسم. (2023). تأثير أبعاد رأس المال الفكري في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية. مجلة الإبداع – جامعة ديالى، 17(2)، 56-78.

14. عبد العالي، أمجد صباح. (2024). دور المرونة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العراقية. المجلة العراقية للبحوث الاقتصادية وإدارة الأعمال، 15(1)، 67-90.

15. محمود، صادق مهدي، وحسين، أحمد إبراهيم. (2023). تداعيات الأزمات والأحداث الاجتماعية الطارئة على الممارسات الإدارية في المؤسسات الحكومية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 19(2)، 145-170.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Al-Ali, Z., & Al-Dulaimi, K. (2024). Strategic change management in Iraqi higher education institutions: An empirical investigation. International Journal of Educational Management, 38(2), 215-234.

2. Al-Matalka, M., & Al-Zoubi, M. (2023). The influence of soft and hard quality management practices on quality improvement and performance in UAE higher education. International Journal of Data & Network Science, 7(3), 567-580.

3. Baporikar, N. (2021). Change management in education sector: A framework for sustainable transformation. International Journal of Education, 14(2), 89-105.

4. Becker, K., & Khan, R. (2024). The effect of human capital on organizational performance in the service industry 4.0: A mediation analysis from Indonesia. Problems and Perspectives in Management, 22(1), 145-160.

5. Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2023). Organizational Behaviour (11th ed.). Harlow: Pearson Education.

6. Burnes, B. (2020). The origins of Lewin's three-step model of change. The Journal of Applied Behavioral Science, 56(1), 32-59.

7. By, R. T. (2021). Organisational change management: A critical review. Journal of Change Management, 21(2), 91-108.

8. Caldwell, R. (2022). Agency and Change in Organizational Theory: Rethinking Change Agency. Brighton: University of Brighton Press.

9. Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2023). Readiness for Organizational Change Scale: Validity and Reliability Study in Educational Settings. Educational Studies, 49(3), 456-473.

10. Doppelt, B. (2023). Leading Change toward Sustainability: A Change-Management Guide for Business, Government and Civil Society (2nd ed.). London: Routledge.

11. Dragomir, C. C., & Lia, D. E. (2025). Change management approaches for sustainable organizational performance. Proceedings of the 19th International Management Conference, Bucharest, Romania, 267-282.

12. Edmondson, A. C., & Mortensen, M. (2023). Organizational change and transformation in the AI era: Why psychological safety matters. Harvard Business Review, 101(3), 44-52.

13. Hayes, J. (2022). The Theory and Practice of Change Management (6th ed.). London: Palgrave Macmillan.

14. Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2021). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. Journal of Applied Psychology, 106(4), 532-549.

15. Hiatt, J., & Creasey, T. J. (2021). ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community. Loveland, CO: Prosci Research.

16. Khan, R., & Ahmad, M. (2023). Reactions towards organizational change: A systematic literature review. Human Resource Management Review, 33(2), 100948

17. Michel, A., & Burnes, B. (2024). Change management in higher education: A sequential mixed methods study exploring employees' perception. PLoS ONE, 18(7), e0289005.

18. Petrou, A., & Panteli, N. (2023). Digitally-induced change in the public sector: A systematic review. Public Management Review, 25(7), 1567-1590.

19. Salem, M. A., & Al-Ali, A. (2024). The role of change management strategies and cultural factors in the Saudi industrial sector: An empirical study based on Lewin's model. PLoS ONE, 19(8), e0305321.

20. World Bank. (2022). National Education Strategy for Iraq 2022-2031. Washington, D.C.: The World Bank Group.

13- رومنة المراجع العربية

Romanization of Arabic Bibliography

1. Al-Jubouri, A. K. (2022). Idarat al-taghyeer al-tanzimi fi al-muassasat al-ta'limiya: Al-waqi' wa al-tahaddiyat [Organizational Change Management in Educational Institutions: Reality and Challenges]. Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, 14(3), 245-270.

2. Al-Janabi, R. A. (2022). Ra's al-mal al-bashari wa atharuhu fi al-adaa' al-muassasi fi al-muassasat al-hukumiya [Human Capital and Its Impact on Institutional Performance in Government Institutions]. Baghdad College of Economic Sciences Journal, 14(1), 233-256

3. Al-Hadithi, U. F. (2023). Dawr al-qiada al-tahwiliya fi idarat al-taghyeer bil wizarat al-iraqiya [The Role of Transformational Leadership in Change Management in Iraqi Ministries]. Journal of Economic and Administrative Sciences – University of Baghdad, 29(136), 412-435.

4. Al-Khiza'i, H. A. (2024). Al-'alaqa bayn idarat al-taghyeer wa al-ibda' al-tanzimi fi al-qita' al-ta'limi al-hukumi [The Relationship Between Change Management and Organizational Creativity in the Government Educational Sector]. Al-Mustansiriya Journal for Arab and International Studies, 21(78), 312-335.

5. Al-Dulaimi, M. J. (2023). Muqawamat al-taghyeer fi al-muassasat al-hukumiya al-ta'limiya: Al-asbab wa al-aliyat [Resistance to Change in Government Educational Institutions: Causes and Mechanisms]. Anbar Journal of Humanities, 16(2), 67-89.

6. Al-Rawi, Y. K. (2023). Idarat al-taghyeer al-tanzimi: Mafahimuhu wa ab'aduhu wa dawruhu fi tatawwur al-munazzamat [Organizational Change Management: Its Concepts, Dimensions, and Role in Developing Organizations]. Amman: Dar Al-Maysara.

7. Al-Zoba'i, M. I. (2023). Dawr idarat al-taghyeer fi tatawwur al-adaa' al-ta'limi fi al-muassasat al-hukumiya [The Role of Change Management in Developing Educational Performance in Government Institutions]. Journal of Economic Sciences – University of Basra, 20(1), 89-112.

8. Al-Samarra'i, M. H. (2024). Athar al-taghyeer al-tanzimi 'ala al-kafa'a al-muassasiya fi al-jami'at al-hukumiya al-iraqiya [The Impact of Organizational Change on Institutional

Efficiency in Iraqi Government Universities]. Baghdad University Journal of Economic and Administrative Sciences, 12(45), 178-200.

9. Al-Shanishal, H. S., & Al-Khafaji, A. J. (2024). Aaliyat al-istithmar fi ra's al-mal al-bashari wa dawruha fi al-nuhoud bi waqi' al-qita'at al-khadamiya [Mechanisms of Investment in Human Capital and Their Role in the Rise of Service Sectors]. Administration and Economics Journal – Al-Mustansiriya University, 49(146), 112-135.

10. Al-Obeidi, A. (2022). Al-fuwwa bayn mukhrajat al-ta'leem wa mutatalibat souq al-'amal fi al-Iraq [The Gap Between Education Outputs and Labor Market Requirements in Iraq]. Human Development Journal, 18(2), 88-105.

11. Al-Azzawi, A. (2021). Tahaddiyat tanmiyat ra's al-mal al-bashari fi al-iqtisad al-ri'i al-iraqi [Challenges of Human Capital Development in Iraq's Rentier Economy]. Baghdad: Dar Al-Hurriya.

12. Al-Ma'amouri, H. K. (2024). Idarat al-taghyeer wa atharuha fi tanmiyat al-mawarid al-bashariya fi al-muassasat al-hukumiya [Change Management and Its Impact on Human Resource Development in Government Institutions]. Kut Journal of Economic and Administrative Sciences, 17(54), 201-225.

13. Al-Bakri, T. J. (2023). Ta'thir ab'ad ra's al-mal al-fikri fi idarat al-taghyeer al-tanzimi: Dirasa istitla'iya [The Impact of Intellectual Capital Dimensions on Organizational Change Management: An Exploratory Study]. Al-Ibda' Journal – Diyala University, 17(2), 56-78.

14. Abd Al-Aali, A. S. (2024). Dawr al-murunat al-tanzimiya fi tahseen al-adaa' al-muassasi fi al-munazzamat al-iraqiya [The Role of Organizational Flexibility in Improving Institutional Performance in Iraqi Organizations]. Iraqi Journal of Economic Research and Business Administration, 15(1), 67-90.

15. Mahmoud, S. M., & Hussein, A. I. (2023). Tada'iyat al-azamat wa al-ahdath al-ijtima'iya al-tari'a 'ala al-mumarasat al-idariya fi al-muassasat al-hukumiya [Repercussions of Crises and Sudden Social Events on Administrative Practices in Government Institutions]. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 19(2), 145-170.