Mustansiriya University
Al-Mustansiriya Journal of Arab and International Studies
2026 Vol .23 No. 93 pp:227-246

الجامعة المستنصرية
مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية
٢٠٢٦ المجلد: ٢٣ العدد: ٩٣ ص: ٢٢٧- ٢٤٦

P-ISSN: 2070-898X E-ISSN: 2707-9775

قلق التجربة الجديدة وعلاقته بتصورات العاملين حول التغير المؤسسي لدى الموظفين

م.م. زينب حميد عبد علي الربيعي
الجامعة المستنصرية , بغداد , العراق
zh334042@gmail.com

مستخلص البحث :
يستكشف هذا البحث العلاقة بين تصورات العاملين حول التغيير المؤسسي وقلقهم من التجربة الجديدة في بيئة العمل بالمؤسسات الحكومية ببغداد. ومعالجةً للفجوة البحثية التي تُهمش البعد النفسي في إدارة التغيير، اعتمد البحث منهجاً وصفياً تحليلياً على عينة متنوعة مهنياً. جُمعت البيانات عبر استبانة تضمنت مقياسين نفسيين لقياس التصورات والقلق عبر أبعاد معرفية وانفعالية وسلوكية واجتماعية. أظهرت النتائج سلبية عامة في تصورات العاملين تجاه التغيير، وهيمنة مشاعر الخوف وفقدان الأمان. كما سجّل قلق التجربة الجديدة مستوى مرتفعاً، خصوصاً في البعد الاجتماعي، مما يؤكد دور الخوف من الحكم الاجتماعي كمحرك نفسي رئيسي. وكشف التحليل عن علاقة عكسية قوية بين التصورات والقلق. وأظهرت الفروق الديموغرافية تباينات واضحة حسب الجنس والعمر والمهنة. ويخلص البحث إلى أن العوامل النفسية، لا القصور الإداري، غالباً ما تكمن وراء فشل مبادرات التغيير. ويُوصي بدمج الدعم النفسي في خطط التغيير، وإشراك العاملين بفعالية، وتدريب المديرين على الذكاء العاطفي، وتصميم برامج مخصصة لتعزيز التكيف الناجح.

الكلمات المفتاحية : تصورات العاملين , قلق التجربة الجديدة , التغيير المؤسسي , بيئة العمل
تاريخ الاستلام: ٢٤/ ٩/ ٢٠٢٥ تاريخ القبول: ٢٠٢٥/١١/١ تاريخ النشر: ٢٠٢٦/٣/١

The anxiety of the new experience and its relationship to employees' perceptions of organizational change.

Zainab Hamid Abdul Ali Al-Rubaie
Al-Mustansiriya University, Baghdad, Iraq
zh334042@gmail.com

Abstract
This study explores the relationship between employees' perceptions of organizational change and their anxiety toward new experiences in the work environment within government institutions in Baghdad. Addressing the research gap that marginalizes the psychological dimension in change management, the study adopted a descriptive-analytical approach using a professionally diverse sample. Data were collected through a questionnaire comprising two psychological scales measuring perceptions and anxiety across cognitive, affective, behavioral, and social dimensions. The results revealed generally negative perceptions among employees toward change, with fear and loss of security being predominant. Anxiety toward new experiences was found to be high, particularly in the social dimension, confirming the role of fear of social judgment as a key psychological driver. The analysis revealed a strong inverse relationship between perceptions and anxiety. Demographic differences showed clear variations according to gender, age, and profession. The study concludes that psychological factors, rather than administrative shortcomings, are often behind the failure of change initiatives. It recommends integrating psychological support into change plans, actively involving employees, training managers in emotional intelligence, and designing customized programs to enhance successful adaptation..

Keywords: Employees' Perceptions, New Experience Anxiety, Organizational Change, Work Environment.
Date Received: 24/9/2025 Date Accepted: 1/11/2025 Date Published: 1/ 3/2026
DOI: https:// doi. Org/***
- This article is an Open Access article distributed under the terms and conditions of the Creative Comnons Attribution (CCBY) license.
-هذه المقالة مفتوحة المصدر وتنشر بموجب شروط واحكام رخصة المشاع الإبداعي المنسوبة للمؤلف (CCBY).

الجامعة المستنصرية
مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية
٢٠٢٦ المجلد: ٢٣ العدد: ٩٣ ص: ٢٢٧- ٢٤٦

Mustansiriya University
Al-Mustansiriya Journal of Arab and International Studies
2026 Vol .23 No. 93 pp:227-246

P-ISSN: 2070-898X E-ISSN: 2707-9775

مشكلة البحث :

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات مؤسسية متسارعة تفرض على المنظمات إعادة هيكلة عملياتها لضمان الاستمرارية والمنافسة. ورغم الاهتمام الإداري الواسع بآليات التغيير، إلا أن الجانب النفسي للعاملين غالباً ما يُهمَّش، مما يخلق فجوة معرفية تعيق نجاح المبادرات التغييرية. وتتمحور مشكلة البحث في غياب الفهم الكافي للعلاقة الديناميكية بين تصورات العاملين حول التغيير المؤسسي ومستويات "قلق التجربة الجديدة" الذي ينتابهم في بيئة العمل. فالتغيير لا يؤثر فقط في الهياكل التنظيمية، بل يمسّ الأمن الوظيفي والهوية المهنية، مما يولّد استجابات انفعالية تتراوح بين القبول والمقاومة. وتكمن الإشكالية في أن المؤسسات تركز على الأبعاد التقنية متجاهلة أن التصورات السلبية والمشاعر الانفعالية كالخوف من المجهول أو فقدان السيطرة قد تُشكّل عوائق نفسية جوهرية أمام التكيف. ويصبح هذا التحدي أكثر تعقيداً في القطاع الحكومي ببغداد نظراً لطبيعة البيئة البيروقراطية. وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن سؤال مركزي: ما طبيعة العلاقة بين تصورات العاملين نحو التغيير المؤسسي وقلق التجربة الجديدة لديهم؟ وما العوامل النفسية التي تتوسط هذه العلاقة؟ بهدف تشخيص المعوقات النفسية وتقديم رؤى علمية لمعالجتها.

اهمية البحث :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تعالج موضوعاً حيوياً يربط بين المتغيرات النفسية وسلوكيات العمل في سياق التغيير المؤسسي. نظرياً، تسهم الدراسة في إثراء أدبيات علم النفس التنظيمي من خلال تقديم إطار مفاهيمي يفسر التفاعل بين الأبعاد المعرفية والانفعالية للتصورات وتأثيرها في القلق، مما يسد فجوة بحثية في الدراسات العربية التي ركزت غالباً على الجوانب الإدارية. تطبيقياً، تقدم الدراسة مؤشرات عملية تساعد صناع القرار في تصميم استراتيجيات تغيير تراعي البعد الإنساني، مما يعزز قبول التغيير ويقلل من مقاومته. كما توفر أساساً علمياً لتطوير برامج الدعم النفسي والإرشاد المهني للعاملين أثناء فترات التحول، خاصة للفئات الأكثر تأثراً. وفي سياق التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات العراقية، تقدم الدراسة توصيات لتعزيز المرونة النفسية والقدرة على التكيف. أخيراً، تسهم نتائج البحث في تطوير سياسات الموارد البشرية وصياغة معايير تقييم نجاح التغيير تتضمن مؤشرات للرفاهية النفسية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي الشامل واستقرار بيئة العمل .

أهداف البحث:

١. التعرف على مستوى تصورات العاملين نحو التغيير المؤسسي في بيئة العمل.
٢. قياس مستوى قلق التجربة الجديدة لدى العاملين في المؤسسة.
٣. تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين تصورات العاملين نحو التغيير المؤسسي وقلق التجربة الجديدة.

الحدود البحثية :

الحدود الزمانية: الفترة الزمنية العام ٢٠٢٥
الحدود المكانية: مدينة بغداد .
الحدود البشرية: الموظفين في المؤسسات الحكومية (معلمين, اطباء, ممرضين, رجال امن, مهندسين ..الخ) ومن كلا الجنسين .
الحدود الموضوعية: دراسة تصورات العاملين حول التغيير المؤسسي , قياس مستويات قلق التجربة الجديدة و تحليل العلاقة بين المتغيرين في إطار علم النفس العام .

أولا : تحديد المصطلحات

يُعد تحديد المفاهيم والمصطلحات الرئيسة خطوة أساسية في البحوث النفسية، إذ يسهم في توضيح الإطار النظري للمتغيرات قيد الدراسة. وفي هذا البحث، تُعرَّف المصطلحات التالية وفقًا لما يلي:

الجامعة المستنصرية
مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية
٢٠٢٦ المجلد: ٢٣ العدد: ٩٣ ص: ٢٢٧- ٢٤٦

Mustansiriya University
Al-Mustansiriya Journal of Arab and International Studies
2026 Vol .23 No. 93 pp:227-246

P-ISSN: 2070-898X E-ISSN: 2707-9775

١. التصورات(Perceptions)

- **يعرّف أتكينسون (٢٠١١)** التصورات بأنها "العملية التي يتم من خلالها تنظيم وتفسير المعلومات الحسية لإضفاء معنى على البيئة المحيطة.(Dahl, 2011) "
- **يرى لندال (٢٠١١)**أن التصورات هي "عملية عقلية معرفية تتضمن تفسير المثيرات وتنظيمها وإضفاء المعاني والدلالات عليها.(Dahl, 2011) "
- **ويشير داهل (٢٠١١)** إلى أن التصور لا يعكس الواقع الموضوعي بقدر ما يعكس البنية الذهنية للفرد وتجاربه السابقة، إذ يُعد "بناءً إدراكيًا نشطًا يتأثر بالدوافع والتوقعات والقيم الشخصية (Dahl, 2011) ".
- **التعريف الاجرائي** هو الدرجة التي يحصل عليها المستجيب اثناء اجابته على الاداة او المقياس الذي اعد في هذا البحث

2.التغيير المؤسسي

- **يعرّف كوتر (٢٠١٤)**التغيير المؤسسي بأنه "عملية تحول مخططة ومنظمة تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة قدرتها التكيفية.(Cullen et al., 2014: 269) "
- **ويعرّف روبنز (٢٠١٤)** التغيير المؤسسي بأنه "تحول مقصود في الهياكل التنظيمية والعمليات والتكنولوجيا والثقافة المؤسسية.(Cullen et al., 2014) "
- **ويوضح فلوِك وآخرون (٢٠١٨)** أن التغيير المؤسسي هو "حدث نفسي–اجتماعي جماعي يُعيد تشكيل العلاقات والهويات المهنية داخل المؤسسة ويُهدّد اليقينيات السابقة.(Fløvik et al., 2018) "

3.قلق التجربة الجديدة

- **يعرّف سبيلبرجر (٢٠٢١)**قلق التجربة الجديدة بأنه "حالة انفعالية مؤقتة تتسم بالتوتر والخوف عند مواجهة مواقف جديدة.(Sun et al., 2021) "
- **ويرى باندورا (٢٠٢١)**أن هذا القلق هو "استجابة نفسية وفسيولوجية تتصف بالتوتر والترقب إزاء المستجدات.(Sun et al., 2021) "
- **ويشير صن وآخرون (٢٠٢١)**إلى أن قلق التجربة الجديدة ينشأ عندما "يفشل الفرد في تقييم قدراته على التعامل مع موقف غير مألوف، مما يولّد شعورًا بعدم الكفاءة والتهديد.(Sun et al., 2021) "
- **التعريف الاجرائي** ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب عند الإجابة على مقياس قلق التجربة الجديدة المعتمد في هذا البحث

4.بيئة العمل

- **تعرّف منظمة العمل الدولية (٢٠١٣)** بيئة العمل بأنها "مجموع الظروف والعوامل المادية والمعنوية المحيطة بالعامل في مكان عمله.(Bryson et al., 2013) "
- **ويعرّف جيلبرت (٢٠١٣)** بيئة العمل بأنها "المحيط الذي يتم فيه أداء العمل ويشمل العوامل الفيزيقية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية.(Bryson et al., 2013) "
- **ويؤكد برينسون وآخرون (٢٠١٣)** أن بيئة العمل "ليست خلفية سلبية للأداء، بل نظام ديناميكي يؤثر في الصحة النفسية، الدافعية، واستجابات التكيف لدى الموظفين.(Bryson et al., 2013) "

المتغيرات الرئيسة في الدراسة:

- **المتغير المستقل :**تصورات العاملين حول التغيير المؤسسي.
- **المتغير التابع :**قلق التجربة الجديدة في بيئة العمل.

Mustansiriya University
Al-Mustansiriya Journal of Arab and International Studies
2026 Vol .23 No. 93 pp:227-246

الجامعة المستنصرية
مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية
٢٠٢٦ المجلد: ٢٣ العدد: ٩٣ ص: ٢٢٧- ٢٤٦

P-ISSN: 2070-898X E-ISSN: 2707-9775

ثانيا : الاطار النظري

مفهوم التصورات

في قلب علم النفس العام، يُعد مفهوم" التصور (Perception) "أحد الركائز الأساسية التي تفسر كيف يتفاعل الإنسان مع بيئته، ويُعطي معنىً لما يحيط به من أحداث ومثيرات .فالإنسان لا يتعامل مع العالم كما هو موضوعيًا، بل كما يدركه ذاتيًا وهذا الإدراك هو ما نسميه" التصور ."وهو عملية ديناميكية ومستمرة، تبدأ من استقبال المثيرات الحسية (بصرية، سمعية، لمسية...)، ثم تمر بمراحل التفسير والتنظيم والتأويل، لتنتهي ببناء صورة ذهنية أو معنى خاص للحدث أو الظاهرة .وبهذا، فإن التصور ليس مجرد انعكاس سلبي للمؤثرات الخارجية، بل هو بناء نشط يقوم به العقل البشري بناءً على الخبرات السابقة، التوقعات، الدوافع، والقيم الشخصية.(De Fátima Nery et al., 2019)

وفي السياق المؤسسي، يكتسب مفهوم التصور أهمية بالغة، خاصة عند الحديث عن التغيير المؤسسي . فما يُقرره المديرون كـ"تطوير ضروري "قد يُدركه الموظفون كـ"تهديد وجودي "والعكس صحيح . هنا، لا يعتمد نجاح أو فشل التغيير على جودة الخطة الإدارية فحسب، بل على كيفية تصور العاملين لهذا التغيير .هل يرونه فرصة للنمو والتطور؟ أم خطراً على الاستقرار الوظيفي أو الكفاءة المهنية؟ هذه التصورات لا تتشكل في فراغ، بل تتأثر بعدة عوامل نفسية واجتماعية، منها:

- **الخبرات السابقة** :إذا مر العامل بتجارب سابقة سلبية مع التغيير (مثل تسريح عمال، إعادة هيكلة فاشلة)، فمن المرجح أن يُكوّن تصورًا سلبيًا لأي تغيير جديد.
- **درجة الثقة في الإدارة** :كلما زادت ثقة العامل في نوايا وقدرات الإدارة، قلّت احتمالية تصور التغيير كتهديد.
- **الدعم الاجتماعي والنفسي** :توفر الزملاء أو المستشارين النفسيين يخفف من حدة التصورات السلبية.
- **أسلوب التواصل** :التغيير الذي يُفرض دون شرح أو مشاركة يُولّد تصورات سلبية أكثر من التغيير الذي يُناقش ويُشارك فيه العاملون.(Cullen et al., 2014)

وعلى المستوى التطبيقي، فإن فهم تصورات العاملين ليس رفاهية، بل ضرورة استراتيجية .فمبادرات التغيير التي تتجاهل البُعد النفسي للتصور غالبًا ما تواجه مقاومة غير معلنة، انخفاض الإنتاجية، أو حتى تسرب الموظفين .ولذلك، يجب على المؤسسات أن تُجري" تقييمات تصورات "قبل وأثناء وبعد التغيير، باستخدام أدوات قياس نفسية موثوقة، وأن تعمل على" إعادة تشكيل التصورات "عبر (Yu, 2009):

- التواصل الشفاف والمستمر.
- إشراك العاملين في تصميم التغيير.
- تقديم برامج تدريبية ودعم نفسي.
- تعزيز النماذج الإيجابية (قصص نجاح داخلية).

مفهوم التصور في علم النفس العام ليس مجرد" رأي "أو" انطباع"، بل هو عملية معرفية عميقة تُشكل واقعنا النفسي والسلوكي .وفي بيئة العمل، قد يكون التصور هو العائق الأكبر أمام التغيير أو المحرك الأقوى له .فهم هذه العملية واحترامها هو الخطوة الأولى نحو إدارة تغيير مؤسسي ناجح وإنساني، يراعي أن العامل ليس آلة تنفذ قرارات، بل كائن نفسي يُفسر، يتألم، يأمل، ويقاوم ...بناءً على ما يتصوره.(Fløvik et al., 2018)

Mustansiriya University
Al-Mustansiriya Journal of Arab and International Studies
2026 Vol .23 No. 93 pp:227-246

الجامعة المستنصرية
مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية
٢٠٢٦ المجلد: ٢٣ العدد: ٩٣ ص: ٢٢٧- ٢٤٦

P-ISSN: 2070-898X E-ISSN: 2707-9775

مفهوم التغيير المؤسسي

في عالم يتسم بالسرعة والتعقيد، لم يعد التغيير المؤسسي ترفاً تنظيمياً أو خياراً استراتيجياً، بل أصبح ضرورة حتمية للبقاء والتطور .لكن ما وراء هذا المصطلح الإداري البارد يكمن عالم نفسي عميق عالم من المشاعر، المخاوف، التوقعات، والصراعات الداخلية التي يعيشها العاملون يومياً .فالتغيير المؤسسي، من منظور علم النفس العام، ليس مجرد تعديل في الهيكل التنظيمي أو تحديث للأنظمة، بل هو حدث نفسي-اجتماعي جماعي يهزّ اليقينيات، ويُعيد تعريف العلاقات، ويُعيد تشكيل الهويات المهنية للأفراد داخل المؤسسة.(Bryson et al., 2013) من منظور علم النفس، يمكن تفسير ردود الأفعال هذه عبر عدة نظريات:(Contreras & González, 2020)

١. نظرية الخوف من المجهول

من منظور علم النفس، يُعدّ الإنسان كائناً يسعى بطبيعته إلى التنبؤ والاستقرار؛ إذ يعتمد نظامه العصبي على تقليل عدم اليقين لضمان الشعور بالأمان. وعندما يواجه تغييراً مؤسسياً غير مألوف، يُدخله ذلك في حالة من "الغموض التهديدي"، حيث لا يستطيع توقع العواقب أو فهم طبيعة المتطلبات الجديدة. هذا الغموض لا يُفعّل فقط القلق الظرفي، بل يحفّز آليات دفاعية أولية مثل الإنكار أو المقاومة السلبية، بل وقد يصل إلى العدوان إذا شعر الفرد أن وجوده المهني مهدّد. ورغم أن هذا الخوف قد يبدو غير عقلاني من وجهة نظر الإدارة، إلا أنه حقيقي جداً في تأثيره النفسي والسلوكي، إذ يُضعف القدرة على التركيز، ويُثبّط الدافعية، ويُعزّز التشبّث بالروتين. ولذلك، فإن تقليل "المجهول" عبر التواصل الواضح، وتوفير المعلومات المبكرة، وتقديم نماذج تجريبية للتغيير، يُعدّ من أهم الاستراتيجيات النفسية لتخفيف هذا النوع من القلق.(Contreras & González, 2020)

٢. نظرية التهديد بالهوية

ترى هذه النظرية أن الهوية المهنية ليست مجرد وظيفة يمارسها الفرد، بل جزء جوهري من إحساسه بالذات وقيمته الاجتماعية. وعندما يُعيد التغيير المؤسسي تعريف الأدوار، أو يُلغِي مهاماً كانت تمنح الموظف شعوراً بالأهمية، أو يُقلّل من مكانة مهنته داخل الهيكل التنظيمي، فإن ذلك لا يُفسّر كتعديل إداري فحسب، بل كـ"هجوم وجودي" على هويته. هذا التهديد يُولّد قلقاً وجودياً عميقاً، يتجاوز الخوف من فقدان الدخل ليصل إلى الخوف من فقدان المعنى والمكانة. ومن منظور علم النفس، يُعدّ هذا النوع من القلق أكثر إيلاماً لأنه يمسّ جوهر "من أنا؟". وغالباً ما يستجيب الفرد لهذا التهديد بالانسحاب العاطفي، أو بتقويض جهود التغيير، أو حتى بالبحث عن بيئة عمل جديدة تحافظ على هويته. ولذلك، فإن إدارة التغيير الناجحة يجب أن تُراعي البُعد الهوياتي، وتُعيد بناء المعنى المهني خلال مراحل التحوّل، لا أن تفترض أن التغيير "فني" فقط.(Contreras & González, 2020)

٣. نظرية التحكم المدرك

تشير هذه النظرية إلى أن الشعور بالتحكم الذاتي على مجريات الحياة هو أحد أعمدة الصحة النفسية. فكلما اعتقد الفرد أنه قادر على التأثير في ما يحدث له، انخفضت مستويات القلق لديه، وارتفعت مقاومته للضغوط. أما في سياق التغيير المؤسسي الذي يُفرض من الأعلى دون استشارة أو مشاركة، فيشعر الموظف بأنه "موضوع للتغيير" لا شريك فيه، مما يُفقده الإحساس بالوكالة (agency) والاختيار. هذا العجز المدرك يولّد شعوراً بالعجز المتعلم(learned helplessness) ، حيث يتخلى الفرد عن المحاولة، حتى لو كانت لديه القدرة الفعلية على التكيف. وعلمياً، يرتبط ضعف التحكم المدرك بارتفاع هرمونات التوتر مثل الكورتيزول، وزيادة خطر الاحتراق الوظيفي. ومن هنا، فإن إشراك العاملين في تصميم مراحل التغيير، وتمكينهم من اتخاذ قرارات جزئية، ليس مجرد ممارسة ديمقراطية، بل تدخل نفسي ضروري لتقليل المقاومة وتعزيز التكيّف

(Contreras & González, 2020).

Mustansiriya University
Al-Mustansiriya Journal of Arab and International Studies
2026 Vol .23 No. 93 pp:227-246

الجامعة المستنصرية
مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية
٢٠٢٦ المجلد: ٢٣ العدد: ٩٣ ص: ٢٢٧- ٢٤٦

P-ISSN: 2070-898X E-ISSN: 2707-9775

٤. نظرية التوازن المعرفي

تنص هذه النظرية على أن الإنسان يسعى داخلياً إلى الحفاظ على اتساق بين معتقداته، قيمه، وسلوكياته. وعندما يُطرح تغيير مؤسسي يتناقض مع صورة الفرد عن نفسه أو عن المؤسسة (مثل: "كنت أُقدّر هنا، والآن أُعامَل كأنني عائق")، ينشأ تناقض معرفي مؤلم يُسمّى "التنافر المعرفي". هذا التوتر النفسي لا يُحتمل طويلاً، فيدفع الفرد إلى حلّه بأحد طريقتين: إما أن يُعدّل معتقداته (مثلاً: "ربما لم أكن مهماً كما ظننت") — وهو أمر مؤلم ومرتبط بتراجع تقدير الذات — أو أن يرفض التغيير كله ويُبرّر مقاومته ("هذا التغيير فاشل منذ البداية"). وكثيراً ما تختار الفئة الثانية لأنها تحافظ على الصورة الإيجابية للذات. ومن منظور علم النفس التنظيمي، فإن هذا التنافر يفسّر لماذا تفشل بعض مبادرات التغيير رغم منطقيتها الإدارية: لأنها تهدم "السرد الداخلي" الذي بناه الموظف عن علاقته بالمؤسسة. ولذلك، يجب أن تُصمّم عمليات التغيير بحيث تحافظ على الاتساق المعرفي، أو تساعد الموظفين على إعادة بناء سردهم بشكل تدريجي وغير مؤذٍ.(Contreras & González, 2020)

وفي المؤسسات العربية، يكتسب التغيير المؤسسي أبعاداً إضافية بسبب الثقافة التنظيمية السائدة التي غالباً ما تُقدّس الاستقرار، وتُبالغ في احترام التراتبية، وتُقلل من مشاركة الفرد في صنع القرار .لذلك، قد يُنظر إلى التغيير كـ"خرق للعرف "أو" تحدي للسلطة"، مما يُعقّد الجوانب النفسية المرتبطة به .كما أن غياب ثقافة التغذية الراجعة والدعم النفسي في كثير من هذه المؤسسات يُفاقم من مشاعر القلق والعزلة لدى العاملين.(Edwards et al., 2024: 671)

التغيير كعملية نفسية ديناميكية

من المهم التأكيد أن التغيير المؤسسي ليس حدثاً لحظياً، بل عملية نفسية ديناميكية تمر بمراحل، كما وصفها كيرت لوين في نموذجه الشهير:

١. **الذوبان** :**(Unfreezing)** تفكيك العادات والهياكل القديمة وهي مرحلة مصحوبة بالقلق وعدم اليقين.

٢. **الحركة** :**(Changing)** مرحلة الانتقال والتجريب وهنا يبلغ القلق ذروته، ويحتاج العاملون لأقصى درجات الدعم.

٣. **إعادة التجميد** :**(Refreezing)** ترسيخ السلوكيات والهياكل الجديدة وهي فرصة لتعزيز الشعور بالأمان والإنجاز(عبد العزيز وآخرون، ٢٠١٨).

مفهوم قلق التجربة الجديدة

في عالم تتغير فيه أدوات العمل، وأدوار الموظفين، وثقافات المؤسسات بوتيرة متسارعة، لم يعد "الجديد "مجرد تحديث تقني أو إجرائي بل أصبح مُحفزاً نفسياً قوياً يُطلق داخل الإنسان سلسلة من الاستجابات الانفعالية، أبرزها :القلق .و"قلق التجربة الجديدة "هو أحد أشكال القلق الظرفي (State Anxiety)الذي ينشأ استجابةً لمواقف غير مألوفة أو غير متوقعة، ويتميّز بكونه مؤقتاً، مرتبطاً بالسياق، ومتغيراً حسب طبيعة التجربة وتصور الفرد لها .وهو في جوهره، ليس مرضاً نفسياً، بل استجابة تكيفية طبيعية لكنها قد تتحول إلى عائق نفسي ومهني إذا تفاقمت أو لم تُدار بوعي (الأسدي، ٢٠١٩). في هذا البحث، يُنظر إلى" قلق التجربة الجديدة "على أنه الضغط النفسي الناتج عن مواجهة التغييرات غير المألوفة في بيئة العمل سواء كانت هذه التغييرات تقنية (كاستخدام برنامج جديد)، هيكلية (كإعادة توزيع المهام)، أو ثقافية (كتغيير أسلوب الإدارة أو سياسات التقييم) .فالموظف الذي اعتاد على طريقة عمل معينة، قد يشعر فجأة بأنه" غريب في بيته المهني"، فيولد لديه شعور بالعجز، أو الخوف من الفشل، أو حتى الخجل من طلب المساعدة وكلها مظاهر لقلق التجربة الجديدة(الحربي، ٢٠٢٥). ومن منظور علم النفس العام، يمكن تفسير هذا القلق من خلال عدة نظريات نفسية:(Edwards et al., 2024)

الجامعة المستنصرية
مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية
٢٠٢٦ المجلد: ٢٣ العدد: ٩٣ ص: ٢٢٧- ٢٤٦

Mustansiriya University
Al-Mustansiriya Journal of Arab and International Studies
2026 Vol .23 No. 93 pp:227-246

P-ISSN: 2070-898X E-ISSN: 2707-9775

١. نظرية التعلم الاجتماعي (باندورا)

من منظور علم النفس الاجتماعي، يرى ألبرت باندورا أن الكثير من الاستجابات العاطفية، كالقلق، لا تُولد فطرياً بل تُكتسب من خلال عمليات التعلّم بالملاحظة (النمذجة). في بيئة العمل، قد لا يحتاج الموظف إلى تجربة فشل شخصي مباشر ليشعر بالخوف من التغيير؛ فرؤية زميل يُكافح مع نظام جديد، ثم يُنتقد أو يُهمّش أو حتى يُستبعد، تكفي لتشكيل ارتباط شرطي بين "التغيير" و"العقاب". هذا التعلّم الرصدي يولّد توقعاً سلبياً، يجعل الدماغ يستبق الخطر بمجرد ظهور أي مؤشر على تغيير قادم، فيُفعّل استجابة القتال أو الهروب. وبهذا، يصبح القلق استجابة وقائية تلقائية، حتى لو كان التغيير الجديد موضوعياً غير ضار. وتشير الأبحاث الحديثة إلى أن مثل هذه الديناميكيات الاجتماعية تلعب دوراً محورياً في نشر القلق الجماعي داخل الفرق، حيث يتحول التغيير من حدث إداري إلى تهديد اجتماعي مدرَك، مما يعقد جهود الإدارة للتواصل الفعّال .

٢. نظرية التهديد المدرك (لازاروس وفولكمان)

تركّز هذه النظرية على أن القلق ليس رد فعل مباشر للموقف الخارجي، بل هو نتيجة "تقييم معرفي" يقوم به الفرد. وفقاً لنموذج التقييم والتكيف من لازاروس وفولكمان، يمر الفرد بتقييمين: الأول أولي (هل هذا الموقف يهددني؟)، والثاني ثانوي (هل لدي الموارد الكافية للتعامل معه؟). في سياق التغيير المؤسسي، حتى أبسط التعديلات—مثل تحديث برنامج حاسوبي—يمكن أن تُدرَك كتهديد وجودي إذا ما شكّ الموظف في كفاءته التقنية أو في دعم الإدارة له. فالقلق هنا ليس ناتجاً عن صعوبة التغيير ذاته، بل عن اختلال موازين القوة بين "طلب التغيير" و"إحساس الفرد بقدرته على التجاوب". وهذا يفسّر لماذا يتفاعل موظفان في نفس القسم بشكل مختلف تماماً مع نفس التغيير. ويؤكد هذا المنظور أن إدارة القلق تتطلب أكثر من مجرد تدريب تقني؛ فهي تحتاج إلى بناء "الكفاءة الذاتية المدرَكة" وتعزيز الموارد النفسية والاجتماعية التي يعتمد عليها الفرد في تقييماته الثانوية.(Edwards et al., 2024)

٣. نظرية عدم اليقين

يعتبر الدماغ البشري آلة تنبؤ؛ هدفها الأساسي هو تقليل الغموض لضمان البقاء. وعندما يُدخل التغيير المؤسسي حالة من "عدم اليقين"، حيث لا يعرف الموظف ما هي التوقعات الجديدة، أو كيف سيُقاس أداؤه، أو حتى إن كانت وظيفته آمنة، فإن هذا الغموض يُفسّر بيولوجياً كتهديد. فيستجيب الجهاز العصبي السمبثاوي بتفعيل محور الغدة النخامية-الكظرية(HPA axis) ، مما يؤدي إلى إفراز هرمونات التوتر مثل الأدرينالين والكورتيزول. هذه الاستجابة الفسيولوجية ليست مجرد "شعور بالتوتر"، بل حالة جسدية كاملة تشمل تسارع ضربات القلب، وتشتت الانتباه، وضعف الذاكرة العاملة—كلها عوامل تعيق التكيف الفعلي مع التغيير. وهكذا، يصبح القلق حلقة مفرغة: التغيير يولّد غموضاً، والغموض يولّد قلقاً فسيولوجياً، والقلق يضعف القدرة على فهم التغيير، مما يعمّق الغموض. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن "عدم اليقين" هو أحد أقوى المحرّكات للقلق التنظيمي، حتى أكثر من التهديدات المادية المباشرة .

٤. نظرية التعلق المهني

يستعير هذا الإطار المفاهيمي من نظرية التعلق الكلاسيكية (بولبي)، ليقترح أن العلاقة بين الموظف ومكان عمله يمكن أن تحمل خصائص مشابهة لتلك بين الطفل ومقدم الرعاية. فالمؤسسة، عبر الزمن، تصبح "قاعدة آمنة" توفر الاستقرار، والمعنى، والدعم الاجتماعي. وعندما يأتي التغيير المؤسسي المفاجئ أو الجذري، فإنه يُشبه "فصلًا" عن هذه القاعدة الآمنة، مما يثير قلقاً انفصالياً عميقاً. هذا القلق لا يقتصر على الخوف من فقدان الدخل، بل يمتد ليشمل الخوف من فقدان الهوية المهنية ("من سأكون بعد هذا التغيير؟")، وشبكة العلاقات الزملائية التي تشكّل نظام الدعم العاطفي، وحتى الروتين اليومي الذي يمنح الحياة شعوراً بالاستمرارية. ويشبه هذا النوع من القلق ما يشعر به الطفل عند تركه في بيئة

الجامعة المستنصرية
مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية
٢٠٢٦ المجلد: ٢٣ العدد: ٩٣ ص: ٢٢٧- ٢٤٦

Mustansiriya University
Al-Mustansiriya Journal of Arab and International Studies
2026 Vol .23 No. 93 pp:227-246

P-ISSN: 2070-898X E-ISSN: 2707-9775

غريبة دون والديه. ومن هذا المنظور، فإن مقاومة التغيير ليست عناداً، بل محاولة يائسة للحفاظ على رابطة تعلق مهني توفر الأمان النفسي، وهو ما يبرز الحاجة إلى إدارة التغيير بحساسية عاطفية عالية، وليس فقط بكفاءة إدارية.(Edwards et al., 2024) و قلق التجربة الجديدة ليس عدواً يجب القضاء عليه، بل مؤشر نفسي مهم ينبهنا إلى أن الإنسان يواجه شيئاً جديداً يحتاج إلى دعم، وقت، وتفهم . المؤسسات الذكية لا تُنكر هذا القلق أو تُجرّمه، بل تُدرّبه، تُحتضنه، وتحوله إلى طاقة إيجابية للتكيف والتطور .ففي النهاية، التغيير لا يُفشل بسبب ضعف الخطط، بل بسبب إهمال المشاعر والقلق هو أولها صوتاً، وأقواها تأثيرا.(Miller & Monge, 1985: 368)

المفهوم النفيس لبيئة العمل

في علم النفس العام، لا يُنظر إلى الإنسان ككائن منفصل عن محيطه، بل كجزء عضوي من نظام متفاعل يتأثر به ويؤثر فيه .وهذا ينطبق تماماً على" بيئة العمل"، التي تُعد أكثر من مجرد مكان يؤدي فيه الفرد مهامه اليومية؛ فهي نسيج حي من العوامل المادية والاجتماعية والنفسية والتنظيمية، يُشكّل وعيه، ويُحرّك مشاعره، ويُحدّد استجاباته خاصة في لحظات التغيير والتحدي .فبيئة العمل ليست خلفية صامتة للأحداث، بل هي فاعل نفسي ديناميكي يُساهم في تشكيل تصورات العاملين حول التغيير المؤسسي، ويُعدّل من حدة أو خفة قلقهم من التجربة الجديدة.(De Fátima Nery et al., 2019)

في هذا البحث، لا تُدرس بيئة العمل كمتغير مستقل أو تابع، بل كـ**عامل وسيط أو مُعدّل** للعلاقة بين تصورات العاملين نحو التغيير المؤسسي وقلقهم من التجربة الجديدة .فكيف؟

- **كعامل وسيط (Mediator)**: قد تؤدي بيئة العمل السلبية (كغياب الدعم أو ضعف التواصل) إلى تحويل التصور المحايد أو الإيجابي للتغيير إلى تصور سلبي، مما يُولّد قلقاً لم يكن موجوداً في الأصل.

مثال :موظف كان يرى التغيير كفرصة لكن بسبب ثقافة المؤسسة الصامتة وعدم توضيح المراحل، بدأ يشكك في نوايا الإدارة، فتحوّل تصوره، وارتفع قلقه.

- **كعامل مُعدّل (Moderator)**: قد تُخفف بيئة العمل الإيجابية من حدة القلق حتى لو كان التصور سلبياً.

مثال :موظف يخاف من التغيير لكن بسبب وجود زملاء داعمين ومدير يُظهر تعاطفاً، ينخفض مستوى قلقه رغم بقاء تصوره السلبي.(Fløvik et al., 2018)

وهذا التفاعل يُفسّر من خلال نظرية الضغط-المواجهة (Stress-Coping Theory) لـلازاروس وفولكمان، التي تؤكد أن تأثير الضغوط (كالتغيير) لا يعتمد فقط على طبيعة الضغط، بل على الموارد البيئية والشخصية المتاحة للفرد لمواجهته .فبيئة العمل الداعمة تُعدّ مورداً بيئياً يُقلل من تأثير الضغط النفسي.

في السياق العربي، تلعب بيئة العمل دوراً مضاعفاً بسبب:(Bryson et al., 2013)

- **الطابع الأبوي للإدارة** :حيث يُنظر للمدير كـ"ولي أمر"، فتغيّره أو تغيير سياساته يُولّد قلقاً وجودياً.
- **ضعف ثقافة المشاركة** :غياب الحوار يُشعر الموظف بأنه" موضوع للتغيير "لا شريك فيه.
- **التركيز على الشكل على حساب الجوهر** :بيئة عمل تُقدّم مظهراً جميلاً (مكاتب فاخرة) لكنها فارغة من الدعم النفسي مما يُولّد ازدواجية نفسية ويزيد القلق.

ولتحويل بيئة العمل من مُحفز للقلق إلى مُعزز للتكيف، يجب:(Contreras & González, 2020)

- **دمج الصحة النفسية في التصميم المؤسسي** :ليس فقط توفير مساحات هادئة، بل إنشاء ثقافة نفسية آمنة.
- **تعزيز الشفافية والمشاركة** :حتى في التغيير، ليشعر العامل أنه جزء من الحل لا ضحية له.
- **بناء شبكات دعم اجتماعي** :فرق عمل متماسكة، برامج إرشاد، وأنشطة بناء علاقات.

Mustansiriya University
Al-Mustansiriya Journal of Arab and International Studies
2026 Vol .23 No. 93 pp:227-246

الجامعة المستنصرية
مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية
٢٠٢٦ المجلد: ٢٣ العدد: ٩٣ ص: ٢٢٧- ٢٤٦

P-ISSN: 2070-898X E-ISSN: 2707-9775

- **تدريب المديرين على الذكاء العاطفي** :ليكونوا قادرين على قراءة المشاعر وإدارتها، لا قمعها. (عبد العزيز وآخرون، ٢٠١٨).

– اجراءات البحث

أولاً :منهجية البحث

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأنسب لدراسة الظواهر النفسية في سياقاتها الطبيعية، وتحليل العلاقات بين المتغيرات دون التدخل في بيئة البحث .

ثانياً :مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية في مدينة بغداد خلال العام 2025، ويشمل فئات مهنية متنوعة: معلمين , أطباء وممرضين , رجال أمن , مهندسين و موظفين إداريين وفنيين

ويُقدّر عدد أفراد المجتمع بحوالي 120,000 موظف وفق إحصائيات وزارة التخطيط العراقية،(2024)، وهو رقم تقديري يشمل القطاعات الحكومية في العاصمة.

ثالثاً :عينة البحث

تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية طبقية متناسبة (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل دقيق للفئات المهنية والجنسين .وقد بلغ حجم العينة النهائي 359 فرداً، وهو حجم كافٍ إحصائياً لتمثيل المجتمع وفق مستوى ثقة 95% وهامش خطأ±5% ، باستخدام معادلة سلوين:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} = \frac{120000}{1 + 120000(0.05)^2} \approx 383$$

وتم تقريب العينة إلى **359** بسبب الظروف الميدانية)صعوبة الوصول، عدم الرد، استبعاد الاستبيانات غير المكتملة).

جدول (١) توزيع العينة حسب المتغيرات الديموغرافية:

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكور	192	53.5%
	إناث	167	46.5%
الفئة المهنية	معلمون	85	23.7%
	أطباء/ممرضون	78	21.7%
	أمن	62	17.3%
	مهندسون	59	16.4%
	إداريون/فنيون	75	20.9%
العمر	<30	98	27.3%
	30–40	142	39.6%
	>40	119	33.1%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	210	58.5%
	ماجستير فأعلى	149	41.5%

رابعاً :أدوات البحث

تم استخدام استبانة مكونة من ثلاثة أقسام رئيسية:

١. **القسم الأول :البيانات الديموغرافية**

يشمل :الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الفئة المهنية، سنوات الخبرة، نوع المؤسسة.

Mustansiriya University
Al-Mustansiriya Journal of Arab and International Studies
2026 Vol .23 No. 93 pp:227-246
P-ISSN: 2070-898X E-ISSN: 2707-9775
الجامعة المستنصرية
مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية
٢٠٢٦ المجلد: ٢٣ العدد: ٩٣ ص: ٢٢٧- ٢٤٦

٢. القسم الثاني: مقياس تصورات العاملين نحو التغيير المؤسسي

بُني على نظرية التصور في علم النفس المعرفي(Atkinson & Lendal) ، وعرف التصور بأنه "عملية تنظيم وتفسير المعلومات الحسية لإضفاء معنى على البيئة"، واشتُقّت أبعاده (المعرفي، الانفعالي، السلوكي) من النموذج الثلاثي للحالة النفسية.(Tripartite Model of Attitudes)

- عدد الفقرات **25** :**فقرة** على مقياس ليكرت الخماسي (= 1لا أوافق إطلاقاً، = 5 أوافق تماماً).
- يتضمن ثلاثة أبعاد فرعية:
  - البعد المعرفي (8 فقرات) — منها" :أرى أن التغيير ضروري لتطوير المؤسسة."
  - البعد الانفعالي (9 فقرات) — منها" :أشعر بالقلق عندما يُعلن عن تغيير جديد."
  - البعد السلوكي (8 فقرات) — منها" :أشارك بنشاط في ورش التغيير المؤسسي."
- تم عكس درجات الفقرات السلبية عند التحليل.

٤. القسم الثالث: مقياس قلق التجربة الجديدة

واستند إلى نظرية القلق الظرفي لـ Spielberger ونظرية الاستجابة المتكاملة للقلق عند Bandura، وعُرّف قلق التجربة الجديدة بأنه "استجابة نفسية-فسيولوجية مؤقتة تجاه مواقف غير مألوفة"، واشتُقّت أبعاده (المعرفي، الجسدي، السلوكي، الاجتماعي) من النموذج الشامل للقلق الذي يدمج الأبعاد الفسيولوجية والاجتماعية بالإضافة إلى المكونات التقليدية.

- عدد الفقرات **20** :**فقرة** على مقياس ليكرت الخماسي = (1 لا ينطبق عليّ، = 5 ينطبق عليّ تماماً).
- يتضمن أربعة أبعاد فرعية:
  - القلق المعرفي (5 فقرات) — منها" :أخشى أن أفشل في فهم النظام الجديد."
  - القلق الجسدي (5 فقرات) — منها" :أشعر بتسارع ضربات قلبي عند مواجهة تغيير مفاجئ."
  - القلق السلوكي (5 فقرات) — منها" :أؤجل المهام المرتبطة بالتغيير الجديد."
  - القلق الاجتماعي (5 فقرات) — منها" :أخشى من نظرة الزملاء إذا لم أُتقن التغيير الجديد."

خامساً :خصائص الأدوات :الصدق والثبات

أ. الصدق

١. صدق المحتوى

تم عرض الأداتين على لجنة من المحكمين مكونة من 7 خبراء في علم النفس العام، علم النفس التنظيمي، والقياس النفسي 3) أساتذة جامعيون، 2 باحثين، 2 ممارسين في الإرشاد المهني).

- تم حساب معامل اتفاق المحكمين باستخدام معادلة (Lawshe) ، وكانت النسبة89% ، وهو ما يدل على صدق محتوى عالٍ. و تم تعديل 6 فقرات بناءً على ملاحظات المحكمين لتحسين الوضوح والملاءمة الثقافية.

٢. صدق البناء

تم تطبيق **تحليل العامل التوكيدي (CFA)** باستخدام برنامج **AMOS** على عينة مبدئية (n=50) قبل التطبيق النهائي.

- أظهرت النتائج:
  - مؤشرات مقبولة للملاءمة:
    - CFI = 0.93
    - TLI = 0.91
    - RMSEA = 0.06
  - تحميلات العوامل 0.50 < لجميع الفقرات، مما يدل على ثبات البنية العاملية.

Mustansiriya University
Al-Mustansiriya Journal of Arab and International Studies
2026 Vol .23 No. 93 pp:227-246

الجامعة المستنصرية
مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية
٢٠٢٦ المجلد: ٢٣ العدد: ٩٣ ص: ٢٢٧- ٢٤٦

P-ISSN: 2070-898X E-ISSN: 2707-9775

ب .الثبات

تم حساب الثبات باستخدام **معامل ألفا كرونباخ** على العينة الكاملة:(n=359)

جدول (٢) معاملات الفا كرونباخ لكل مقياس وابعاده

الأداة / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا
مقياس التصورات (كامل)	25	0.91
-البعد المعرفي	8	0.84
-البعد الانفعالي	9	0.87
-البعد السلوكي	8	0.82
مقياس قلق التجربة الجديدة (كامل)	20	0.89
-القلق المعرفي	5	0.80
-القلق الجسدي	5	0.83
-القلق السلوكي	5	0.79
-القلق الاجتماعي	5	0.81

جميع معاملات الثبات أعلى من0.70 ، وهو الحد الأدنى المقبول علمياً، مما يدل على اتساق داخلي عالٍ وموثوقية في قياس المتغيرات.

سادساً :الإجراءات الميدانية

٤. الحصول على الموافقات الأخلاقية والإدارية من الجهات المعنية في بغداد.
٥. تدريب الباحثين الميدانيين (5 باحثين) على كيفية توزيع الاستبانات وشرح التعليمات.
٦. تطبيق الاستبانات خلال شهري فبراير – مارس 2025.
٧. جمع البيانات وفرزها واستبعاد الاستبيانات غير المكتملة أو غير الجادة (تم استبعاد 41 استبياناً).
٨. إدخال البيانات وتحليلها باستخدام SPSS و.AMOS

– نتائج البحث

أولاً :وصف عينة البحث

يُظهر الجدول رقم (٣) أن العينة تمثّل قطاعات مهنية متنوعة في المؤسسات الحكومية ببغداد، مع توازن معقول بين الجنسين (٥٣,٥٪ ذكور مقابل ٤٦,٥٪ إناث)، مما يعزز إمكانية تعميم النتائج على بيئة العمل الحكومية في المدينة. كما أن توزيع الأعمار يعكس تنوعاً جيلياً مهماً — حيث يشكل فئة (٣٠–٤٠ سنة) النسبة الأكبر (٣٩,٦٪)، وهي شريحة عمريّة تجمع بين الخبرة العملية والقدرة على التكيف النسبي، بينما يشكل من هم فوق ٤٠ سنة (٣٣,١٪) شريحة قد تكون أكثر حذراً أو مقاومة للتغيير بسبب تجربتها السابقة أو استثمارها الطويل في النظام القائم. أما الشباب (أقل من ٣٠ سنة — ٢٧,٣٪)، فهم الأكثر انفتاحاً نظرياً على الجديد، لكنهم قد يفتقرون للخبرة التي تُخفف من حدة القلق.

الجامعة المستنصرية
مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية
٢٠٢٦ المجلد: ٢٣ العدد: ٩٣ ص: ٢٢٧- ٢٤٦

Mustansiriya University
Al-Mustansiriya Journal of Arab and International Studies
2026 Vol .23 No. 93 pp:227-246

P-ISSN: 2070-898X E-ISSN: 2707-9775

جدول (٣) وصف بيانات العينة

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	(النسبة%)
الجنس	ذكور	192	53.5%
	إناث	167	46.5%
الفئة المهنية	معلمون	85	23.7%
	أطباء/ممرضون	78	21.7%
	رجال أمن	62	17.3%
	مهندسون	59	16.4%
	إداريون/فنيون	75	20.9%
العمر	أقل من 30 سنة	98	27.3%
	30–40سنة	142	39.6%
	أكثر من 40 سنة	119	33.1%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	210	58.5%
	ماجستير فأعلى	149	41.5%

ومن الناحية التعليمية، فإن وجود نسبة عالية من حملة الماجستير فأعلى (٤١,٥٪) يشير إلى أن العينة تمتلك وعياً معرفياً وقدرة تحليلية وهو ما قد يُعقّد استجابتهم للتغيير، إذ لا يكفي أن يكون التغيير "مصلحياً"، بل يجب أن يكون "مقنعاً فكرياً ومنطقياً". أما من الناحية المهنية، فإن تمثيل المعلمين (٢٣,٧٪) وأطباء/ممرضين (٢١,٧٪) يُعد مهماً لأن هاتين الفئتين تعملان في بيئات خدمية مباشرة، حيث التغيير يؤثر في جودة الخدمة المقدمة للمجتمع — مما قد يزيد من حسّ المسؤولية والقلق المرافق للتغيير. في المقابل، تمثيل رجال الأمن (١٧,٣٪) الذين يعملون في بيئات تُقدّس الروتين والانضباط قد يُفسّر لاحقاً ارتفاع مستويات القلق لديهم، كما سيتضح في التحليلات اللاحقة.

ثانياً :مستوى تصورات العاملين نحو التغيير المؤسسي

يُظهر الجدول (٤) النتائج الإحصائية لمستويات تصورات العاملين نحو التغيير المؤسسي، موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسة: المعرفي، الانفعالي، والسلوكي، بالإضافة إلى المجموع الكلي. فقد بلغ المتوسط العام للتصورات ٢,٩٧ من أصل ٥، وهو ما يقع في النطاق السلبي، مما يشير إلى اتجاه عام سلبي لدى العاملين تجاه التغيير المؤسسي. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، سجّل البعد الانفعالي أدنى متوسط (٢,٨٥)، يليه البعد السلوكي (٢,٩٣)، ثم البعد المعرفي (٣,١٢). كما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين ٠,٨٧ و٠,٩١، مما يدل على تنوع معتدل في استجابات العينة، وعدم تجانس تام في التصورات، لكن مع ميل واضح نحو السلبية في جميع الأبعاد.

جدول (٤) :المتوسطات والانحرافات المعيارية لمقياس التصورات

البعد	من) المتوسط (5	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	قيمة (t)	المحك (t0.05, 358)	الدلالة (p)	التفسير العام
المعرفي البعد	3.12	0.87	3.00	2.45	±1.96	0.015*	سلبي إلى محايد قليلاً
البعد الانفعالي	2.85	0.91	3.00	-3.12	±1.96	0.002**	واضح سلبي
البعد السلوكي	2.93	0.89	3.00	-1.48	±1.96	0.140	معتدل سلبي
المجموع الكلي	2.97	0.84	3.00	-0.67	±1.96	0.503	عام سلبي

الجامعة المستنصرية
مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية
٢٠٢٦ المجلد: ٢٣ العدد: ٩٣ ص: ٢٢٧- ٢٤٦

Mustansiriya University
Al-Mustansiriya Journal of Arab and International Studies
2026 Vol .23 No. 93 pp:227-246

P-ISSN: 2070-898X E-ISSN: 2707-9775

يُفسّر هذا التدرج في المتوسطات خاصة انخفاض البعد الانفعالي على أنه مؤشر على أن المشاعر السلبية (كالخوف، القلق، وفقدان الثقة) هي المحرك الأساسي لتصورات العاملين، أكثر من المعتقدات العقلانية أو السلوكيات الظاهرة. فرغم أن العاملين يدركون عقلياً (البعد المعرفي = ٣,١٢) أهمية التغيير وأسبابه، إلا أن هذا الإدراك لا يُترجم إلى موقف إيجابي بسبب الهيمنة النفسية للبعد الانفعالي، الذي يعكس حالة داخلية من التهديد والتوتر. وهذا يتماشى مع نظرية "الأحداث الانفعالية في العمل " (Affective Events Theory)، التي تؤكد أن المشاعر هي التي توجه السلوك أكثر من الأفكار. كما أن انخفاض البعد السلوكي (٢,٩٣) يدل على أن التصورات السلبية قد تحوّلت إلى مقاومة سلوكية غير مباشرة —كاللامبالاة، التسويف، أو المشاركة الشكلية — وهي أخطر أنواع المقاومة لأنها غير مرئية إدارياً، لكنها مدمرة تنظيمياً. وبالتالي، فإن أي محاولة لإدارة التغيير يجب أن تبدأ من معالجة هذا "الجرح الانفعالي" أولاً، قبل الحديث عن الخطط أو الأنظمة.

ثالثاً :مستوى قلق التجربة الجديدة

يُظهر الجدول (٥) مستويات قلق التجربة الجديدة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية ببغداد، موزعة على أربعة أبعاد رئيسة: المعرفي، الجسدي، السلوكي، والاجتماعي، بالإضافة إلى المتوسط الكلي. وقد بلغ المتوسط العام للقلق ٣,٣٧ من أصل ٥، وهو ما يقع في النطاق المرتفع، مما يدل على أن العاملين يعانون من درجة ملحوظة من القلق عند مواجهة تجارب جديدة مرتبطة بالتغيير المؤسسي. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، سجّل القلق الاجتماعي أعلى متوسط (٣,٥٠)، يليه القلق المعرفي (٣,٤١)، ثم القلق السلوكي (٣,٣٣)، وأخيراً القلق الجسدي (٣,٢٥). وكانت الانحرافات المعيارية منخفضة نسبياً (بين ٠,٧٥ و٠,٨٢)، مما يشير إلى تجانس نسبي في استجابات العينة، وثبات في ارتفاع مستوى القلق عبر مختلف الأبعاد، مع تفوّق واضح للقلق الاجتماعي كأعلى مظاهر القلق تأثيراً.

جدول (٥) :المتوسطات والانحرافات المعيارية لمقياس قلق التجربة الجديدة

البعد	المتوسط (من 5)	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	قيمة (t)	المحك (t0.05, 358)	الدلالة (p)	التفسير العام
القلق المعرفي	3.41	0.78	3.00	9.96	±1.96	0.05	مرتفع
القلق الجسدي	3.25	0.82	3.00	5.78	±1.96	0.05	مرتفع معتدل
القلق السلوكي	3.33	0.80	3.00	7.82	±1.96	0.05	مرتفع
القلق الاجتماعي	3.50	0.76	3.00	12.43	±1.96	0.05	مرتفع جداً
المجموع الكلي	3.37	0.75	3.00	8.81	±1.96	0.05	مرتفع عام

يُعد ارتفاع القلق — خاصة في بعده الاجتماعي (٣,٥٠) — مؤشراً نفسياً عميقاً على أن العاملين لا يخشون التغيير بحد ذاته، بل يخشون العواقب الاجتماعية المترتبة عليه: كالإحراج، فقدان الهيبة المهنية، أو الحكم عليهم من قبل الزملاء أو المديرين كأشخاص غير قادرين على التكيف. وهذا يتماشى مع نظرية "القلق من التقييم الاجتماعي" (Social Evaluation Anxiety)، التي تؤكد أن الإنسان يخاف من "نظرة الآخر" أكثر من خوفه من الفشل ذاته. كما أن ارتفاع القلق المعرفي (٣,٤١) يعكس مخاوف داخلية من عدم الفهم أو ضعف الكفاءة — وهو ما يعززه ضعف التدريب أو غموض

الجامعة المستنصرية
مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية
٢٠٢٦ المجلد: ٢٣ العدد: ٩٣ ص: ٢٢٧- ٢٤٦

Mustansiriya University
Al-Mustansiriya Journal of Arab and International Studies
2026 Vol .23 No. 93 pp:227-246

P-ISSN: 2070-898X E-ISSN: 2707-9775

التعليمات أثناء عمليات التغيير. أما القلق السلوكي (٣,٣٣)، فيُترجم إلى تجنب المهام الجديدة أو تأجيلها — وهو سلوك دفاعي يهدف إلى تقليل التعرض للموقف المُقلق. حتى القلق الجسدي (٣,٢٥)، رغم كونه الأدنى نسبياً، فهو ليس هامشياً — إذ يدل على أن القلق لم يعد مجرد شعور، بل استجابة فسيولوجية حقيقية (كتسارع ضربات القلب، التعرق، أو صعوبة النوم)، مما يؤكد — كما أشار باندورا — أن القلق استجابة متكاملة تشمل العقل، الجسد، والسلوك. وبالتالي، فإن معالجة هذا القلق تتطلب تدخلاً نفسياً-اجتماعياً-تنظيمياً شاملاً، لا مجرد وعود إدارية أو ورش تدريبية تقنية.

رابعاً :العلاقة بين تصورات العاملين وقلق التجربة الجديدة

يُظهر الجدول (٦) نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون بين متغير التصورات (المستقل) وأبعاده الثلاثة (المعرفي، الانفعالي، السلوكي) من جهة، وبين متغير قلق التجربة الجديدة (التابع — الكلي) من جهة أخرى. وقد أظهرت جميع العلاقات دلالة إحصائية عالية جداً عند مستوى ٠,٠١ (p = 0.000)، مع وجود ارتباط عكسي قوي في جميع الحالات. حيث بلغ معامل الارتباط بين التصور الكلي والقلق الكلي (r = -0.63)، وهو ما يُعد ارتباطاً قوياً من الناحية الإحصائية. وعلى مستوى الأبعاد، سجّل البعد الانفعالي أعلى قيمة ارتباط عكسي مع القلق (r = -0.68)، يليه البعد السلوكي (r = -0.57)، ثم البعد المعرفي (r = -0.42). و أن جميع العلاقات ذات دلالة إحصائية عالية جداً، مما يؤكد وجود علاقة منهجية وقوية بين تصورات العاملين نحو التغيير ومستوى قلقهم من التجربة الجديدة.

جدول (٦) :معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرين وأبعادهما

المتغير المستقل (التصورات)	المتغير التابع (قلق التجربة الجديدة)	معامل الارتباط(r)	الدلالة(p)
البعد المعرفي	القلق الكلي	-0.42	0.000**
البعد الانفعالي	القلق الكلي	-0.68	0.000**
البعد السلوكي	القلق الكلي	-0.57	0.000**
التصور الكلي	القلق الكلي	-0.63	0.000

ملاحظة :الإشارة ** تعني دلالة عند مستوى0.01.

من منظور علم النفس العام، تُعد هذه النتائج دليلاً تجريبياً قوياً على أن التصورات السلبية تجاه التغيير هي الوقود النفسي الأساسي لقلق التجربة الجديدة وكلما زادت سلبية التصور، ارتفع مستوى القلق، والعكس صحيح. والأهم أن البعد الانفعالي (r = -0.68) هو الأقوى تأثيراً، مما يؤكد أن المشاعر (كالخوف، فقدان الثقة، الإحباط) هي المحرك النفسي الأعمق للقلق، وليس المعتقدات العقلانية أو السلوكيات الظاهرة. فحتى لو أدرك العامل عقلياً أهمية التغيير (البعد المعرفي r = -0.42)، فإن هيمنة المشاعر السلبية تُطفئ هذا الإدراك وتُولّد قلقاً مرتفعاً. وهذا يتماشى مع نظرية "تقييم التهديد" (Lazarus & Folkman, 1984)، التي ترى أن القلق لا ينشأ من الحدث ذاته، بل من تفسير الفرد لقدراته على مواجهته فإذا شعر أن التغيير يتجاوز موارده النفسية أو المهارية، ارتفع قلقه. كما أن قوة العلاقة بين البعد السلوكي والقلق (r = -0.57) تشير إلى أن السلوك هو انعكاس للحالة النفسية الداخلية فكلما كان التصور سلبياً، قلّت المشاركة وازداد التجنب، مما يُغذي حلقة مفرغة من القلق والعزلة. وبالتالي، فإن أي استراتيجية فعالة لإدارة التغيير يجب أن تبدأ من إعادة تشكيل التصورات خاصة الانفعالية منها عبر بناء الثقة، وتوفير الدعم النفسي، وتعزيز الشعور بالتحكم، لأنها كما تُظهر النتائج ليست عوامل ثانوية، بل هي المتغيرات النفسية الأكثر قوة في التنبؤ بمستوى القلق ونجاح أو فشل التغيير المؤسسي.

خامساً :الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية

يُظهر الجدول (٧) نتائج الاختبارات الإحصائية (t-test و ANOVA) التي أُجريت للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تصورات العاملين وقلق التجربة الجديدة تبعاً لثلاثة متغيرات ديموغرافية: الجنس، العمر، والمهنة. فيما يخص الجنس، لم تُظهر النتائج فروقاً دالة في

الجامعة المستنصرية
مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية
٢٠٢٦ المجلد: ٢٣ العدد: ٩٣ ص: ٢٢٧- ٢٤٦

Mustansiriya University
Al-Mustansiriya Journal of Arab and International Studies
2026 Vol .23 No. 93 pp:227-246

P-ISSN: 2070-898X E-ISSN: 2707-9775

التصورات (p = 0.063)، لكنها سجّلت فرقاً دالاً عند مستوى ٠,٠٥ في القلق لصالح الإناث (t = 2.15، p = 0.032). أما بالنسبة لـالعمر (ثلاث فئات)، فقد أظهرت النتائج فروقاً دالة إحصائياً في كلا المتغيرين: التصورات (F = 4.31، p = 0.014) والقلق (F = 5.02، p = 0.007)، حيث كانت الفئة العمرية الأصغر (أقل من ٣٠ سنة) أكثر إيجابية في التصورات وأقل قلقاً. وفيما يتعلق بـالمهنة (خمس فئات)، أظهرت النتائج فروقاً دالة عند مستوى ٠,٠١ في كلا المتغيرين: التصورات (F = 3.89، p = 0.005) والقلق (F = 4.67، p = 0.001)، حيث ظهر أن المعلمين هم الأكثر سلبية في التصورات، بينما كان رجال الأمن هم الأكثر قلقاً من التجربة الجديدة.

جدول (7) اختبار (t) و(ANOVA) للفرق في التصورات والقلق حسب الجنس والعمر والمهنة

المتغير الديموغرافي	الاختبار الإحصائي	المتغير التابع	قيمة الاختبار	الدلالة ((p	التفسير
الجنس (ذكور/إناث)	t-test	التصورات	t = 1.87	0.063	لا فرق دال
		القلق	t = 2.15	0.032*	الإناث أعلى قلقاً
العمر (3 فئات)	ANOVA	التصورات	F = 4.31	0.014*	الأصغر سناً أكثر إيجابية
		القلق	F = 5.02	0.007**	الأصغر سناً أقل قلقاً
المهنة (5 فئات)	ANOVA	التصورات	F = 3.89	0.005**	المعلمون الأكثر سلبية
		القلق	F = 4.67	0.001**	رجال الأمن أعلى قلقاً

تُفسّر هذه الفروق على أنها انعكاس للتفاعل بين الهوية النفسية-الاجتماعية للفرد وسياقه المهني والعمري. ففيما يخص الجنس، فإن ارتفاع قلق الإناث (دون فرق في التصورات) يُعزى — وفقاً لنظرية "الاستجابة الاجتماعية للضغط" — إلى أن النساء يميلن أكثر من الرجال للتعبير عن المشاعر الداخلية والقلق، لا لأنهن "أضعف"، بل لأن التنشئة الاجتماعية تشجعهن على الوعي العاطفي والتواصل الانفعالي. أما العمر، فتُفسّر النتائج وفق نظرية "المرونة النفسية المرتبطة بالعمر" — فالشباب (أقل من ٣٠ سنة) يتمتعون بقدرة أعلى على التكيف مع الجديد، وقلّة خبرتهم بتجارب فشل سابقة تجعلهم أقل تهديداً للتغيير، بينما الأكبر سناً قد يربطون التغيير بتهديد الهوية المهنية أو الاستقرار الوظيفي بعد استثمار طويل. وفيما يخص المهنة، فإن سلبية تصورات المعلمين تُعزى إلى طبيعة مهنتهم التي تتعرض لتغييرات متكررة (مناهج، تقييمات، سياسات) دون دعم نفسي أو مادي كافٍ، مما يولّد إرهاقاً تغييرياً (Change Fatigue). أما ارتفاع قلق رجال الأمن، فيُفسّر من خلال نظرية "التهديد بالهوية التنظيمية" — فطبيعة عملهم تقوم على الثبات والنظام، وأي تغيير يُنظر إليه كخرق للنظام وتهديد للأمان النفسي والمهني، مما يُولّد قلقاً وجودياً عميقاً. وبالتالي، فإن هذه النتائج لا تُظهر مجرد فروق إحصائية، بل خرائط نفسية يجب أن تُؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم برامج إدارة التغيير — فما يُصلح لمعلم شاب قد لا يناسب رجل أمن في منتصف العمر.

الجامعة المستنصرية
مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية
٢٠٢٦ المجلد: ٢٣ العدد: ٩٣ ص: ٢٢٧- ٢٤٦

Mustansiriya University
Al-Mustansiriya Journal of Arab and International Studies
2026 Vol .23 No. 93 pp:227-246

P-ISSN: 2070-898X E-ISSN: 2707-9775

الاستنتاجات

١. أسفرت النتائج عن سيولة سلبية في تصورات العاملين نحو التغيير المؤسسي، لا سيما على المستوى الانفعالي، مما يعكس هيمنة المشاعر المرتبطة بالخوف وانعدام الأمان كاستجابة نفسية جوهرية للمتغيرات التنظيمية.

٢. سجّل قلق التجربة الجديدة مستويات مرتفعة لدى العينة، مع بروز واضح للبعد الاجتماعي كمحرك نفسي رئيسي، حيث يتجلى الخوف من التقييم السلبي والمساءلة المجتمعية كعامل مُعيق للتكيف المهني.

٣. كشفت التحليلات عن وجود ارتباط عكسي دال بين طبيعة التصورات ومستويات القلق، مؤكدة أن المشاعر والانفعالات تلعب دوراً محورياً في تشكيل استجابات العاملين، أكثر من العوامل المعرفية المجردة.

٤. أظهرت المتغيرات الديموغرافية تباينات ذات دلالة، حيث تباينت الاستجابات النفسية وفقاً للجنس، والفئة العمرية، والطبيعة المهنية، مما يشير إلى تأثير السياق الشخصي والوظيفي في تقبل التغيير.

٥. خلصت الدراسة إلى أن إخفاق مبادرات التغيير المؤسسي يعزى في جانب كبير منه إلى إغفال الأبعاد النفسية والانفعالية للعاملين، وليس فقط إلى قصور في التخطيط الإداري أو التنفيذي.

التوصيات

١. دمج آليات الدعم النفسي والمهني ضمن استراتيجيات إدارة التغيير، لضمان تهيئة العاملين انفعالياً وسلوكياً قبل الشروع في تطبيق المتغيرات الجديدة.

٢. تصميم برامج تدخلية تستهدف تخفيف حدة القلق الاجتماعي، من خلال تعزيز ثقافة التعلم من الخطأ وتقليل الوصمة المرتبطة بالفشل المؤقت أثناء فترات التحول.

٣. اعتماد منهجيات تشاركية في تصميم وتنفيذ التغيير المؤسسي، لتعزيز شعور العاملين بالملكية النفسية وتقليل مشاعر فقدان السيطرة أو الإقصاء.

٤. تفعيل قنوات تواصل مؤسسي شفافة ومستمرة لتوضيح مبررات التغيير وآلياته، بما يقلل من الغموض المعرفي الذي يغذي القلق والمقاومة السلبية.

٥. تطوير برامج تدريبية مخصصة تراعي الخصائص النفسية والمهنية للفئات المختلفة، مع التركيز على الفئات الأكثر تأثراً بالتحولات التنظيمية.

٦. تأهيل القيادات الإدارية بمهارات الذكاء العاطفي والقيادة التعاطفية، لتمكينهم من قراءة المشاعر الجماعية وإدارة الديناميكيات النفسية لفريق العمل بفاعلية.

المقترحات

١. دراسة مقارنة :مقارنة تصورات وقلق العاملين في القطاع الحكومي مقابل الخاص في العراق أو دول عربية أخرى.

٢. دراسة تدخلية :تصميم برنامج نفسي-تنظيمي (ورش، إرشاد، تواصل) وقياس تأثيره على خفض القلق وتحسين التصورات — باستخدام منهج تجريبي.

٣. تحليل أعمق للبعد الاجتماعي :دراسة كيفية تأثير ثقافة "العار" أو "شرف المهنة" في المجتمعات العربية على قلق التجربة الجديدة.

٤. دراسة طولية :تتبع نفس العينة قبل التغيير، أثنائه، وبعده — لرصد تطور التصورات والقلق عبر مراحل التغيير (وفقاً لنموذج لوين).

٥. توسيع العينة :تضمين قطاعات أخرى (القطاع الخاص، المنظمات غير الحكومية) أو مدن أخرى (البصرة، الموصل، أربيل) لتعزيز التعميم.

٦. دمج أدوات نوعية :مقابلات معمقة أو مجموعات بؤرية لفهم السياقات النفسية والثقافية خلف الأرقام — خاصة لدى الفئات الأكثر قلقاً أو سلبية.

الجامعة المستنصرية
مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية
٢٠٢٦ المجلد: ٢٣ العدد: ٩٣ ص: ٢٢٧- ٢٤٦

Mustansiriya University
Al-Mustansiriya Journal of Arab and International Studies
2026 Vol .23 No. 93 pp:227-246

P-ISSN: 2070-898X E-ISSN: 2707-9775

التمويل
لم يتلق هذا البحث أي تمويل محدد من أي جهة مانحة في القطاعات العامة أو التجارية أو غير الربحية.

تضارب المصالح
يُعلن المؤلفون عدم وجود أي تضارب في المصالح فيما يتعلق بنشر هذه الورقة البحثية .

شكر وتقدير
يتقدم المؤلفون بجزيل الشكر للمؤسسة على دعمها المعنوي طوال فترة هذا البحث. لقد كان لتشجيعها وتوجيهها دورٌ بالغ الأهمية في إنجاز هذا البحث.

المصادر باللغة العربية

- ـرافيرتي إي. وم. أ. غريفين، "تصورات التغيير التنظيمي: منظور الإجهاد والتكيف"، *مجلة علم النفس التطبيقي*، المجلد ٩١، العدد ٥، ص ١١٥٤–١١٦٢، ٢٠٠٦، doi: 10.1037/0021-9010.91.5.1154.

- برايسون، إ. بارث، وه. دالي-أولسن، "آثار التغيير التنظيمي على رفاهية العاملين والدور المُعدِّل للنقابات العمالية"، *مراجعة العلاقات الصناعية والعمالية*، المجلد ٦٦، العدد ٤، ص ٩٨٩–١٠١١، ٢٠١٣، doi: 10.1177/001979391306600410.

- كراون، وم داي، ش. ن. إيفاني، "التغيير التنظيمي وإنهاك الموظفين: التأثيرات المُعدِّلة للدعم والتحكم الوظيفي"، *علم السلامة*، المجلد ١٠٠، الجزء أ، ص ٤–١٢، ٢٠١٧، doi: 10.1016/j.ssci.2017.03.004.

- آمنة محمد بن ناصر الراشدية ووحيد شاه بور حماد وخلف مرهون العبري، "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها ببعض المتغيرات: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس"، *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، المجلد ٤٠، العدد ١، ص ٢٦٤–٣٠٤، ٢٠٢٤.

- حسام محمد الصادق حواص، "أثر القيادة التحويلية في بيئات الأعمال المتغيرة على التغيير المؤسسي"، ٢٠٢٣.

- "دور الاتصال الداخلي ر. صن، ج. لي، ي. لي، و. تاو، المتماثل في تحسين تجارب الموظفين والتعريف التنظيمي أثناء التغيير التنظيمي الناجم عن جائحة كوفيد-١٩"، *المجلة الدولية للاتصالات التجارية*، المجلد ٦٠، العدد ٤، ص ١٣٩٨–١٤٢٦، ٢٠٢١، doi: 10.1177/23294884211050628.

- كونتريراس، س. وخ. أ. غونزاليز، "التغيير التنظيمي وإجهاد العمل والاتجاهات واستخدام الحمل المعرفي: تجربة طبيعية في إعادة هيكلة جامعة"، *مراجعة شؤون الموظفين*، المجلد ٥٠، العدد ١، ص ٣٤٠–٣٥٩، ٢٠٢٠، doi: 10.1108/pr-06-2018-0231.

- صالح سمير الدليمي، "ظاهرة القلق: مفهومها–أسبابها–وكيفية التعامل معها: دراسة نظرية تحليلية"، *مجلة كلية الآداب، جامعة الزقازيق*، 2019.

- دي فاتيما نيري، ف. ، ك. دي أوليفيرا فرانكو، وإ. رابيلو نيفا، "سمات التغيير التنظيمي وتأثيرها على الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي والرفاهية في العمل: دراسة طولية"، *مجلة العلوم السلوكية التطبيقية*، المجلد ٥٥، العدد ٤، ص ٤٧٧–٤٩٦، ٢٠١٩، doi: 10.1177/0021886319848125.

- مونج، ك. آي. ميلر وب. ر. ، "المعلومات الاجتماعية وقلق الموظفين بشأن التغيير التنظيمي"، *بحوث التواصل البشري*، المجلد ١١، العدد ٣، ص ٣٦٥–٣٨٦، ١٩٨٥، doi: 10.1111/j.1468-2958.1985.tb00052.x.

الجامعة المستنصرية
مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية
٢٠٢٦ المجلد: ٢٣ العدد: ٩٣ ص: ٢٢٧- ٢٤٦

Mustansiriya University
Al-Mustansiriya Journal of Arab and International Studies
2026 Vol .23 No. 93 pp:227-246

P-ISSN: 2070-898X E-ISSN: 2707-9775

- بيرنوزين، ك.، ف. سوموفيغو، م. مافوني، إ. سيتي، وب. أرغنتيرو، "دراسة بمنهج مختلط حول الجانب المشرق للتغيير التنظيمي: وضوح الدور ودعم المشرف كموارد لمرونة الموظفين"، *مجلة إدارة التغيير*، المجلد ٢٣، العدد ٢، ص ١٤٣–١٧٦، ٢٠٢٣، doi: 10.1080/14697017.2023.2172057.

- كولين، ك. ل. ، ب. د. إدواردز، و. م. كاسبر، وك. ر. غي، "قابلية تكيف الموظفين وتصورات عدم اليقين المرتبط بالتغيير: الآثار المترتبة على الدعم التنظيمي المُدرَك، والرضا الوظيفي، والأداء"، *مجلة أعمال وعلم النفس*، المجلد ٢٩، العدد ٢، ص ٢٦٩–٢٨٠، ٢٠١٤، doi: 10.1007/s10869-013-9312-y.

- فلوفيك، ل. ، ش. كناردال، وج. أ. كريستنسن، "التغيير التنظيمي والصحة النفسية للموظفين: دراسة مستقبلية متعددة المستويات للارتباطات بين التغييرات التنظيمية والضيق النفسي ذي الصلة سريريًا"، *المجلة الاسكندنافية للعمل والبيئة والصحة*، المجلد ٤٥، العدد ٢، ص ١٣٤–١٤٥، ٢٠١٨، doi: 10.5271/sjweh.3777.

- إدواردز، م. ، أ. ليبيت، ج. دي مورا، أ. ماركيز، ود. أبرامز، "تغيير الهوية التنظيمية المُتوقَّع، وقلق الوظيفة، والالتزام العاطفي أثناء الاضطراب على المستوى الكلي: دراسة متقاطعة الآجال في رمال بريكست المتحركة"، *المجلة الأوروبية لعلم نفس العمل والتنظيمي*، المجلد ٣٣، العدد ٥، ص ٦٧١–٦٨٧، ٢٠٢٤، doi: 10.1080/1359432X.2024.2374050.

- "التغيير التنظيمي وإجهاد الموظفين، م. س. دال، "، *علم الإدارة*، المجلد ٥٧، العدد ٢، ص ٢٤٠–٢٥٦، ٢٠١١، doi: 10.1287/mnsc.1100.1273.

- "تصور الموظفين للتغيير التنظيمي، م.-تش. يو،: التأثيرات الوسيطة لاستراتيجيات إدارة الإجهاد"، *إدارة شؤون الموظفين العامة*، المجلد ٣٨، العدد ١، ص ١٧–٣٢، ٢٠٠٩، doi: 10.1177/009102600903800102.

- محمد فوزي عبد العزيز ولبنى محمود سنوسي، "إدارة التغيير وعلاقتها بالأداء المؤسسي لدى القيادات الوسطى بوزارة الشباب والرياضة"، *مجلة علوم الرياضة*، المجلد ٣١، العدد (يونيو، الجزء الأول)، ص ٥٥–١٠٢، ٢٠١٨.

- نايف محمد عيد الحربي، "الإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام في منطقة القصيم"، *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، المجلد ٦، العدد ٤، ص ٢٤١–٢٦٥، ٢٠٢٥.

- ياس مجيد دهش الأسدي، "قلق المستقبل وعلاقته بالطمأنينة النفسية لدى الموظفين العقود في جامعة القادسية"، *مجلة واسط للعلوم الإنسانية*، المجلد ١٥، العدد ٣، ٢٠١٩.

Sources

- Bryson, E. Barth, H. Dale-Olsen, "The Effects of Organizational Change on Worker Well-Being ؛ the Moderating Role of Trade Unions," *Ind. Labor Relat. Rev.*, vol. 66, no. 4, pp. 989–1011, 2013, doi: 10.1177/001979391306600410.

- Day, S. N. Crown, : M. Ivany, "Organisational Change ; Employee Burnout: The Moderating Effects of Support ؛ Job Control," *Saf. Sci.*, vol. 100, no. Part A, pp. 4–12, 2017, doi: 10.1016/j.ssci.2017.03.004.

- Rafferty. E; M. A. Griffin, "Perceptions of Organizational Change: A Stress ؛Coping Perspective," *J. Appl. Psychol.*, vol. 91, no. 5, pp. 1154–1162, 2006, doi: 10.1037/0021-9010.91.5.1154.

Mustansiriya University
Al-Mustansiriya Journal of Arab and International Studies
2026 Vol .23 No. 93 pp:227-246

الجامعة المستنصرية
مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية
٢٠٢٦ المجلد: ٢٣ العدد: ٩٣ ص: ٢٢٧- ٢٤٦

P-ISSN: 2070-898X E-ISSN: 2707-9775

- Al-Rashidiya M. N., W. S. Hammad, K. M. Al-Abri, "Quality of Work Life ؛ Its Relationship with Some Variables: An Applied Study on Faculty Members at Sultan Qaboos University," *J. Fac. Educ. (Assiut)*, vol. 40, no. 1, pp. 264–304, 2024.
- Bernuzzi C, V. Sommovigo, M. Maffoni, I. Setti, ؛ P. Argentero, "A Mixed-method Study on the Bright Side of Organizational Change: Role Clarity and Supervisor Support as Resources for Employees' Resilience," *J. Change Manag.*, vol. 23, no. 2, pp. 143–176, 2023, doi: 10.1080/14697017.2023.2172057.
- Al-Sadiq Hawas.H, M "The Impact of Transformational Leadership in Changing Business Environments on Organizational Change," 2023.
Miller .K. I. P. R. Monge, "Social Information ؛ Employee Anxiety about Organizational Change," *Hum. Commun. Res.*, vol. 11, no. 3, pp. 365–386, 1985, doi: 10.1111/j.1468-2958.1985.tb00052.x.
- Cullen. K. L., B. D. Edwards, W. M. Casper, ؛ K. R. Gue, "Employees' Adaptability ؛ Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance," *J. Bus. Psychol.*, vol. 29, no. 2, pp. 269–280, 2014, doi:1007/s10869-013-9312-y.
- Fløvik, L. S. Knardahl, ؛ J. O. Christensen, "Organizational Change ؛ Employee Mental Health: A Prospective Multilevel Study of the Associations between Organizational Changes and Clinically Relevant Mental Distress," *Scand. J. Work Environ. Health*, vol. 45, no. 2, pp. 134–145, 2018, doi: 10.5271/sjweh.3777.
- Edwards, M. A. Leite, G. De Moura, A. Marques؛ D. Abrams, "Anticipated Organizational Identity Change, Job Anxiety and Affective Commitment during Macro-Level Turbulence: A Cross-Lagged Study in the Shifting Sands of Brexit," *Eur. J. Work Organ. Psychol.*, vol. 33, no. 5, pp. 671–687, 2024, doi: 10.1080/1359432X.2024.2374050.
Abdel-Aziz. M. F. ؛L. M. Sanousi, "Change Management ؛ Its Relationship with Institutional Performance among Middle-Level Leaders in the Ministry of Youth ؛ Sports," *J. Sports Sci.*, vol. 31, no. June (Part One), pp. 55–102, 2018.
- Dahl, M. S. "Organizational Change ؛ Employee Stress," *Manag. Sci.*, vol. 57, no. 2, pp. 240–256, 2011, doi: 10.1287/mnsc.1100.1273.
- Yu, M.-C. "Employees' Perception of Organizational Change: The Mediating Effects of Stress Management Strategies," *Public Pers. Manag.*, vol. 38, no. 1, pp. 17–32, 2009, doi: 10.1177/009102600903800102.
- Al-Harbi .١٤N. M. E., "Job Frustration in Public Education Schools in the Qassim Region," *J. Humanit. Nat. Sci.*, vol. 6, no. 4, pp. 241–265, 2025.

Mustansiriya University
Al-Mustansiriya Journal of Arab and International Studies
2026 Vol .23 No. 93 pp:227-246

الجامعة المستنصرية
مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية
٢٠٢٦ المجلد: ٢٣ العدد: ٩٣ ص: ٢٢٧- ٢٤٦

P-ISSN: 2070-898X E-ISSN: 2707-9775

- Sun, R. J. Li, Y. Lee,؛ W. Tao, "The Role of Symmetrical Internal Communication in Improving Employee Experiences ؛Organizational Identification during COVID-19 Pandemic-Induced Organizational Change," *Int. J. Bus. Commun.*, vol. 60, no. 4, pp. 1398–1426, 2021, doi: 10.1177/23294884211050628.
- Contreras. S. ؛ J. A. González, "Organizational Change ؛ Work Stress, Attitudes, ؛ Cognitive Load Utilization: A Natural Experiment in a University Restructuring," *Pers. Rev.*, vol. 50, no. 1, pp. 340–359, 2020, doi: 10.1108/pr-06-2018-0231.
Al-Dulaimi, S. S. "The Phenomenon of Anxiety: Its Concept, Causes, ؛ Coping Strategies—An Analytical Theoretical Study," *J. Fac. Arts, Zagazig Univ.*, 2019.
- De Fátima Nery, V. K. de Oliveira Franco, ؛ E. Rabelo Neiva, "Attributes of the Organizational Change and Its Influence on Attitudes Toward Organizational Change ؛ Well-Being at Work: A Longitudinal Study," *J. Appl. Behav. Sci.*, vol. 55, no. 4, pp. 477–496, 2019, doi: 10.1177/0021886319848125.
- Al-Asadi, Y. M. D. "Future Anxiety ؛ Its Relationship with Psychological Reassurance among Contract Employees at Al-Qadisiyah University," *Wasit J. Human Sci.*, vol. 15, no. 3, 2019.