



جامعة الجميع الذكية
Everyone's Smart University

قسم إدارة المشاريع

خطة المقترح البحثي لنيل درجة الماجستير في إدارة المشاريع

تحت عنوان

(العوامل المؤثرة في مقاومة التغيير بالقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية /
وزارة الشؤون البلدية و القروية و الإسكان - مدينة الرياض)

العام الجامعي

١٤٤٤ هجري/ ٢٠٢٢ ميلادي

اسماء الباحثين:

٢٠٢٢٢٠٠٥٥٤٣	أحمد العطوي
٢٠٢٢٢٠٠٥٩٨٥	أريج البقي
٢٠٢٢٢٠٠٦٠٤٨	بشير القطناني
٢٠٢١٢٠٠٥٣٣٦	جين الحداد
٢٠٢٢٢٠٠٥٣٧٤	حمدي عبد الرحيم
٢٠٢١٢٠٠٥٢٥١	دعد الجمعة
٢٠٢٢٢٠٠٥٨١٥	ريما العايد
٢٠٢٢٢٠٠٥٨٥٣	سارة العايد
٢٠٢٢٢٠٠٥٦٦٤	مي الباحوث
٢٠٢١٢٠٠٥١٤٤	ميرفت حماد

المرشد الأكاديمي: د. وليد سليمان

المرشد المساعد: د. فاطمة مصطفى

المقدمة

قال تعالى: ((إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم))

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على رسول الله سيدنا محمد بن عبد الله خاتم الأنبياء والمرسلين، يحظى موضوع التغيير باهتمام واسع في كافة المنظمات حول العالم ويزداد هذا الاهتمام كلما كانت هذه المنظمات تسعى للتطور والتوسع والمنافسة، وقد أصبح التغيير مطلب لا بد منه للاستمرارية، وفي ظل التحول الوطني الحاصل في المملكة العربية السعودية والتغيرات الجذرية والإستراتيجية في كافة القطاعات سعياً لتحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠) أصبح التغيير عملية عليا وأولوية في جميع المؤسسات، ومعاوقة التغيير أمر مهم لتسريع العملية التحولية، ولا شك بأن مقاومة التغيير تشكل عائقاً يستنزف الموارد ويهدد إستدامة التغيير وقد يكون معول الهدم الخفي الذي يتسلل للمؤسسات ويعيق حركتها.

نحاول في هذه الدراسة دراسة العوامل المؤثرة على مقاومة التغيير في أحد القطاعات الحكومية ممثلة بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، تم اختيار هذا القطاع لأهميته وتأثيره المباشر والكبير من الناحية الاقتصادية والاجتماعية، ولأن التغيرات فيه ضخمة، متكاملة، مجدولة ويؤثر بعضها على الآخر، ومن الممكن الانطلاق من هذا البحث إلى دراسات أخرى في قطاعات و مجالات متعددة و أكثر تخصيصاً.

التغيير عملية مستمرة سواء كان هذا التغيير عفويا أو ممنهجاً و مدروساً (خطة إستراتيجية) بصورة مشروع أو برنامج تغيري (عدد من المشاريع المرتبطة ببعضها) كما هو الحال في الوزارة محط الدراسة، و حقيقة أن الأعمال تتغير بتغيرات في البيئة الداخلية من قوانين، تحديات، تطوير أو تغير خدمة، أسلوب أو تخصص أو بمؤثر خارجي بمستوى أعلى كتغيير مطلوب من المشرع أو حتى عالمي مثل التغيرات التكنولوجية و السياسات و الأنظمة.

في هذه الدراسة سنحاول توضيح الاسباب التي قد تؤثر على مقاومة التغيير كالدوافع الشخصية و التنظيمات المؤسسية و ما يندرج تحتها من عوامل، معتمدين على عدد من النظريات والأبحاث من دول مختلفة حول العالم و في مجالات عدة، و الوقوف على أسباب هذه المقاومة لنقترح حلول موائمة لطبيعة الوزارة و نأمل بأن تكون وغيرها من الدراسات الأخرى حجر الأساس للمدراء بمختلف مستوياتهم، الباحثين و كذلك لنشر الوعي العام بمادة البحث بين الموظفين و المهتمين.

مشكلة الدراسة

تعد مقاومة التغيير مشكلة غير حديثة و مشكلة مزمنة في جميع المنظمات و المؤسسات حول العالم ، كما تعد مشكلة مهمة جدا و ازدادت أهمية في الآونة الأخيرة نظرا لتوجه المملكة العربية السعودية نحو تغيير جذري و ممنهج في جميع القطاعات و المستويات سعيا لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

بالرغم من تعدد الأبحاث العالمية التي تطرقت لهذا الموضوع لإدراك المجتمعات المتقدمة لمعوقات التغيير ، توجد أبحاث محدودة عربية تطرقت لهذه المشكلة المهمة و الأساسية و بعض الأبحاث من المملكة العربية السعودية.

بينما تقوم أبحاث عديدة بدراسة التغييرات المختلفة تبرز أهمية بحث معوقات التغيير في بيئة محددة ، حيث يتم التعامل مع المعوقات غالبا بناء على علوم الإدارة النظرية أو تخمين الإستراتيجيات المناسبة للتعامل مع مشكلة مقاومة التغيير من الخبرات الشخصية و التي قد تغفل الأسباب الحقيقية و الفريدة في بيئة ما و التي قد تختلف عن بيئة أخرى.

أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة لأهمية الرؤية في المملكة العربية السعودية بحسب توجهات سيدي خادم الحرمين الشريفين /الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود حفظه الله "هدفي الأول أن تكون بلادنا نموذجا ناجحا و رائدا في العالم على كافة الأصعدة ، و سأعمل معكم على تحقيق ذلك" للتخطيط لعمل يلبي كل الطموحات و يحقق جميع الأمنيات ، و التغييرات المتعددة اللازمة للتحويل الوطني محل اهتمام الرؤية بقيادة قائد الرؤية صاحب السمو الملكي ولي عهد المملكة العربية السعودية ، رئيس مجلس الوزراء و رئيس مجلس الشؤون الاقتصادية و التنمية /الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز حفظه الله "نلتزم أمامكم أن نكون أفضل دول العالم في الأداء الحكومي الفعال لخدمة المواطنين". و بما أن التغيير سمة أساسية من سمات العمل و التطور الذي لا يتوقف و يعد مركب أساسي عفوي في أي نظام نجح في البقاء ، و تكون الحاجة مضاعفة عندما يكون التغيير ممنهج ، مدروس و مخطط له. تقبل التغيير يعظم النتائج المرجوة و يختصر الوقت و الجهد و بالتالي تكلفة التغيير و يجعل من الإستدامة أمر سهل التطبيق بالرغم من كونه يفوق التغيير صعوبة و يعد أحد التحديات على أرض الواقع ، و لا تختلف وزارة الشؤون البلدية و القروية و الإسكان عن باقي الوزارات من حيث سلسلة التغييرات الضخمة لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية الطموحة و السباق دائما في تقديم نموذج متطور في كافة الأقطار العربية و العالمية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة أن تكون دراسة للباحثين في التغيير المؤسسي بالقطاع الحكومي في وزارة الشؤون البلدية و القروية و الإسكان في عاصمة المملكة العربية السعودية الرياض ، و لتقديم فهم يستند على المعلومات لا التخمين في مسببات و بالتالي اساليب و استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير في بيئة التغيير. حيث تعمل الوزارة على أحد برامج تحقيق الرؤية الضخمة "برنامج الإسكان" و الذي يهدف بشكل عام إلى تقديم حلول سكنية تلبي احتياجات و تطلعات الأسر السعودية ، مع التركيز على الإستدامة و التقنية.

وضعت الوزارة خطة مكونة من أربعة مراحل خلال السنوات (٢٠١٨ – ٢٠٣٠) ، لكل مرحلة تحديات تستلزم حلول ، هذه الحلول تتطلب حزم تغييرية و تباعا موظفين متقبلين للتغيير مدركين لأهداف القطاع و هذا ما تسلط الضوء عليه هذه الدراسة لتقديم العوامل المؤثرة في مقاومة التغيير.

أسئلة الدراسة

السؤال الأول:

ماهي العوامل المؤثرة/ المسببة في مقاومة التغيير بوزارة الشؤون البلدية و القروية و الإسكان بمدينة الرياض؟

السؤال الثاني:

ما هو أثر العوامل الشخصية في موظفي و موظفات وزارة الشؤون البلدية والقروية و الإسكان بمدينة الرياض على مقاومة التغيير؟

السؤال الثالث:

ما هي أهم العوامل المؤسسية المسببة أو المعززة لمقاومة التغيير في وزارة الشؤون البلدية و القروية و الإسكان بمدينة الرياض؟

السؤال الرابع:

هل يوجد فجوة في تقدير وجود عائق مقاومة التغيير و العوامل المسببة له الشخصية و المؤسسية في الوزارة ذاتها بين الموظفين الإداريين و غير الإداريين؟

الدراسات السابقة والإطار النظري

الدراسة الأولى (Wu و Wu، ٢٠١١) تناولت الدراسة التغيير المؤسسي و ما يسببه من إنخفاض في مستوى الرضا الوظيفي ، كما تناولت كذلك العناصر المؤدية لهذا الإنخفاض و الذي كان على رأسها مصلحة الموظف ، حجم العمل الموكل له و الحوافز. و أظهرت الدراسة أن شعور الموظفين بالرضا الوظيفي المتمثل في النقاط الثلاثة محل البحث تضمن سلاسة في تقبل التغيير المؤسسي و تحسن في الأداء الوظيفي بجانب مزايا عديدة أخرى.

الدراسة الثانية (Darmawan و Azizah، ٢٠١٩) تقدمت الدراسة ببحث مسببات مقاومة التغيير المؤسسي و قسمت هذه الأسباب إلى قسمين:

- أسباب شخصية

- أسباب مؤسسية

كما قدمت استراتيجيات مقترحة للتعامل مع هذه المقاومة.

الدراسة الثالثة (Teng و Yazdanifard، ٢٠١٥) دراسة واسعة النطاق شملت (تركيا ، الصين ، قطر ، الولايات المتحدة الأمريكية ، ماليزيا ، الهند ، إيران و أستراليا) و التي أكدت على أثر الإدارة الممكنة و الفردية حيث تقل القيود البيروقراطية و التحكم الإداري و زيادة الثقة بالموظفين على الحد الواضح من مقاومة التغيير. كما بينت الأثر الخطي لتقبل التغيير بل و معانقته للمؤسسات التي تتمتع بقدر من المرونة للتماشي مع المتغيرات الخارجية و تعتمد فكر الابتكار و التطور.

الدراسة الرابعة (Hussain، وآخرون، ٢٠١٨) ، تناولت الدراسة (مودل كرت لوينز للتغيير) كأداة متكاملة لمشاركة الموظفين بالعملية التغييرية و التي تقلل من ضبابية التغير التي قد تشكل مقاومة منشأها نفسي. تتحدث الدراسة عن عناصر عدة أساسية في نجاح التغيير في مراحلها المختلفة و الموضحة في الدراسة ، و من ضمنها مشاركة المعلومات مع الموظفين حول التغيير.

الدراسة الخامسة (Olusegun، ٢٠١٨) ، تعزو الدراسة سبب مقاومة التغير فشل الإدارة في تقديم التغيير للموظفين و الذي غالبا ما يكون ناتج عن ضغوط خارجية متعددة الأسباب ، الدراسة أجريت على البنوك في خمس ولايات نيجيرية و التي تكون تحت ضغط التغيير المستمر بسبب تطور التكنولوجيا و ضرورة عمل تغيرات و التعامل مع مقاومة التغيير عامل مؤثر جدا في نجاح العملية التغييرية ، و اعتبرت الدراسة أن مقاومة التغيير هي مرحلة حتمية في العملية التغييرية.

الدراسة السادسة (Andersson، ٢٠١٥) ، دراسة مقدمة من جامعة أوستفولد النرويجية و التي توجت لفهم ملامح المقاومة و التي تعبرها أعمق من مجرد محاولة إقناع الموظفين بالتغيير ، و لكن تغيير نظام التطوير الذي يتكامل بكل أجزائه كالبنية التحتية ، التكنولوجيا المعتمدة ، العمليات ، التدريب و غيرها. كما تقترح الدراسة موديل الـ Lean Model كحل نظمي للمشكلة. و يربط المقاومة بالدعم المقدم و الذي يعد التدريب أحدها و عدم توفر الموارد المطلوبة كعنصر مهم آخر.

الدراسة السابعة (Bradutanu، ٢٠١٢) ، توصلت الدراسة إلى أن تقليل مقاومة التغيير تعتمد على مرحلة التغيير نفسه و تختلف من منظمة لأخرى ، بسبب اعتمادها على نوع التغيير ، المدة المخطط لها للإنتهاء من تنفيذ التغيير. و جدت الدراسة أن استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير تكون فعالة في حال سبقت مرحلة تنفيذ التغيير مباشرة ، عدا التغييرات الطارئة التي سيتم التغيير ثم التعامل مع مقاومة التغيير. و اعتبرت الدراسة أن التعامل مع مقاومة التغيير أمر غاية في الصعوبة و بحاجة لقيادة متمكنة و ذات كفاءة للتعامل مع العوائق النفسية و إيجاد فائدة مرجوة من التغيير و الحاجة للتغيير.

الدراسة الثامنة (Raggad، Al-sawalhah، و Aladwan، ٢٠١٥) ، تهدف هذه الدراسة المقدمة من إحدى الجامعات الأردنية بدور القيادة و بالأخص التحولية Transformational Leadership في خفض مقاومة التغيير ، وعزت أسباب مقاومة التغيير إلى قلة الموارد ، عدم وضوح نقاط القوة و عدم وضوح كل من المسؤوليات و الأهداف المحددة التي يجب الوصول لها. و وجدت الدراسة أن أهم الأسباب تتمحور حول القيادة بكل أبعادها و توفر الموارد الضرورية و كذلك أهمية تمكين الموظفين و الثقة بهم و نقل القوة لهم مع وضوح في التغيير المطلوب القيام به.

الدراسة التاسعة (Cohen، ٢٠٠٧) ، تحدثت الدراسة عن معنى مقاومة التغيير و أنه من الطبيعي جدا أن يوجد من يعانق التغيير و من يقوم به و من حتى يرفضه ، و أن المقاومة و الرفض تعيق المضي قدما. يقدم الباحثين نظرة عميقة لمقاومة التغيير تشمل (من يقاوم التغيير و من يعانقه أيضا) لأنه من الطبيعي أن يرفض الإنسان أي تغيير نفسي و إن لم يظهر ذلك لأسباب عدة. تعزو الدراسة هذه المقاومة الى التواصل بين الإدارة و الموظفين و أن الإدارة تعتقد أن الموظفين يقاومون لأنهم لا يدركون أهمية هذا التغيير بعد ، و أن التغيير سيحصل قبل الموظفين أم لم يقبلوا. كما أوضحت الدراسة إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير و أن لكل مؤسسة دروس متعلمة خاصة من التغييرات السابقة. و تحدثت الدراسة عن دورة مقاومة التغيير عند سائقي الرالي (شريحة الدراسة) و تدور الفكرة الأساسية في تغيير الفكر السائد من وجود قطبين متقبل للتغيير (ملتزم به) و مقاوم للتغيير (رافض له) و الحقيقة أنها دورة ينتقل فيها الفرد من مرحلة لأخرى. و تخلص الدراسة إلى أن السبيل في التعامل مع المقاومة هي إشراك الموظفين في التغيير و تغذيتهم بالمعلومات و كذلك النظر إلى ما وراء الرفض و بالتالي خلق بيئة عمل تفاوضية و ليست قمعية أو متحكمة.

الدراسة العاشرة (Banutu-Gomez و Banutu-Gomez، ٢٠١٨) ، إبتدأت الدراسة باستعراض أهمية التغيير المؤسسي و من ثم تعاطي الموظفين مع هذا التغيير. و أكدت الدراسة على أهمية أخذ مشاعر الموظفين تجاه التغيير بالحسبان و الأهم من ذلك مهارة المدراء في التعامل مع المقاومة. تحدثت عن تفسير كل من المشاعر و نشأة المقاومة و بالتالي طرح الحلول المناسبة المقترحة. قامت الدراسة بعمل تحليل كمي لأثر الديموغرافية و تقبل التغيير (العمر ، الجنس ، مستوى التعليم ، الخبرة) كما بينت نسبة القبول للرفض للتغيير في أربعة مستويات (راغبة بشدة مثل الإدارة ، راغبة بدرجة كبيرة قريبة من الإدارة ، ترغب بالتغيير بشكل مختلف عن الإدارة ، لا ترغب بالتغيير).

الدراسة الحادية عشر (Samirah و Jghlouli، ٢٠١٨) ، دراسة مقدمة من جامعة بوسيلة – الجزائر و تدرس دور الحوافز في مقاومة التغيير في المنظمات. عرفت الدراسة الحوافز بالمؤثرات الخارجية التي تحفز الموظف على الأداء الأفضل ، و منه أسردت أهمية الحوافز و أقسامها (المادية و المعنوية) ، (الإيجابية و السلبية) و سلطت الضوء على الحوافز الفردية. القسم التالي من الدراسة يختص بفهم مقاومة التغيير و أسبابه (قلة الفهم و الثقة ، الخوف ، الرضا بالوضع الحالي ، زيادة الأعباء و ضغوط العمل). وخلصت الدراسة إلى أن الحوافز تعد مدخل مهم لمقاومة التغيير من خلال اشباع حاجات الشخص الفردية.

الدراسة الثانية عشر (Yang، ٢٠١٤) ، دراسة تحليلية من جهة الموارد البشرية و التي تدرس مقاومة التغيير و دور التواصل المهم في التقليل من أثر هذه المشكلة و ما يترتب على التواصل من تحفيز و مشاركة و التعامل مع ضبابية التغير و الذي يخلق بيئة حاضنة للتغيير. ثم التواصل المؤسسي و هو عبارة عن العملية التي تتواصل فيها المؤسسة مع بعضها لإيصال المعلومات المهمة و أهمية وجود نظام تواصل معروف يقلل من المفاجآت التي تأتي بمقاومة ، ثم يتدرج إيصال التغيير بحزمة المعلومات المتعلقة بالتغيير. كما أن الدراسة دخلت في شرح نظام التواصل المعلوماتي بمراحله الثلاثة و طرق انتقال المعلومات في نظام الموارد البشرية لأهمية وضوح التغيير. و أخيرا أشارت الدراسة أن منشأ المقاومة في الشريحة المدروسة هو (الإحباط ، التشوش ، التواصل الغير فعال).

الدراسة الثالثة عشر (Stjernen، ٢٠٠٩) ، دراسة مقدمة من جامعة أوصلو تدرس علاقة العدالة و مقاومة التغيير وعلاقتها بالإلتزام بالتغيير المؤسسي. بعد الحديث المسهب عن التغيير و عملية التغيير تحدث الكاتب عن العدالة في العملية التغييرية و لخصها في عدة نقاط: أولا: ثبات النظام: أن النظام يكون موحد على جميع المعنيين بالعملية التغييرية ، ثانيا: إتخاذ قرار حيادي: القرارات تؤخذ بمعزل عن التحيز و المحاباة ، ثالثا: الدقة: العملية مبنية على معلومات دقيقة من أشخاص ذوي كفاءة ، رابعا: تحري الصحة: يوجد آلية معروفة لتغيير القرارات بناء على معلومات جديدة أكثر دقة ، خامسا: تمثيل التغيير: يضمن النظام أن الجميع لديه صوت و ليس فقط الإدارة العليا ، سادسا: الأخلاقيات: تراعي عملية التغير العدالة و تعمل في إطار أخلاقي.

الدراسة الرابعة عشر (Starnes، ٢٠١٦) ، يتناول البحث دراسة العلاقة بين مقاومة التغيير و كل من الثقة بالقيادة ، وتيرة التغيير ، و تاريخ التغيير. وجدت الدراسة علاقة وثيقة بين الثقة و مقاومة التغيير ، و أن الذكور أشد مقاومة من النساء في مجتمع البحث ، و ان التواصل الجيد يقلل من مقاومة التغيير ، و على وجه العموم أثبتت الدراسة التحليلية أن مقاومة التغيير تتأثر بشكل خطي و المتغيرات الثلاث الغير ثابتة في مجتمع البحث.

الدراسة الخامسة عشر (Naveed و Zafar، ٢٠١٤) ، تهدف الدراسة لمعرفة سبل التعامل مع مقاومة التغيير المؤسسي ، أسباب مقاومة التغيير المؤسسي - بحسب البحث - تتلخص في: (قلة التواصل ، ضبابية في أهداف التغيير ، عدم المعرفة و قلة المهارة المطلوبة ، بنية و هيكلية المنظمة ، الموارد المحدودة). أسردت الدراسة دور القيادة و إدارة التغيير بإستعمال أدوات مثل "أذكر" للتعامل مع المقاومة. خلصت الدراسة إلى أن الضبابية تؤدي إلى بطء العملية التغييرية و زيادة المقاومة بينما تعمل باقي أسباب المقاومة المذكورة آنفا على خلق مقاومة للتغيير و التي من الممكن التغلب عليها ببناء سعو مؤسسية تستوعب التغير و تتطلب العمل على النظام بأكمله: في مستوياته الثلاثة (مايكرو ، ميزو ، و الماكرو).

الدراسة السادسة عشر (Hultman و Hultman، ٢٠١٩) ، وجدت الدراسة التحليلية أن التغيير المؤسسي الذي فشل بسبب مقاومة الموظفين للتغيير: أولاً: مقاومة بسبب تاريخ المؤسسة في التغيرات السابقة اتسم بالفشل ، ثانياً: أغلب الموظفين يشعرون بأنه تم استبعادهم من العملية التغييرية ، ثالثاً: ٤٤٪ أشاروا بعدم فهمهم للتغيير ، ٣٨٪ أفادوا بعدم موافقتهم على التغيير المطروح. و عند البحث في تفاصيل أسباب المقاومة حصرها الباحثين في:

- قلة الثقة في قراراتهم
- يشعروا أنهم أقل من نظرائهم في القدرة و الكفاءة.
- اتباع سياسة تجنب الخلاف بدلاً من حله
- العمل الفردي بعيداً عن باقي الفريق
- عدم الاعتراف بالإنجازات الفردية و إلقاء اللوم عند حصول أخطاء على الأفراد
- تقديم فكرة بإسم الفريق لا يتفق عليها الفريق
- حصص الجوائز و المواهب على عمل قام به آخرون
- رفض الاعتراف بالخطأ
- النقد بدون حلول مقترحة.

الدراسة السابعة عشر (Johannessen و Adriaenssen, ٢٠١٦) ، يعتبر البحث أن مشكلة المشاريع التطويرية هي مقاومة التغيير المؤسسي. يقوم البحث على عدد من النظريات أبرزها النظرية الإحتماالية و التي تعتبر القرارات المتخذة من قبل الأفراد تعتمد على تقديرهم للريح و الخسارة ، و لكن هذا التقدير يتضمن عدة عيوب من أهمها عدم الشمولية و التشويه و الاتجاه نحو الميول الشخصية. بالتالي توجب على المدراء عند تقديم التغيير أن يأخذوا بالحسبان أن الناس ستقاوم التغيير إذا كان يسلمهم مكتسباتهم أو جزءا منها ، و حقيقة أن الموظفين سيبدولون وقت وجهدهم مضاعف لحماية مكتسباتهم (مقاومين للتغيير) عما سيصرفونه في التغيير نفسه ، و بطبيعة الحال يتوجب على الإدارة ضمان الأمان الوظيفي و الفائدة للموظف ليعمل باتجاه التغيير.

الدراسة الثامنة عشر (Darweesh, ٢٠١٤) ، يقدم البحث دراسة لأثر مقاومة العاملين للتغيير و أثره على كفاءة أداء المنظمة الخاص بمجلس مدينة الاذقية السورية و المديرية التابعة لها. أبرز نتائج البحث:

- مقاومة العاملين للتغيرات و معارضتهم للقوانين التي لا تخدم مصالحهم و تزيد من أعبائهم مما يتسبب في بطء العمليات المنوطة بهم.
- علاقة عكسية قوية بين مقاومة التغيير و كفاءة الأداء لما يقارب من ٦٥٪ من أسباب عدم كفاءة الأداء سببها مقاومة التغيير.
- لا يوجد أثر ملموس للخصائص الشخصية (عمر ، جنس ، خبرة ، مؤهل علمي) في مقاومة التغيير.

الدراسة التاسعة عشر (Makhdom, 2021)، تقدمت الباحثة بدراسة التغيير في جامعة طيبة – كلية الإدارة و الأعمال بالمملكة العربية السعودية دراسة شاملة تشمل محورين من محاور التغيير القيادة و إدارة التغيير. و قد تطرقت الباحثة لمشكلة مقاومة التغيير و أفردت لها جزء مدرج تحت إدارة التغيير (إستراتيجيات إدارة التغيير) حيث تبين أهمية توفير المعلومات و أهمية التدريب و التعليم و أنها أثبتت فاعليتها عكس القوة القسرية من تأديب و إكراه و عوضا عنه أوصت بالتواصل الفعال و الثقة بالموظف التي تتجسد في إشراكه في القرارات و تفويض الأعمال له.

تدرس بعض من الدراسات السابقة بعض العوامل الشخصية و البعض الآخر يدرس بعض العوامل المؤسسية المسببة لمقاومة التغيير المؤسسي – بحسب نتائج الدراسات – و البعض الآخر يذكر أهمية التعامل مع مقاومة التغيير و أنه يعد مشكلة تتسبب ببطء عملية التغيير ، زيادة التكلفة ، أو حتى فشل العملية دون التطرق للعوامل المسببة لذلك. في بحثنا هذا نقوم بدراسة جميع العوامل الشخصية و المؤسسية التي أثبتت الدراسات المختلفة أهميتها لنتمكن من تكوين صورة شاملة و أكثر قابلية للتنفيذ على أرض الواقع و المتوقع أن يكون لها أثر كبير في الحد من مقاومة التغيير، وكذلك نقوم بدراسة الفجوة المعرفية بين الموظف و الإداري في فهم العوامل المؤثرة و أسباب مقاومة التغيير.

المنطلقات النظرية للدراسة

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج النظري من خلال الإطلاع على المصادر و المراجع العربية و الأجنبية ذات الصلة بالبحث ، كما تعتمد على المنهج التحليلي من خلال تصميم إستبيان لجمع المعلومات المطلوبة لإختبار فرضيات البحث بالأساليب الإحصائية المناسبة و نوع البيانات.

أدوات الدراسة

تشتمل أدوات البحث على كل من (إستبيان إلكتروني و نموذج إستبيان مماثل يعتمد على المقابلة) كلاهما مكون من قسمين: قسم يتضمن المعلومات الشخصية و التي تشتمل على المتغيرات الديموغرافية: العمر ، الجنس ، الخبرة ، المؤهل العلمي و تندرج جميعها تحت العوامل الشخصية محل الدراسة كمتغيرات. أما القسم الثاني فيشتمل على محورين: محور يقيس باقي الأسباب الشخصية (باستثناء الديموغرافية التي تم قياسها في القسم الأول) و يشمل: إعتقاد الموظفين بتعارض التغيير مع مصالحهم الشخصية ، و عدم تدريب الموظفين و افتقارهم للمهارات المطلوبة لتنفيذ التغيير ، أما المحور الثاني فيقيس الأسباب المؤسسية التي تؤثر في مقاومة التغيير و تشمل دراسة أثر كل من المتغيرات التالية: وجود ثقة متبادلة بين الموظفين و إداراتهم العليا ، ضبابية التغيير ، الرضا الوظيفي ، العدالة المؤسسية و كذلك توفر المصادر المطلوبة لتنفيذ التغيير.

مجتمع البحث عبارة عن العاملين في القطاع الحكومي في وزارة الشؤون البلدية و القروية و الإسكان بمدينة الرياض حيث تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها في المملكة لتبنى عليها و تشتق منها العديد من الدراسات الأخرى في نفس القطاع أو غيره. أما عينة البحث فتبلغ (٢٠٠) موظف أو أكثر، من فئتين وظيفيتين: إداري ، غير إداري و ذلك ليتبين لنا الفجوة في فهم الحالة بين الفئتين و الحصول على معلومات تعكس عينة الدراسة بشكل أدق.

مجالات الدراسة

المجال المكاني: سيطبق الباحثين الدراسة في وزارة الشؤون البلدية و القروية و الإسكان بمدينة الرياض.
المجال البشري: تشمل الدراسة موظفين إداريين و غير إداريين ، بحيث لا يقل عددهم عن (٢٠٠) موظف.
المجال الزمني: ثلاثة أشهر (أكتوبر ٢٠٢٢ – ديسمبر ٢٠٢٢).

التبويب المقترح ضمن الخطة الزمنية

ملخص الدراسة

الفصل الأول: مدخل الدراسة

مقدمة الدراسة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهج الدراسة و اجراءاتها

منهج الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

إجراءات الدراسة

الأساليب الإحصائية

الفصل الرابع: النتائج و المناقشة

عرض النتائج

مناقشة النتائج

الخلاصة

المراجع

الملحقات

المراجع والملحقات

- Adriaenssen, D. J., & Johannessen, J.-A. (2016). Prospect theory as an explanation for resistance to organizational change: some management implications . *Problems and Perspectives in Management, Volume 14, Issue 2*, 84-92.
- Al-sawalhah, D. A., Raggad, D. M., & Aladwan, D. A. (2015). Impact of Transformational Leadership in Reducing Employees Resistance to Organizational Change. *International Journal of Business and Social Science. Vol.6, no 12*, 63-71.
- Andersson, G. (2015). Resisting Organizational Change. *ijAC. Vol.8. Issue 1*, 48-51.
- Banutu-Gomez, M. B., & Banutu-Gomez, S. M. (2018). Organizational Change And Development, vol.12, No.22 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431. *European Scientific Journal* , 56-67.
- Bradutanu, D. (2012). Identifying the Reducing Resistance to Change Phase in an Organizational Change Model. *AUDBE. Vol.8, no 2*, 18-26.
- Bringselius, L. (2014). Employee Objections to Organizational Change: A Framework for Addressing Management Responses. Lund, Sweden.
- Cohen, G. (2007). The Tower of Babel and the Rally Driver: Understanding and Negotiating through Resistance to Organizational Change . *Journal of Practical Consulting, Vol. 1 Iss. 2*, 56-63.
- Darmawan, A. H., & Azizah, S. (2019). Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge . *Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 395*, 49-53.
- Darweesh, D. A. (2014). Effect of Change Resistance on the Organizational Performance. *Tishreen University Journal for Research and Scintific Students - Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (5)*, 171 - 193.
- Hultman, K., & Hultman, J. (2019). Self and Identity: Hidden Factors in Resistance to Organizational Change. Arizona, USA.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 123-127.
- Makhdom, D. H.-A. (2021). The Role of Strategic Leadership in Change Management: A Case Study of The College of Busines . *IUG Journal of Economics and Business*, 153-184.
- Mukhtar, H. (2017). Organizational Strategy in Handling Employees Resistance to Changes Related to Organizational Improvement Programs. Algeria, Algeria.

- Olusegun, D. (2018). Organizational Change, Change Management, and Resistance to Change – An Exploratory Study. *European Journal of Business and Management*. Vol.10, No.26. ISSN 2222-1905, 109-117.
- Samirah, M., & Jghlouli, D. Y. (2018, March 03). Effect of Incentives to Limit Organizational Resistance to Change. Masela, Algeria.
- Starnes, D. B. (2016, May). Exploring the Influence of Context on Resistance to Organizational Change within a Virtual Faculty Workforce. USA.
- Stjernsen, A. (2009, May). Perceived Fairness and Resistance to Organizational Change in Relation to Change-Commitment. Oslo, Norway.
- Teng, N. C., & Yazdanifard, R. (2015). Managing Organizational Change and Resistance from an Individualist vs. Collectivist Perspective . *International Journal of Management, Accounting and Economics*. Vol. 2, No. 9. ISSN 2383-2126, 1065-1074.
- Wu, L.-C., & Wu, M. (2011). Employee dissatisfaction with organizational change: An Empirical study of a technology services company. *African Journal of Business Management* Vol.5 (4), pp. 1304-1311, 1304 - 1311.
- Yang, X. (2014). Resistance to Organizational Change and the Value of Communication: the case of Volvo Cars Human Resources Department. Gothenburg, Sweden.
- Zafar, D. F., & Naveed, K. (2014). Organizational Change and Dealing with Employees Resistance. *International Journal of Management Excellence*. Volume 2 No. 3, 237-246.