

أثر العوامل التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير: دراسة حالة شركة العثيم

القابضة بالرياض

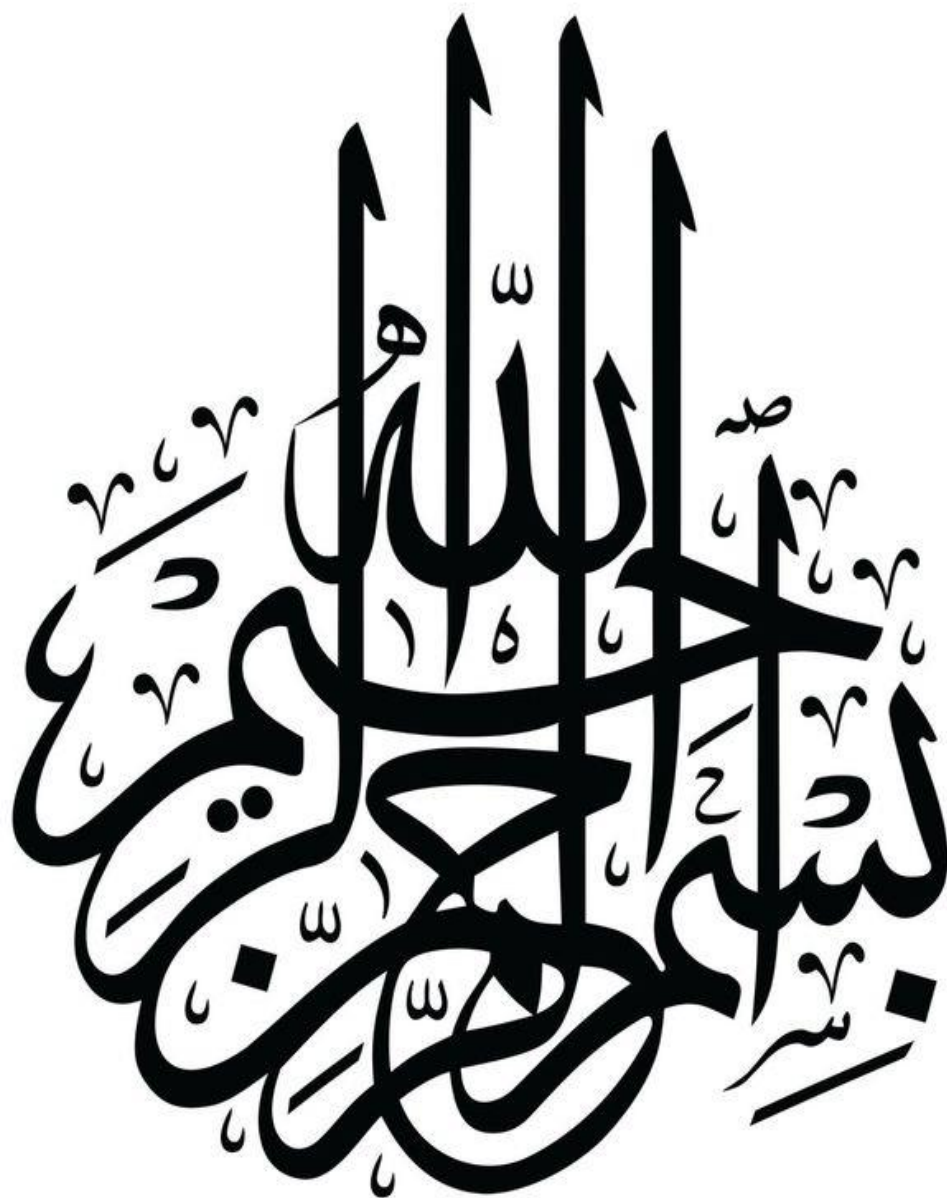
إعداد الباحث:

نايف خالد الخليفي

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي: ٢٠٢٥



إهداء

إلى القلب المعطاء والصدر الحاني

أمي الحبيبة

إلى نزوجتي، رفيق دربي وشريك حياتي

إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين

إخواني وأخواتي

إلى كل من دعا لي بالخير

إلى جميع من تلقيت منهم النصيح والدعم

أهديكم خلاصة جهدي العلمي

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أكرمني ووفقني لتقديم هذا العمل المتواضع

والذي ألهمني القوة والعزيمة لإتمامه

فالحمد لله حمداً كثيراً

أعرب عن شكري لله على توفيقه ودعمه المستمر الذي ساعدني في إتمام رسالتي العلمية.

لقد طويت صفحة من التعب بفضل الله وتوفيقه ورعايته، وإنني إذ أتقدم بالشكر لله أولاً،

ولأساتذتي الأفاضل ثانياً الذين لم يبخلوا عليّ بأي معلومة طوال مسيرتي الدراسية، وإلى كل من

ساعدني لأنجز هذا البحث العلمي الذي وضعت به خلاصة تعبي ومعرفتي ليكون بين يديّ

أساتذتي وطلبة العلم، لهذا فإنّ ردّ الفضل لأهله هو أبسط ما يمكن أن أقدمه في هذا المقام

لأقول: شكراً لكل من بذل جهداً ولو صغيراً معي ليخرج هذا البحث إلى النور، كما أقدم عظيم

امتناني لأبي وأمي فقد كان منهم الدعم والتشجيع والتقدير، وكانوا لي منارة تنير لي الطريق

المعتمة لأصل إلى ما أريد، وأشكر إخواني وأخواتي وزملائي الذين لم يبخلوا

عليّ بأي شيء.

قائمة المحتويات	
رقم الصفحة	اسم المحتوى
الجزء الأول: التمهيد	
٢١ - ١	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
١	مقدمة الدراسة
٢	مشكلة الدراسة
٢	أهمية الدراسة
٣	أهداف الدراسة
٣	أسئلة الدراسة
٤	الدراسات السابقة
١٧	التعقيب على الدراسات السابقة
١٧	المنطلقات النظرية للدراسة
١٨	فرضيات الدراسة
١٨	نموذج الدراسة
١٩	منهجية الدراسة
١٩	مجتمع وعينة الدراسة
٢٠	أدوات الدراسة
٢٠	مجالات الدراسة
٢١	الأساليب الإحصائية
٢١	تقسيم البحث المقترح
الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة	
٢٣	مقدمة
٣١ - ٢٤	الفصل الثاني: مدخل إلى العوامل التنظيمية

٢٤	تمهيد
٢٤	أولاً: مفهوم العوامل التنظيمية
٢٥	ثانياً: أبعاد العوامل التنظيمية
٢٨	ثالثاً: فوائد العوامل التنظيمية
٣٠	رابعاً: مراحل العوامل التنظيمية
٤١-٣٢	الفصل الثالث: تخطي مقاومة التغيير والعلاقة بين العوامل التنظيمية وتخطي مقاومة التغيير
٣٢	تمهيد
٣٢	أولاً: ماهية مقاومة التغيير
٣٣	ثانياً: أسباب مقاومة التغيير
٣٤	ثالثاً: أنماط مقاومة التغيير
٣٥	رابعاً: أشكال مقاومة التغيير
٣٦	خامساً: طرق معالجة مقاومة التغيير
٣٩	سادساً: العلاقة بين العوامل التنظيمية وتخطي مقاومة التغيير
٤٢	الخلاصة
الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية	
٦٢-٤٤	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
٧٣-٦٣	الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها
٧٧-٧٤	الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح
الجزء الرابع: ملاحق الدراسة	
٧٩	أولاً: المراجع العربية
٨٢	ثانياً: المراجع الأجنبية
٨٤	الملاحق

المستخلص	٨٩
Abstract	٩٠

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٣٦	يوضح طرق ومعالجة مقاومة التغيير	(١)
٣٨	نموذج كوتر تستعمله الإدارة للتغلب على مقاومة التغيير	(٢)
٤٧	يوضح توزيع العينة طبقاً لنوع الاجتماعي	(٣)
٤٨	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	(٤)
٤٩	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	(٥)
٥٠	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي	(٦)
٥١	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة	(٧)
٥٤	المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها	(٨)
٥٥	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد القيادة الفعالة	(٩)
٥٦	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد التواصل الفعال	(١٠)
٥٧	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الثقافة التنظيمية	(١١)
٥٨	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للمتغير التابع (تخطى مقاومة التغيير)	(١٢)
٦١	يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها	(١٣)
٦٣	يوضح أبعاد المتغير المستقل	(١٤)
٦٤	نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للفرضية الرئيسية	(١٥)

٦٥	نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية	(١٦)
٦٧	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى	(١٧)
٦٨	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى	(١٨)
٦٩	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية	(١٩)
٧٠	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية	(٢٠)
٧١	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	(٢١)
٧٢	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	(٢٢)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
(١)	يوضح نموذج الدراسة	١٨
(٢)	يوضح توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي	٤٧
(٣)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	٤٩
(٤)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	٥٠
(٥)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي	٥١
(٦)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة	٥٢

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
(١)	استمارة الاستبيان	٨٤

الجزء الأول: التمهيد

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة:

تعتبر العوامل التنظيمية من العناصر الأساسية التي تؤثر في نجاح المؤسسات وأدائها، فهي مجموعة من الخصائص والسمات التي تحدد البيئة الداخلية للمؤسسة، وتشمل الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة، وأنظمة التواصل، حيث تلعب هذه العوامل دوراً حيوياً في تشكيل سلوك الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، مما يؤثر على الإنتاجية، التفاعل بين الموظفين، والقدرة على الابتكار، ويساعد فهم العوامل التنظيمية على تحديد كيفية استجابة المؤسسة للتحديات والفرص، كما يساهم في تعزيز روح الفريق والالتزام بين الموظفين، ويعتبر المناخ التنظيمي، الذي يتشكل من هذه العوامل، بمثابة البصمة الفريدة لكل مؤسسة، حيث يعكس قيمها وأهدافها وطريقة تعاملها مع الأفراد، وهو ما يساهم في مقاومة التغير من خلال تعزيز روح التعاون والمرونة بين الأفراد (عزري، ٢٠٢٢، ص ٣).

ويعتبر التغير أمراً شائعاً ومستمرًا في عالمنا اليوم، وهو ضروري للمحافظة على سلامة المؤسسات وتحقيق إنتاجية أفضل، لكن تنفيذ التغير في مؤسساتنا ليس بالأمر السهل؛ إذ يتطلب وجود أشخاص لديهم القدرة على تحمل الضغوط ومواجهة مقاومة التغير الناتجة عن الخوف والقلق، حيث يفضل الكثيرون الإبقاء على الوضع الراهن، بما فيه من مصالح وعلاقات ومزايا، مما يؤدي إلى ظهور مقاومة، سواء كانت علنية أو خفية، وتتجلى هذه المقاومة في عدم الاقتناع بالأفكار الجديدة والرغبة في التجديد، بالإضافة إلى العناد غير المبرر، فيتطلب التغير استراتيجيات فعالة لإدارة هذه المشاعر وتهينة الأفراد لتقبل التغير بشكل إيجابي (الحسبان، ٢٠٢٣، ص ٤٧٠).

وتتطلب عملية التغير من إدارة المنظمة اتباع منهجية علمية وأسلوب تفكير عقلائي لاستشراف آفاق المستقبل وتحديد الخطوات اللازمة لنجاح العملية، حيث تكون الإدارة واعية لواقع مقاومة التغير من قبل العاملين، وهو رد فعل طبيعي تجاه أي تغييرات مقترحة، وأن يعتمد الإداري أساليب مناسبة لتهيئة الموظفين للتغير، من خلال تسهيل الاتصال بينهم وبين الإدارة، وخصوصاً القادة، لتوضيح سلبات الوضع الحالي الذي يسعى التغير إلى تحسينه، فمن خلال العوامل التنظيمية التي تساهم في مقاومة التغير ثقافة المؤسسة، هيكلها

الإداري، والسياسات المتبعة، والتي قد تشجع على الحفاظ على الوضع الراهن بدلاً من التغيير (درويش، ٢٠١٤، ص ١٧٣).

مشكلة الدراسة:

في عالم سريع التغير، تجد العديد من المؤسسات نفسها أمام تحديات مستمرة تتطلب تغييرات استراتيجية في هياكلها وعملياتها، حيث تواجه العديد من المؤسسات تحديات كبيرة عند تنفيذ تغييرات تنظيمية، وتعتبر مقاومة التغيير عن إحدى العقبات الرئيسية التي تؤثر سلباً على نجاح هذه العمليات، فلا تزال هناك فجوات في فهم كيفية تأثير العوامل التنظيمية مثل القيادة، الثقافة التنظيمية، وأساليب الاتصال على مستوى المقاومة (الحسي، ٢٠٠٨، ص ٣).

ومنا هنا ينبع التساؤل الرئيسي للدراسة في كيف تؤثر العوامل التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير؟

أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى قسمين العلمية والعملية ويمكن توضيحهم من خلال ما يلي:

أ. الأهمية العلمية (النظرية):

١. تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة التغيير من خلال تسليط الضوء على العوامل التنظيمية التي تؤثر على مقاومة التغيير.
٢. فهم العوامل التنظيمية يساعد في تعزيز التنسيق بين الأفراد والأقسام داخل المنظمة.
٣. العوامل التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في إدارة مقاومة التغيير من خلال بيئة تنظيمية داعمة للتغيير وتسمح للمؤسسة بالتكيف بنجاح مع التحديات والتغيرات في السوق.

ب. الأهمية التطبيقية:

١. تساعد المؤسسات على فهم العوامل التنظيمية التي تؤثر على مقاومة التغيير، مما يمكنها من تصميم استراتيجيات أكثر فعالية للتعامل مع هذه المقاومة.
٢. توضيح تأثير العوامل التنظيمية على مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة بالرياض.
٣. يساعد بناء الهيكل التنظيمي المناسب مع استراتيجيات المنظمة في تحسين التنسيق وتوزيع المسؤوليات.

٤. تساهم النتائج في تطوير ثقافة تنظيمية أكثر مرونة، مما يساعد على تسهيل التغيير في المستقبل.
٥. توفر الدراسة أدوات وتوصيات عملية تساعد المديرين والقيادات في المؤسسات على إدارة التغيير بكفاءة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

١. ماهية العوامل التنظيمية مثل القيادة، الثقافة، الاتصال، والدعم الإداري، وتحديد مدى تأثير كل منها على مقاومة التغيير.
٢. ماهية مقاومة التغيير.
٣. توضيح دور العوامل التنظيمية في تخطي مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة بالرياض.
٤. التعرف على الحلول والمقترحات التي تقدمها العوامل التنظيمية في تخطي مقاومة التغيير.

أسئلة الدراسة:

يندرج تحت التساؤل الرئيس لمشكلة الدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي تتمثل في الآتي:

١. ما هي العوامل التنظيمية الرئيسية وكيف تتم عملية مقاومة التغيير؟
٢. كيف يمكن للعوامل التنظيمية تخطي مقاومة التغيير بكفاءة في المنظمات؟
٣. ما هو تأثير العوامل التنظيمية على مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة بالرياض؟
٤. كيف تؤثر القيادة في شركة العثيم القابضة على تقبل الموظفين للتغيير؟
٥. ما هي التحديات التي واجهتها شركة العثيم القابضة خلال تنفيذ التغييرات التنظيمية، وكيف يمكن تحسين إدارة التغيير في شركة العثيم القابضة بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسة؟

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات الخاصة بالمتغير الأول (العوامل التنظيمية)

— دراسة (ياسين، ومحمد). (٢٠٢٣)، بعنوان "تأثير العوامل التنظيمية والفردية على درجة المشاركة في المعرفة: الدور الوسيط لدافعية الفرد للتعلم"

هدفت الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف، منها اختبار التأثير المباشر للثقافة التعاونية على المشاركة في المعرفة، وكشف التأثير المباشر لدعم المشرف المباشر على هذه المشاركة، كما سعت الدراسة لاختبار التأثير المباشر لدعم مجموعة العمل، ودراسة تأثير اتجاه الفرد نحو المشاركة في المعرفة، بالإضافة إلى ذلك هدفت الدراسة إلى معرفة دور الوسيط التفاعلي، المتمثل في دافعية التعلم الفردي، في التأثير على العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الثقافة التعاونية، دعم المشرف المباشر، دعم مجموعة العمل، واتجاه الفرد نحو المشاركة في المعرفة) والمتغير التابع (المشاركة في المعرفة).

وتوصلت الدراسة إلى أن دافع الفرد للتعلم واكتساب المهارات يرتبط أكثر بإنجاز مهام العمل وإظهار الكفاءة، وليس بالضرورة بهدف المشاركة والتعلم الجماعي، كما أن الأفراد قد يفتقرون إلى دوافع داخلية قوية للمشاركة في المعرفة المكتسبة، حيث إن المشاركة تحتاج إلى دافع داخلي لا يمكن فرضه، ويتأثر أيضًا بالعلاقات الاجتماعية والخوافز الخارجية، في بعض الحالات قد تؤدي المنافسة بين الأفراد إلى احتفاظهم بأفكارهم ومعلوماتهم بدلاً من مشاركتها، وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة التعاون وبناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والأفراد، مما يشجعهم على تقديم آرائهم ومقترحاتهم، ويعد الاهتمام بورش العمل وحلقات النقاش داخل الكليات أساسيًا لتعزيز الروح التعاونية وزيادة التفاعلات والتبادلات المعرفية، وقد أظهرت الدراسة أن دعم مجموعة العمل والثقافة التعاونية لهما تأثير كبير على درجة المشاركة في المعرفة، مما يتطلب من الإدارة إظهار دعمها لتعزيز هذه الثقافة، فمن خلال تبني قيمة المشاركة في المعرفة كقيمة محورية، يجب تشجيع التعاون والتنسيق بين الأفراد، مما يساهم في تعزيز الابتكار وضمان بقاء الجامعة في موقع تنافسي.

— دراسة (عبد الوهاب، وسيف الدين). (٢٠٢٢)، بعنوان "أثر العوامل التنظيمية على نية ترك العمل دراسة حالة لعينة من موظفي مؤسسة النقل الحضري وشبه حضري بورقلة"

هدفت الدراسة إلى توضيح النقاط الرئيسية المتعلقة بالالتزام التنظيمي ونية التحرك الوظيفي، حيث وفرت إطار نظري شامل لهذين المفهومين، بالإضافة إلى الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي بين العاملين في المؤسسة المدروسة، كما وضحت مدى رغبة الموظفين في الانتقال إلى مؤسسات أخرى، ونعمل على تحليل أثر العوامل التنظيمية في مؤسسة النقل البحري على نية التحرك الوظيفي لديهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة عكسية بين العوامل التنظيمية ونية التحرك الوظيفي، حيث تشير بعض العوامل التنظيمية في المؤسسة إلى وجود تحفظات متفاوتة في تطبيق مختلف الجوانب، كما يلاحظ أن التحفظات تتجلى بشكل أكبر في مجالات القيادة، مثل التنظيم الإداري وبيئة العمل، بينما تكون أقل وضوحاً في مجالات مثل التدريب والأجور والحوافز، وقد أدى ضعف العوامل التنظيمية في المؤسسة إلى توجيه الموظفين نحو التفكير في الانتقال إلى أماكن عمل أخرى، وأوصت الدراسة بأن الاهتمام بالعوامل التنظيمية بكافة جوانبها بعداً أساسياً يؤثر على نية التحرك الوظيفي، حيث يسهم ذلك في زيادة ولاء الموظفين للمؤسسة وتقليل خطر فقدان الكفاءات والموارد البشرية، ومن الضروري العمل على تطبيق أبعاد العوامل التنظيمية بشكل شامل في المؤسسة، مع التركيز على تحسين ظروف العمل وتوفير مناخ اجتماعي وتنظيمي ملائم.

— دراسة (Awan, ٢٠٢٠) بعنوان "تأثير حوكمة الشركات والعوامل المالية والتنظيمية على قدرة الشركات على الاستحواذ"

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين هذه العوامل وكيفية تأثيرها على استراتيجية الاستحواذ داخل الشركات، تهدف أيضاً إلى تقديم توصيات للمنظمات حول كيفية تحسين استراتيجيات الاستحواذ من خلال تحسين الحوكمة المالية والتنظيمية، تم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع مسؤولي الشركات والمستثمرين وصانعي السياسات لفهم تأثير العوامل المالية والتنظيمية على استراتيجيات الاستحواذ، اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على المنهج الكمي لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعوامل المالية والتنظيمية التي تؤثر على قدرة الشركات على الاستحواذ.

أظهرت الدراسة أن الشركات ذات هياكل حوكمة قوية وفعالة تتمتع بقدرة أكبر على اتخاذ قرارات استحواذ مدروسة وناجحة، وأن العوامل التنظيمية مثل القوانين المحلية والدولية المتعلقة بالمنافسة، واللوائح

المعنية بالتقارير المالية، تؤثر بشكل كبير على قدرة الشركات على إتمام عمليات الاستحواذ، والشركات التي تعمل في بيئات تنظيمية مرنة تمتلك قدرة أكبر على تحقيق صفقات استحواذ، وأوصت الدراسة بتعزيز أطر الحوكمة في الشركات، مع التركيز على استقلالية مجلس الإدارة، تحسين الشفافية في اتخاذ القرارات، وضمان تطبيق ممارسات حوكمة سليمة لدعم عملية الاستحواذ.

– دراسة (مقراش، وعبد اللوش). (٢٠١٩)، بعنوان "أثر العوامل التنظيمية على الإبداع لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل"

هدفت الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية، منها تقديم إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة لتعميق فهمها، وتوضيح أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على إبداع الأستاذ الجامعي، كما تسعى الدراسة إلى المساهمة في خلق الوعي بأهمية الإبداع، وتقديم توصيات تهدف إلى تطوير الإبداع داخل الجامعات.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة ليس لها أثر على إبداع أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى، مما يفسر بعدم استغلال المعرفة وعدم تحويل المعرفة الضمنية إلى معارف ملموسة، إضافة إلى غياب الوعي بأهمية ممارسة إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع، حيث تتحمل الجامعة نفقات امتلاك المعرفة دون الاستفادة منها بشكل مناسب، كما تشير النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية لا تؤثر أيضًا على إبداع الأساتذة، مما يدل على أن القيم والعادات داخل الجامعة لا تشجع على الابتكار، وأن السياسات والإجراءات قد تكون معقدة وبطيئة، مما يشكل عائقًا أمام الإبداع، بالإضافة إلى ذلك لم يظهر نظام المكافآت تأثيرًا على إبداع الأساتذة، حيث إن النظام المتبع في الجامعة غير مرن ولا يأخذ في الاعتبار الإبداع أثناء ممارسة العمل، مما يجعل الإبداع يعتبر مجرد جزء من متطلبات الأداء الوظيفي دون أي تحفيز أو مكافأة مناسبة، وأوصت الدراسة بأنه مكن تحقيق الاستفادة من إدارة المعرفة من خلال التركيز على أساليب تخزينها ونشرها واستخدامها، مثل استخدام الذاكرة التنظيمية لتخزين المعرفة، وتشجيع نشرها عبر تنظيم اجتماعات ومؤتمرات وأعمال جماعية، كما يجب بناء قيم وطقوس إيجابية تشجع الإبداع، من خلال إعداد إجراءات وسياسات تدعم أفكار الأساتذة، مع الحرص على دراسة هذه الأفكار وتقديرها، حتى لو كانت بسيطة، وإظهار التقدير لها أمام الزملاء، بالإضافة إلى ذلك ينبغي تطبيق نظام مكافآت مرنة يُحفز الأساتذة على الإبداع، مع منح الجامعة القدرة على تمييز وتحفيز المبدعين الذين يمتلكون المهارات والكفاءات الإبداعية.

— دراسة الضلاعين. (٢٠١٨)، بعنوان "العوامل التنظيمية المؤثرة على مستوى الالتزام الوظيفي لدى موظفي مؤسسة التدريب المهني: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام الوظيفي للعاملين في مؤسسة التدريب المهني، وأهم العوامل التي تؤثر على الالتزام الوظيفي للعاملين في مؤسسة التدريب المهني، وتزويد المسؤولين بالمعلومات النافعة والمفيدة التي من شأنها المساهمة في ترشيد عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالنظام الوظيفي والعملية الإدارية لتحقيق أعلى المستويات الممكنة من الالتزام الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستويات الرواتب والأجور منخفضة مقارنة ببعض الدوائر الأخرى مما يجعل الموظف غير متمسك بوظيفته، وبالنسبة للمستقبل الوظيفي فإن عملية الترقية والتقدم في السلم الوظيفي في مؤسسة التدريب المهني تتم بشكل بطئ مما يجعل الموظف غير مطمئن ولا يقوم بأداء عمله بشكل فعال ولكي ينتقل الموظف من وظيفة إلى أعلى عليه أن يستمر في عمله لسنوات طويلة مما يجعل الموظف يشعر بعدم الارتياح في وظيفته، وأوصت الدراسة بإعادة النظر بأسس الحوافز والمكافآت وكيفية توزيعها والتي تعزز الالتزام التنظيمي لدى العاملين وربطها بمستوى الأداء لتحقيق الهدف المنشود، والاهتمام ببعد علاقات العمل لأنه يلعب دوراً رئيسياً في الالتزام الوظيفي والاهتمام بكافة المتغيرات والعوامل المؤثرة في مستوى الالتزام التنظيمي.

— دراسة (Montalvo, ٢٠١١). بعنوان "تحليل العوامل السوقية والتنظيمية المؤثرة على الابتكار: الأنماط القطاعية والاختلافات الوطنية"

تهدف إلى فهم تأثير العوامل السوقية والتنظيمية على الابتكار في قطاعات صناعية مختلفة، مع التركيز على الفروق الوطنية في كيفية تأثير هذه العوامل، تهدف أيضاً إلى تحليل الدور الذي تلعبه كل من العوامل السوقية والتشريعية في تحفيز أو عرقلة الابتكار في المؤسسات على مستوى القطاعات المختلفة والدول، اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان وتم توزيعها على الشركات من مختلف القطاعات في البلدان المختلفة لفهم كيفية تأثير العوامل السوقية والتنظيمية على عمليات الابتكار في تلك الشركات، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي لجمع وتحليل البيانات حول مستويات الابتكار في القطاعات المختلفة عبر البلدان.

أظهرت الدراسة أن العوامل السوقية مثل المنافسة الحادة والطلب المرتفع على المنتجات الجديدة تساهم بشكل كبير في تعزيز الابتكار داخل الشركات، وأوصت الدراسة بتشجيع التعاون بين الحكومات والشركات الخاصة

لخلق بيئة مواتية للابتكار، وضرورة توسيع الوصول إلى التمويل للمشاريع المبتكرة خاصة في البلدان التي تعاني من نقص في رأس المال المخاطر.

— دراسة (الحسن، والعفيف، ٢٠١٠)، بعنوان "أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، واستكشاف أثر العوامل التنظيمية على هذا التخطيط، كما تسعى الدراسة أيضًا إلى فهم العلاقة بين العوامل الديمغرافية والتخطيط الاستراتيجي في الوزارات المعنية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا) والمتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي)، حيث كشفت تحليل البيانات، باستخدام معامل ارتباط بيرسون، عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين هذه المتغيرات، مما يعني أن أي زيادة أو نقصان في أحد هذه العوامل يؤثر بشكل متزامن في التخطيط الاستراتيجي، من جهة أخرى لم تظهر الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، والخبرة العملية، وأوصت الدراسة بتعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية استقطاب الكفاءات البشرية المتخصصة في هذا المجال للاستفادة من خبراتهم، كما ينبغي رصد المخصصات المالية اللازمة لدعم عمليات التخطيط الاستراتيجي، كما يوصى بمراجعة كافة التشريعات الإدارية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي لتحديثها وتطويرها بما يتماشى مع المتغيرات المعاصرة.

— دراسة (Smith, ٢٠٠٨) بعنوان "العوامل المؤثرة على قدرة المنظمات على إدارة الابتكار: مراجعة منهجية للأدبيات ونموذج مفاهيمي"

تهدف إلى تحليل العوامل التي تؤثر على قدرة المنظمات على إدارة الابتكار بنجاح، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع وتقديم نموذج مفاهيمي يساعد على فهم هذه العوامل بشكل منظم، تم استخدام أدوات تحليل الأدبيات لاستخلاص المعلومات المهمة حول العوامل التي تؤثر على الابتكار في المنظمات، اعتمدت الدراسة

بشكل رئيسي على مراجعة الأدبيات المنظمة، حيث قام الباحثون بتحليل الأبحاث والدراسات السابقة في مجال إدارة الابتكار.

أظهرت الدراسة أن العوامل الداخلية مثل الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه الاستراتيجي، والدعم الإداري لها تأثير كبير على قدرة المنظمة على إدارة الابتكار، وأن هناك علاقة تفاعلية بين العوامل المختلفة، حيث أن العوامل الداخلية مثل القيادة والهيكل التنظيمي يمكن أن تؤثر في كيفية تعامل المنظمة مع العوامل الخارجية مثل الظروف السوقية والتقنيات الحديثة، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء بيئة ثقافية تدعم الابتكار وتشجع على الإبداع والمخاطرة. يجب على المنظمات تطوير ثقافة تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتنفيذها وضرورة مراقبة التغيرات في البيئة الخارجية، مثل التغيرات في سياسات الحكومة والمنافسة في السوق، والتكيف مع هذه التغيرات يمكن أن يعزز قدرة المنظمة على الابتكار.

المحور الثاني: الخاص بالمتغير الثاني (مقاومة التغيير)

— دراسة (مقدادي، ٢٠٢٤)، بعنوان "الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان وعلاقته بالحد من مقاومة التغيير"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في قصبه عمان وعلاقته بالحد من مقاومة التغيير لدى المعلمين من وجهه نظرهم، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما أظهرت نتائج الدراسة أم مستوى الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهه نظر المعلمين جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (٣,٧٦) وانحراف معياري (٠,٨٥٧) على جميع مجالات الأداة، كما أظهرت النتائج المتعلقة بالحد من مقاومة التغيير أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة وأظهرت نتائج السؤال الثاني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ تعزى لأثر الجنس ولصالح الذكور في مجال التناغم والملائمة في العمل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ تعزى لأثر سنوات الخبرة في أربعة مجالات: المصير المشترك، التناغم والملائمة في العمل الروح المعنوية لدى العاملين وضغط الأداء وفي الدرجة الكلية لمستوى الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في قصبه عمان وأظهرت نتائج للسؤال الرابع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (٠,٠٥) تعزى لأثر الجنس وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي وسنوات

الخبرة لمستوى الحد من مقاومة التغيير، وأظهرت نتائج السؤال الخامس وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس والحد من مقاومة التغيير.

ومن أبرز التوصيات: إجراء المزيد من الدراسات التي تقوم على دراسة الذكاء التنظيمي من وجهة نظر عينات بحثية أخرى، والعمل على ربطها بمتغيرات أخرى مثل الرشاقة التنظيمية، والتكنولوجيا، وإجراء دراسات تقوم على دراسة الحد من مقاومة التغيير من وجهة نظر عينات بحثية أخرى، والعمل على ربطها بمتغيرات أخرى، اقتراح بعض الآليات التي يمكن استخدامها في العمل نحو الحد من مقاومة التغيير لدى المعلمين في المدرسة، منها منح المعلمين الصلاحيات والمهام القيادية، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية بالمدارس المساعدة المعلمين على تنفيذ مهامهم بكفاءة وجودة عالية، وتفعيل نظام اللامركزية الإدارية المدرسية لتحقيق المرونة بالأداء بجودة عالية وتحفيز المدير للمعلمين نفسياً واجتماعياً لقيام المعلم بدوره بشكل فعال، وعقد اجتماعات دورية للمعلمين لمعرفة التحديات التي تواجههم والعمل على إيجاد الحلول الفورية، وإشراك المعلمين بعملية التغيير والتخطيط له دون قصرها على القادة لتحقيق الثقة بين المدير والمعلم، وتشجيع المعلمين من قبل المدير برفع مستوى التقييم بما يقدموه من إبداع والتميز وتطوير العملية التعليمية التي تنعكس إيجاباً على المدرسة وسمعتها، وتفعيل المكتبات للمعلم لتحفيزه على استثمار المعرفة ونقلها إلى الطلبة.

— دراسة (الحنيطي، ٢٠٢٣)، بعنوان "مقاومة التغيير وأثرها في تطبيق أنظمة لحكومة الإلكترونية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مقاومة التغيير في تطبيق الحكومة الإلكترونية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وقد تكونت عينة الدراسة من العاملين في أمانة عمان الكبرى في المستويات الإدارية المختلفة، حيث تم اختبارهم بطريقة اختبار تحليل الانحدار المتعدد، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمقاومة التغيير للمتغيرات مجتمعة (مقاومة التكنولوجيا الحديثة الخوف من زيادة عبء العمل الخوف من فقدان الوظيفة الخوف من العوامل الاقتصادية على الأداء الحكومي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها مقاومة التكنولوجيا الحديثة على الأداء الحكومي، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغير المستقل (مقاومة التكنولوجيا الحديثة)، والمتغير التابع (الأداء الحكومي)، وأظهرت النتائج أن الخوف من زياده عبء العمل لا يؤثر على الأداء الحكومي، ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى أن

التحول الإلكتروني في تقديم الخدمات داخل أمانة عمان سيخفف من أعباء وضغط العمل بالإضافة إلى أن تطبيق الحكومة الإلكترونية يركز على تقديم أكبر قدر ممكن من الخدمات باستخدام جهد أقل ضمن فترة زمنية أقصر، فلن يتسبب هذا التحول الإلكتروني بإرباك أو ضغط لدى الموظف، وأوصي الباحث ما يلي: تفعيل نظام الحكومة الإلكترونية وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تنجز بالطرق التقليدية إلى الكترونية.

توصي الدراسة أمانه عمان الكبرى بإعطاء دورات تدريبية لجميع الموظفين عن أهمية تطبيق الحكومة الإلكترونية، وضع أنظمة وقوانين وتشريعات تنظم المعاملات الإلكترونية، الموائمة بين عمليات الأنظمة الإلكترونية واحتياجات العمل الفعلية، الاهتمام بشبكات الاتصال والتطوير منها لضمان سرعة الاستجابة للعمليات المطلوبة.

— دراسة (فريد، ٢٠٢١)، بعنوان "دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة مع دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية"

هدفت الدراسة إلى فهم أهمية قبول العاملين في المؤسسة للتغيير والتكيف مع البيئة المحيطة بهم، وكيف يمكن إحداث التغيير داخل المؤسسة بأكبر قدر من النجاح، وتوصلت الدراسة إلى تعتمد عملية إحداث التغيير، سواء كانت محدودة أو واسعة، على قبول الأفراد ومدى تعاونهم لتحقيق نجاحها، كما يجب على القائمين على التغيير أن ينتهوا بشكل خاص لأثر هذا التغيير على العاملين، إذ غالبًا ما يتصرف الأفراد وفقًا لدوافعهم واتجاهاتهم وخبراتهم التي تعكس خصائصهم النفسية، بالإضافة إلى ذلك يلعب السياق الاجتماعي والعلاقات القيمة بينهم دورًا في سلوكهم تجاه التغيير، ووفقًا للنتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية، تؤثر عوامل مثل المنافسة والإدارة العليا بشكل كبير على مصالح العمال، وأوصت الدراسة بأن تعطي المؤسسة اهتمامًا أكبر للمنافسة، خاصة من جانب الابتكار، حيث يرتبط مصيرها بعملية التغيير التي تقوم بها، ولضمان نجاح التغيير، ينبغي أن يتم إشراك العمال في عمليات المكافأة، وليس فقط في الأوقات الصعبة.

— دراسة (أيوب، الصالح، العربي، ٢٠٢٠)، بعنوان "تأثير مقاومة التغيير التنظيمي للعاملين على تبادل المعرفة التنظيمية في ظل استخدام رأس المال البشري"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع مقاومة التغيير التنظيمي للعاملين ومدى تبادل المعرفة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة ومدى اعتمادها على رأس المال البشري، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت نتائج الدراسة الاتي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير التنظيمي للعاملين ورأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ ، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تبادل المعرفة التنظيمية ورأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ ، عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير التنظيمي للعاملين وتبادل المعرفة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ ، من غير المتوقع أن يتوسط رأس المال البشري العلاقة بين مقاومة التغيير التنظيمي للعاملين وتبادل المعرفة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وأيضاً هناك وجود لمقاومة التغيير التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة لكن بشكل "ضئيل" وهذا راجع إلى المقاومة الغير علنية الموجودة والكامنة في الأفراد وعدم إظهارها وإنما وجودها على شكل تعابير وردود أفعال فقط، هناك وجود لتبادل المعرفة التنظيمية أيضاً بشكل "ضئيل" بالمؤسسة محل الدراسة وهذا راجع لافتقار المنظمة للإمكانيات التقنية والتكنولوجية المستحدثة التي تناسب مهارة ومعرفة الموظفين في مجال العمل، المؤسسة محل الدراسة تمتلك وبشكل كبير رأس مال بشري ذو معارف ومهارات وقدرات مميزة تمكّنها من رفع مستوى أدائها في حالة استغلالها بشكل جيد.

وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على هذا المستوى من التطبيق لأساليب الحد من المقاومة والعمل على تخفيضها أكثر، ضرورة تعزيز المؤسسة الاستشفائية بوسائل وتقنيات تكنولوجية حديثة ملائمة للعصرنة وإمكانيات الموظفين لافتقارها لأدنى وسائل نشر وتوزيع المعارف، بالإضافة إلى منح الموظفين بعض من الحرية واللامركزية في اتخاذ القرارات، الاستغلال الأمثل للمورد البشري الذي تمتلكه المؤسسة الذي يحتوي على مهارات وقدرات ومعارف مميزة.

— دراسة (ادريعات، ٢٠١٩)، بعنوان "أثر استراتيجيات مقاومة التغيير في أداء المستشفيات الخاصة الأردنية"

هدفت هذه الدراسة لقياس أثر استراتيجيات مقاومة التغيير في أداء المستشفيات الخاصة الأردنية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها، وأظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (٠,٠٥) لأبعاد استراتيجيات مقاومة التغيير (استراتيجية الإكراه واستراتيجية المشاركة واستراتيجية الاتصال) في أداء المستشفيات الخاصة الأردنية بأبعاده (الإنتاجية والرضا والكفاءة والجودة)، وكان بعد استراتيجية الاتصال ذا تأثير على الأداء دالاً إحصائياً، أما باقي الأبعاد فلم يكن لها تأثيرها ذا دلالة إحصائية، وكانت نتائج

الفرضيات الفرعية: يوجد أثر دال إحصائياً لاستراتيجية الاتصال على كل من الإنتاجية والرضا والكفاءة والجودة ولكن الاستراتيجيات الأخرى لم يكن لها أثر ذو دلالة إحصائية على أي من أبعاد المتغير التابع، أهم التوصيات: حث المديرين ورؤساء الأقسام للاستمرار في استخدام استراتيجية الاتصال كإحدى استراتيجيات التغيير لما لها أثر في أداء المستشفيات، وكان المتوسط الحسابي لاستراتيجية الإكراه ضعيفاً وهي استراتيجية ضعيفة غير مرغوب في استخدامها ولذلك توصي الدراسة بالاستمرار بعدم استخدام هذه الاستراتيجية، مراجعة استراتيجية المشاركة وحث المديرين لاستخدامها، إجراء دراسات مماثلة لقياس أثر استراتيجيات مقاومة التغيير على الأداء مع أخذ مجتمعات وأبعاد مختلفة عما تمت دراسته.

— دراسة (Damawan, ٢٠١٩) بعنوان "مقاومة التغيير: الأسباب والاستراتيجيات كأحد الحلول التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة مراجعة الأدبيات التي يمكن أن تسبب مقاومة التغيير والاستراتيجيات التي يمكن أن تتغلب على مقاومة التغيير، واستخدمت الدراسة المقابلات كأداة للدراسة لجمع البيانات والمعلومات، واعتمدت على المنهج الوصفي.

وأظهرت نتائج الدراسة عن وجود عوامل فردية مثل قلة الدفع وعوامل ظرفية مثل زيادة الأمن الوظيفي، وأن هناك سبع استراتيجيات للتغلب على مقاومة التغيير مثل زيادة المشاركة، وأن إدخال التغييرات ببطء يسمح لجميع الموظفين بالانخراط في وقت التغيير والعتور على المعلومات وتحديد إذا ما كان هناك حاجة إلى مزيد من التدريب لقبوله والتكيف مع التغييرات، وأن العامل النفسي هو أحد الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير، والموظفون غالباً ما يشعرون بالخوف من المجهول أو بالتهديد لمكانتهم في المنظمة، كما أن الخوف من فقدان الوظيفة أو التغيير في المهام قد يزيد من مستويات المقاومة، وأوصت الدراسة بأن يتم تعزيز التواصل المستمر مع الموظفين بشأن أهمية التغيير وأهدافه، ويجب توضيح كيف سيساهم التغيير في تحسين الأداء التنظيمي وكيف سيعود بالنفع على الموظفين، وضرورة تطوير مهارات القيادة في التعامل مع مقاومة التغيير.

— دراسة (KARAXHA, ٢٠١٩) بعنوان " طرق التعامل مع مقاومة التغيير "

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الطرق الفعالة التي يمكن استخدامها من قبل المنظمات لتقليل أو تجاوز مقاومة التغيير التي قد تظهر أثناء تنفيذ التغييرات التنظيمية، تهدف إلى فهم الأسباب المختلفة التي تؤدي إلى مقاومة التغيير مثل الخوف من المجهول، القلق بشأن فقدان مكانة العمل، أو الانزعاج من العمليات الجديدة، تم

استخدام استبيانات لقياس مقاومة التغيير من خلال الأسئلة المتعلقة بمواقف الموظفين تجاه التغييرات في المنظمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال جمع البيانات لتحديد سلوك الموظفين وتفسير العوامل التي تؤدي إلى مقاومة التغيير في المنظمة.

أظهرت الدراسة أن مقاومة التغيير تنشأ من عدة عوامل مثل الخوف من المجهول، عدم فهم الفوائد المستقبلية للتغيير، والمخاوف المتعلقة بفقدان الوظائف أو الأدوار القيادية. كما أظهرت أيضاً أن الثقافة التنظيمية التي تفضل الاستقرار قد تعزز من مقاومة التغيير، وأوصت الدراسة بتفعيل قنوات الاتصال بين القيادة والموظفين لضمان أن جميع الأفراد في المنظمة يفهمون التغييرات المقترحة وأهدافها، كما توصي بوجود تحديثات منتظمة خلال جميع مراحل التغيير.

— دراسة (El-Taliawi, ٢٠١٨) بعنوان "مقاومة التغيير التنظيمي"

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم كيفية تأثير مقاومة التغيير على فعالية الأداء داخل المنظمات، بما في ذلك انخفاض الإنتاجية، التأخير في تنفيذ التغييرات، أو الإضرار بالروح المعنوية للموظفين، من خلال استخدام جمع البيانات من خلال استطلاعات الرأي، المقابلات، أو دراسة الحالات لتحديد الأسباب والتأثيرات التي تؤدي إلى مقاومة التغيير وكيفية إدارتها، واعتمدت المنهج الوصفي.

أظهرت الدراسة أن مقاومة التغيير غالباً ما تنبع من مخاوف نفسية مثل القلق من المجهول وفقدان السيطرة. الموظفون قد يشعرون بأن التغيير يهدد وضعهم أو مكانتهم داخل المنظمة، أظهرت الدراسة أيضاً أن القيادة الفعالة والتواصل المستمر من قبل المديرين يمكن أن يساهم في تقليل مقاومة التغيير، حيث أن قادة التغيير الذين يتسمون بالشفافية ويشاركون الموظفين في عملية التغيير يقللون من مستوى المقاومة بشكل كبير، وأوصت الدراسة بأن يتم إشراك الموظفين في مراحل التخطيط وتنفيذ التغيير، وعندما يشعر الموظفون أنهم جزء من العملية، فإنهم يكونون أكثر استعداداً لتبني التغيير.

— دراسة (درويش، ٢٠١٤) بعنوان "أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللالندقية"

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير مقاومة العاملين للتغيير على كفاءة المنظمة، بالإضافة وتحليل الفروق بين العاملين في مستويات مقاومتهم للتغيير بناءً على متغيرات الجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى أن وقت العمل لا يعني لهم الكثير، حيث يفضلون العمل الفردي على العمل الجماعي، وينجزون مهامهم ببطء، ويرفضون البرامج التطويرية التطوعية، ولا يبذلون الجهد الكافي في عملهم، مما يؤدي إلى عدم طرح أفكار جديدة منذ فترة طويلة، يلاحظ أيضًا أنهم غير مهتمين بتغيير بيئة العمل أو تخصصاتهم، ويقومون بمهامهم بشكل روتيني منذ التحاقهم بالمؤسسة، مع قلة اهتمامهم بما يحدث في المؤسسات المنافسة، من ناحية أخرى يعبر العاملون عن شعورهم بضعف كفاءة أداء منظماتهم، حيث يتمثل ذلك في عدم إنجاز الأعمال بكفاءة وسرعة، مما يسبب هدرًا للوقت وعدم الاستفادة المثلى منه. كما يفتقرون إلى ممارسة القياس المقارن في الأداء، وعدم التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة، وأوصت الدراسة بأن تولي المنظمة المدروسة اهتمامًا جادًا بالتغيير الثقافي كعنصر أساسي لتحقيق أي تطوير، سواء كان تنظيميًا، هيكليًا، أو تكنولوجيًا، فالتغيير يبدأ أولاً من الفرد، باعتباره العنصر الذي يقوم بتنفيذه ويتحمل نتائجه، مما يجعل هذه العملية ذات أهمية بالغة، كما ينبغي للمنظمة اعتماد هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وتجنب الهياكل التقليدية التي لم تعد فعالة في مواجهة التطورات السريعة في أساليب التنظيم، وكذلك الابتعاد عن الهياكل السلطوية التي تعزز مركزية السلطة، والتركيز بدلاً من ذلك على اللامركزية والانفتاح.

— دراسة (حسين، علاوي، ٢٠١٤)، بعنوان "أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين في شركة سونلغاز وحدة الأغواط، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت من أبر النتائج: أن هناك تأثير مباشر للتغيير التنظيمي على الأداء حيث إن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، كما يسعى التغيير التنظيمي إلى التحسين في المنظور الإنساني باستخدام معارف العلوم السلوكية، حيث يعتمد على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء وذلك لأن رفع ثقة العاملين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والعمل على إشباعها تجعلهم يقبلون على العمل ويزيد ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، وأوصي الباحثان بالعديد من التوصيات أهمها: إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه وجعلهم جزءاً لا

يتجزأ منه، لأن مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي ستجعلهم أكثر إدراكا لكيفية تطبيقه ولأهدافه ونتائجه والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته؛ إعطاء الأهمية اللازمة للتدريب المتعلق بالجوانب السلوكية بناء فريق العمل، التدريب المخبري، وتدريب الحساسية، باعتباره الطريقة والأسلوب الذي يحقق أهداف التغيير التنظيمي، كما يساهم في ترسيخ القيم الإيجابية وتغيير ثقافة المؤسسة وجعلها إيجابية ومرنة ؛ دعم ومساندة القيادة العليا في المنظمة ويشكل مستمر العملية التغيير التنظيمي وتذليل العقبات التي تعترضه، وشرح أبعاده للعاملين، بعيدا عن أسلوب إجبارية الاندماج في التغيير بل باستخدام المهارة والمرونة.

— دراسة (بوديب، وفضيلة، ٢٠١٤)، بعنوان "الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز حتمية التغيير وضرورته لكل منظمة في ظل التحديات السافرة والمنافسة القوية التي تعيشها، والكشف عن أسباب مقاومته وطرق التغلب عليها وعوامل نجاح التغيير المطبق، وأيضاً إبراز دور الثقافة التنظيمية أثناء إحداث التغيير التعليمي، ولما كان الفرد هو المحور والعنصر الفعال في عملية التغيير، جاءت دراستنا لمحاولة فهم الدور الذي يشغله الفرد والموقف الذي يبديه اتجاه التغيير بناء على قيمه واتجاهاته وسلوكياته التي تملها عليه الثقافة التنظيمية، اعتمدت الباحثتان على الدمج بين المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: جانب نظري يتمثل في (إن الواقع الذي تعيش فيه المنظمات المعاصرة يتخلله تعقيدات وتغيرات شديدة، إن هذه التغيرات البيئية جعلت التغيير التنظيمي أمر حتمي وضرورة ملحة لكل منظمة إن هي أرادت البقاء والاستمرارية، إن التغيير التنظيمي الفعال هو الذي لا يأتي كرد فعل للظروف التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بل يكون عن طريق التوقع والتخطيط له وكذا المبادرة لإحداثه) وجانب تطبيقي تتمثل في نقاط القوة والضعف الخاصة بالثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي، كما أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أبرزها: تبني ثقافة الإنجاز وذلك عن طريق إعادة النظر في سياسة التحفيز المادي والمعنوي، بما ينتصب مع تطلعات وكفاءات الأفراد العاملين؛ ضرورة ربط عملية التغيير التنظيمي بالأجور والحوافز مما يزيد في تعزيز ارتباط العامل بأهداف الشركة وزيادة عزمهم على تحقيقها، توسيع مشاركة العاملين في الاقتراحات المختلفة عن طريق خلق ثقافة مشجعة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات تحسين طرق الاتصال وجعل الفرد على اطلاع بما يجري داخل المؤسسة عقد جلسات فكرية مع العاملين وفتح المجال للابتكار والإبداع.

التعقيب على الدراسات السابقة:

— اتفقت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أهمية العوامل التنظيمية مثل القيادة الفعالة، والتواصل، والثقافة التنظيمية، وبرامج التدريب، وتأثيرها على استجابة الأفراد للتغيير، فمعظم هذه الدراسات تشير إلى أن وجود بيئة تنظيمية إيجابية يعزز من قبول الموظفين للتغيير ويقلل من مستويات المقاومة.

— اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في المنهجيات المستخدمة، حيث تستخدم بعض الدراسات المنهج الكمي فقط، بينما تعتمد أخرى على المنهج النوعي أو مزيج من الاثنين. كذلك، قد تركز بعض الدراسات على صناعات معينة أو سياقات جغرافية مختلفة، مما يؤثر على تعميم النتائج، كما تهتم الدراسة الحالية بتسليط الضوء حول أثر العوامل التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير: دراسة حالة شركة العثيم القابضة بالرياض، بالإضافة إلى جانب اختلاف الدراسة التطبيقية من مجتمع وأداة الدراسة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

خلال القرن العشرين، تطورت النظريات التنظيمية بشكل ملحوظ، خاصة في النصف الثاني من تلك الفترة، في البداية كانت معظم هذه النظريات مبنية على فلسفة النظام المغلق، حيث كانت المنظمات تُطوّر ويُهندس بمعزل عن البيئة الخارجية، لكن بعد الخمسينيات، بدأت تظهر أهمية فلسفة النظام المفتوح، التي تأخذ في اعتبارها التأثيرات البيئية على المتغيرات البنائية والسلوكية للمنظمات.

كما أشار باريل ومورغان في عام ١٩٨٠، فإن كل نظرية تنظيمية تستند إلى فلسفة علمية ونظرية اجتماعية، لذلك أصبحت دراسة المنظمات محوراً مهماً في العديد من الأبحاث النفسية والاجتماعية، (لفجل، ٢٠١٩، ص. ٢-١)، ويمكن تلخيصها في ثلاثة محاور رئيسية:

- ١- علم اجتماع المنظمات: وهو يتضح في نظرية البيروقراطية لماكس وبر، بالإضافة إلى الدراسات الحديثة لكل من مورتون وتروزي حول البيروقراطية المعاصرة.
- ٢- نظرية التنظيم: تركز هذه النظرية على دراسة المنظمات الرسمية والمشكلات المرتبطة بالتنظيم والإدارة، كما يتضح في أعمال المدرسة التaylorية.

٣- أعمال مدرسة العلاقات الإنسانية: تعنى هذه المدرسة بدراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة، كما هو الحال في أبحاث إلتون مايو ولويد وارند، وكذلك مدرسة شيكاغو والاتجاه التفاعلي.

المنهجية وطرق البحث

١- فرضيات الدراسة:

وفقاً لما جاء في مشكلة الدراسة وأهدافها، تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

– الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة بالرياض.

ويندرج تحت الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية تتمثل في:

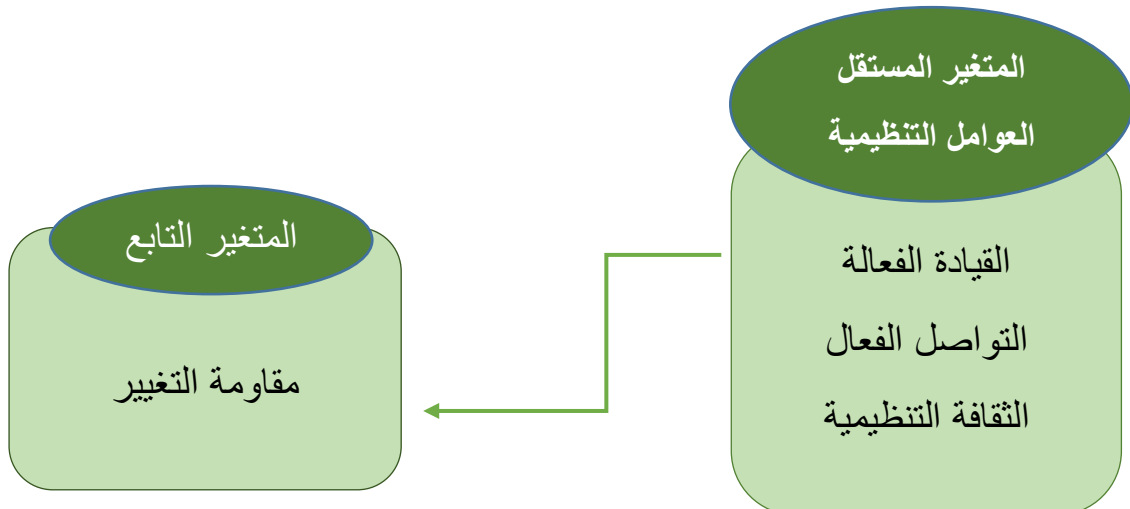
– الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال على تخطي مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة.

– الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على تخطي مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة بالرياض.

– الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة بالرياض.

٢- نموذج الدراسة:

شكل (١) نموذج الدراسة



٣- منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة ، والذي يهدف إلى تقديم صورة شاملة حول أثر العوامل التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة بالرياض، وتمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل (العوامل التنظيمية) بأبعاده (القيادة الفعالة- التواصل الفعال- الثقافة التنظيمية)، والمتغير التابع (مقاومة التغيير)، وتم اختيار شركة العثيم القابضة بالرياض لتمثل مجتمع الدراسة لدراسة تأثير العوامل التنظيمية في تخطي مقاومة التغيير بالتطبيق على شركة العثيم القابضة بالرياض عن طريق البرنامج الإحصائي Spss.

٤- مجتمع وعينة الدراسة

أ. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في شركة العثيم القابضة بالرياض.

ب. عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث، فيمكن تحديد حجم عينة البحث من خلال دراسة (ROBERT V. KREJCIE, ١٩٧٠)،

بواسطة القانون التالي: (AHMED ,Salih ,MAHDI, ٢٠٢١, ٤٥٦-٤٧٣)

حجم العينة =

$$\frac{Z^2 * p * (1 - p)}{\alpha^2}$$

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره ٩٥٪.

p: الخطأ المسموح به (٥٪).

α : مستوى المعنوية المسموح به في النتائج وهو ٥٪.

بالتعويض في القانون السابق:

$$\frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2} = 384$$

٥- أدوات الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الاستبانة من ثلاث محاور

تتمثل في الآتي:

— المحور الأول: سيتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء والموظفين عينة الدراسة، والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة...الخ).

— المحور الثاني: سيتضمن فقرات العوامل التنظيمية وأبعاد المتغير المستقل.

— المحور الثالث: سيتضمن الفقرات التي تقيس أثر تخطي مقاومة التغيير (المتغير التابع).

صدق أداة البحث:

سيتم التأكد من صدق الاستبانة بواسطة عرضها في هيئتها الأولية على عدد من الأكاديميين

المتخصصين في إدارة الأعمال، وإجراء التعديلات طبقاً لوجهات نظر المحكمين على الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

سوف يتم التحقق من ثبات الاستبانة بواسطة استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على

محاور الدراسة لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لكل بعد ولكل متغير، ومن خلال النتائج

سوف نتأكد من مدى صدق وصحة وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومدى صلاحيتها في التحليل الإحصائي.

مجالات الدراسة:

تمثلت مجالات الدراسة في:

— الحدود الموضوعية: اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية على تسليط الضوء حول تأثير العوامل

التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير.

— الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على شركة العثيم القابضة بالرياض.

— الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة حجمها نحو (٣٨٤)، من مديري وموظفي شركة العثيم

القابضة بالرياض.

— الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٤ م.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version ٢٦):

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- المتوسط الحسابي (Mean)، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
- استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد (العوامل التنظيمية) على (تخطى مقاومة التغير).
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر أبعاد (العوامل التنظيمية) على (تخطى مقاومة التغير).

تقسيم الدراسة المقترح:

- الفصل الأول: الإطار التمهيدي للبحث.
- الفصل الثاني: الإطار النظري.
- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.
- الفصل الرابع: مناقشة النتائج.
- قائمة المراجع.
- الملاحق.

الجزء الثاني: الإطار النظري

مقدمة:

يُعد التغيير التنظيمي من العمليات الحيوية التي تحتاجها المؤسسات لمواكبة التطورات المتسارعة في بيئة العمل وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومع ذلك، يواجه التغيير مقاومة طبيعية من قبل الأفراد والمنظمات، حيث تمثل هذه المقاومة تحديًا كبيرًا أمام نجاح عمليات التغيير، حيث تلعب العوامل التنظيمية دورًا حاسمًا في تخطي هذه المقاومة، إذ يمكن للإدارة الفعالة والهياكل التنظيمية المرنة والثقافة المؤسسية الداعمة أن تساهم في تسهيل تقبل التغيير وتقليل العقبات المرتبطة به، فالإدارة الفعالة، والثقافة التنظيمية الداعمة، ووجود رؤية واضحة للتغيير، بالإضافة إلى آليات التحفيز والتواصل الشفاف، تعد من الركائز الأساسية التي تساعد في تمهيد الطريق نحو تبني التغيير بنجاح. كما أن مشاركة الموظفين وإشراكهم في عملية صنع القرار يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء، مما يساهم في تقليل المقاومة وزيادة التقبل للتغيير، ومن الضروري تفهم سلوك الفرد في المؤسسة لأنه يشكل العنصر الأهم الذي يتم التعامل معه بشكل كبير وعلى المؤسسات أن تقوم بتطوير الأفراد وشخصياتهم واتجاهاتهم وتنمية المهارات والمعارف للأفراد تجاه العمل بروح الفريق الواحد حيث يكونوا مشاركين فاعلين في صنع التقدم والتطور. (حسية، ٢٠١٥، ص ٢١٢)

وعليه، سوف يتطرق الباحث في هذا الفصل إلى التعرف على مدى تأثير العوامل التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير، وذلك من خلال تقسيم هذا البحث إلى فصلين كالآتي:

الفصل الثاني: مدخل إلى العوامل التنظيمية.

الفصل الثالث: تخطي مقاومة التغيير والعلاقة بين العوامل التنظيمية وتخطي مقاومة التغيير.

الفصل الثاني: مدخل إلى العوامل التنظيمية

تمهيد:

تلعب العوامل التنظيمية دورًا حيويًا في تحديد نجاح أي مؤسسة أو منظمة، حيث تؤثر بشكل مباشر على أدائها وكفاءتها وقدرتها على تحقيق أهدافها، وتشمل العوامل التنظيمية مجموعة من العناصر التي تنظم سير العمل داخل المؤسسة، مثل الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، السياسات والإجراءات، نظم القيادة، وطرق الاتصال بين الأفراد والفرق المختلفة، ويعد الهيكل التنظيمي من أهم العوامل التنظيمية، حيث يحدد طريقة توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين التنسيق بين الأقسام وتعزيز الإنتاجية، كما تؤثر الثقافة المؤسسية في سلوك الموظفين ودوافعهم، إذ تعكس القيم والمعتقدات التي تحكم بيئة العمل، و في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، يصبح من الضروري للمؤسسات أن تتبنى عوامل تنظيمية مرنة وقابلة للتكيف مع المستجدات، مما يساعدها على البقاء في بيئة تنافسية وتحقيق نمو مستدام. (Al-Horane, ٢٠١٨, P ٤)

أولاً: مفهوم العوامل التنظيمية

تعد العوامل التنظيمية من الأسس المهمة من أجل نجاح المنظمات وتميزها، لأنها تعتبر مؤثراً في السلوك التنظيمي، لذا أصبح من المهم تحديد العوامل التنظيمية الواجب تطبيقها في المنظمات كل حسب اختصاصه من أجل نجاحها، وتمثل العوامل التنظيمية إحدى التطبيقات المهمة لعلم السلوك التنظيمي، ويهتم في هذا المجال بالتغيرات المخططة في المنظمات، ويعتبر التغيير سمة أساسية في المنظمات الناجحة. (تادريس، ٢٠٢٠، ص ١٤)

تعدد تعريفات العوامل التنظيمية، ومن هذه التعريفات:

– التعريف الاصطلاحي:

هي مجموعة العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على العمال، فبفضلها يصبح العامل أكثر إنتاجية

للمؤسسة. (بن الشيخ، ٢٠١٧، ص ٤٢)

كما تُعرف على أنها مجموع العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المؤسسة، كنمط القيادة، طبيعة الهيكل التنظيمي التشريعات المعمول بها والحوافز، خصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها. (حدة، ٢٠١٧، ص ١٨)

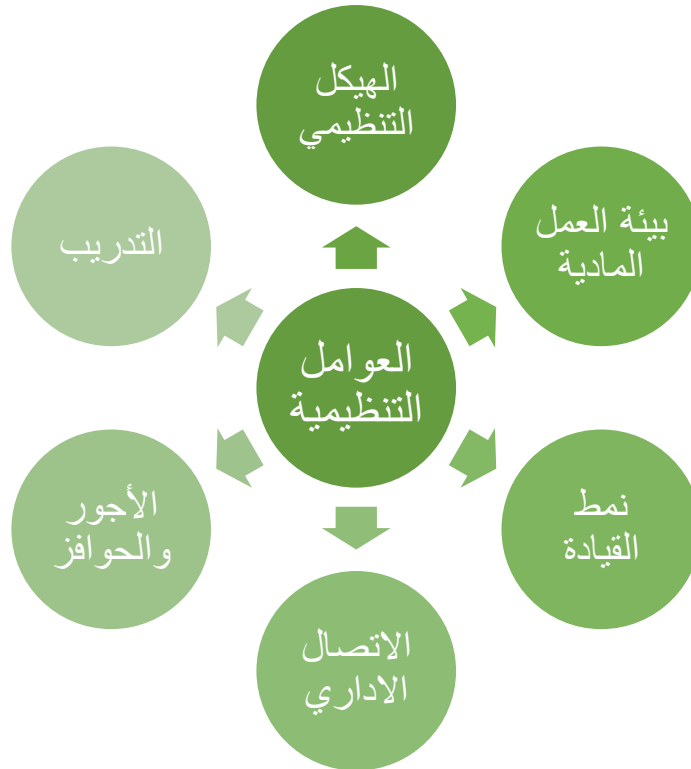
– التعريف الإجرائي:

هي مجموعة من العوامل التي تؤثر على أداء وسير العمل داخل المؤسسات والمنظمات. تشمل هذه العوامل السياسات والإجراءات والقوانين والهيكل التنظيمية التي تحكم كيفية تنفيذ المهام واتخاذ القرارات.

ثانياً: أبعاد العوامل التنظيمية

تتعدد أبعاد العوامل التنظيمية، وهذا يعود لاختلاف بيئة الأعمال لكل مؤسسة، وتتمثل هذه الأبعاد في

الآتي: (حموية، ٢٠١٩، ص ٣)



١. الهيكل التنظيمي:

يتضمن البناء التنظيمي للمؤسسة كل من الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المسائلة والمكافئة بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم، والاستقلالية الذاتية في اتخاذ القرارات، ويقصد بالهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي إلى مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كذلك يعمل على تحديد طرق سير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، وللهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات فهو أداة هامة وهادفة تساعد التنظيم على الوصول إلى الأهداف المرسومة، ويعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح، وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والملاءمة بين هيكلها وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري وكفاءة مواردها المادية، ويجب أن يتمتع الهيكل التنظيمي بدرجة كبيرة من المرونة حتي تستطيع المنظمة مواكبة المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة.

٢. بيئة العمل المادية:

هي ظروف العمل التي يؤدي فيها شاغل الوظيفة مهامه ونسبة تواجده فيها من فترة عمله الإجمالية، سواء كانت داخل المكاتب والورش أو بيئة العمل الخارجية، وتتكون بيئة العمل من ظروف العمل مجتمعة من نظافة وتهوية وإضاءة وضوضاء، وتوفير مقومات الأمن والسلامة، وتحديد ساعات العمل وغيرها من الأمور التي تؤثر على صحة ونفسية العاملين، وعناصر البيئة المادية تحتاج إلى التحسين مثل الإنارة والمكاتب والأثاث، ويجب أن تكون مناسبة بحيث لا تسبب إجهاد للموظفين عند القيام بوظائفهم.

٣. نمط القيادة:

يعتبر نمط القيادة السائد من أهم العناصر التنظيمية التي تؤثر على الأداء، وتعني القيادة عملية التأثير على الآخرين من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية، وتعتبر القيادة نشاط يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، وتعتبر أيضاً القدرة على التأثير في الآخرين واستمالتهم وتنسيق جهودهم نحو تحقيق التفاعل المطلوب بينهم للعمل معاً من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

٤. الاتصال الإداري:

تقوم العمليات الإدارية بالأساس على الاتصال، فهو عملية إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم هذه المعلومات من قبل المستلم، وتكمن أهمية الاتصالات الإدارية في نقل المعلومات وتبادلها بين الأقسام المختلفة، ودورها في سرعة إنجاز العمل وتقليل الروتين الإداري وسرعة اتخاذ القرار، وقد تكون الاتصالات شفوية أو مكتوبة مباشرة أو غير مباشرة، وهذا يتوقف على عدة عوامل أهمها نوع وحجم المعلومات المراد نقلها، كذلك نوعية الإدارة أو المدراء وتوجهاتهم وآرائهم حول تنظيم الاتصالات المعمول بها في المؤسسة، وأن التنظيم ال فاعلية له من دون وجود شبكة اتصالات بين مختلف الأقسام والإدارات، ولا يمكن أن يتم التوجيه من دون اتصال حيث إن جوهر التوجيه يكون من خلال اتصال المدراء مع المرؤوسين والاتصال الجيد هو الذي يكون باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطوير عكس الاتصال الذي يكون ذو اتجاه واحد الذي يحمل التعليمات من الأعلى إلى الأسفل يؤدي بالفرد إلى الخمول باعتباره أن أفكاره لا قيمة لها لدى الرؤساء.

٥. الأجور والحوافز:

الأجر هو المقابل المادي الذي يتقاضاه الموظفون الذين تتصف أعمالهم بالوقفية سواء كانت لبعض الوقت أو طول الوقت إما أن يكون هذا الأجر بالساعة، أو اليوم أو بالشهر أو بالقطعة وكان يستخدم مصطلح أجير بدلاً من الموظف دلالة على استخدام الموظف مقابل أجري، أما إذا توفرت سياسة واضحة للحوافز فإن العاملين يتوجهون بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافآت حيث أنها تؤثر على دافعيتهم مما تؤدي إلى إقبال العناصر المؤهلة منهم وذات الخبرة للعمل في المؤسسة التي تتبع سياسة حوافز واضحة وناجحة.

٦. التدريب:

التدريب هو عملية تنطوي على اكتساب المعرفة وزيادة المهارة والمفاهيم، والقواعد لتغير مواقف وسلوكيات الفرد لتعزيز أداء الموظفين وقد يتم التدريب بطريقتين: تدريب الموظف أثناء المهمة الخاصة به أو استدعاء الموظفين إلى برامج تدريبية لتعلم مهامهم.

إن برامج التدريب ليست فقط لتطوير الموظفين، ولكن أيضا تساعد المؤسسة للاستخدام الأمثل للموارد البشرية من أجل اكتساب ميزة تنافسية تجعلها في مركز قوي لمواجهة المنافسة والبقاء على القمة وهذا يعين أن هناك فرق بين المؤسسات التي تتبنى التدريب والمؤسسات التي لا تفعل ذلك.

ثالثاً: فوائد العوامل التنظيمية

تلعب العوامل التنظيمية دوراً حيوياً في نجاح أي منظمة، من خلال تنظيم الهيكل الإداري وتنظيم العمليات والموارد، وتساهم هذه العوامل في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، تتمثل بعض فوائد العوامل التنظيمية فيما يلي: (P ٤, ٢٠٢٣, Musaigwa)

١- تحقيق التنسيق والتنظيم

تساعد العوامل التنظيمية في تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين الأفراد والفرق داخل المنظمة، مما يساهم في تحسين التنسيق بين مختلف الأقسام، وهذا يسهل تسريع الإجراءات وتقليل الفوضى.

٢- زيادة الكفاءة والإنتاجية

يساعد التنظيم الفعال في استغلال الموارد البشرية والمادية بشكل أمثل، مما يزيد من الكفاءة والإنتاجية عند تحديد المهام بوضوح، يمكن للعاملين التركيز على إنجاز الأعمال المهمة بشكل أسرع وأكثر دقة.

٣- تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات

يساعد التنظيم الجيد المنظمات على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، سواء كانت هذه التغيرات بيئية، سوقية، أو تكنولوجية، فإن الهيكل التنظيمي المرن يساهم في تحسين استجابة المنظمة لهذه التغيرات.

٤- تحسين اتخاذ القرارات

إن وجود هيكل تنظيمي واضح يعزز من وضوح تدفق المعلومات داخل المنظمة، هذا يسهل اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر دقة، مما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة في الوقت المناسب.

٥- دعم الابتكار والنمو

تدعم العوامل التنظيمية الجيدة بيئة عمل تشجع على الابتكار من خلال تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة، يمكن للمنظمات أن تستفيد من الأفكار الجديدة وتحقيق الابتكار في منتجاتها أو خدماتها.

٦- تحسين التواصل

يساعد الهيكل التنظيمي الواضح في تحسين التواصل بين جميع مستويات المنظمة، من خلال تحديد القنوات المناسبة للتواصل، يتم تسهيل تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة، مما يقلل من المشكلات الناجمة عن التواصل غير الفعال.

٧- تطوير القيادة والإدارة

تحدد العوامل التنظيمية بوضوح مهام ومسؤوليات القيادة والإدارة، وهذا يساعد في تحسين فعالية القيادة والإدارة، مما يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

٨- زيادة الاستقرار داخل المنظمة

يساعد تنظيم العمليات والإجراءات في تحقيق استقرار بيئة العمل عندما يتم تحديد الأدوار والسياسات بوضوح، يصبح من الأسهل المحافظة على استقرار عمليات المنظمة وضمان استمراريتها.

٩- تحسين رضا الموظفين

يساهم التنظيم الجيد في توفير بيئة عمل أكثر عدلاً وشفافية عندما يعرف الموظفون مسؤولياتهم ويتلقون دعمًا كافيًا من خلال الأنظمة التنظيمية، يزيد ذلك من رضاهم وولائهم للمؤسسة.

١٠- تعزيز القدرة على تقييم الأداء

يساهم الهيكل التنظيمي في تحديد معايير واضحة لقياس الأداء، وهذا يسهل تقييم أداء الأفراد والفرق، مما يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.

١١- مساعدة في إدارة التغيير

تساعد العوامل التنظيمية في إدارة التغيير داخل المنظمة من خلال بناء هيكل مرن، يمكن للمنظمات تطبيق استراتيجيات التغيير بشكل أكثر فعالية وتحقيق التحول المؤسسي بسلاسة.

رابعاً: مراحل العوامل التنظيمية

تمر العوامل التنظيمية بعدة مراحل لضمان فعاليتها وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة، ويمكن تقسيم هذه المراحل إلى ما يلي: (Hemwani, ٢٠٢٣, p ٤١٩)

١. مرحلة تحديد الأهداف والرؤية:

يتعين على المؤسسة أن تحدد أهدافها ورؤيتها طويلة المدى، وكذلك القيم الأساسية التي تؤمن بها، وهذه الأهداف توجه جميع أنشطة المنظمة.

٢. مرحلة تصميم الهيكل التنظيمي:

تحديد الهيكل الذي سيحكم العلاقة بين الأفراد والفرق المختلفة داخل المؤسسة، ويتضمن هذا تحديد الأقسام، المسؤوليات، وطرق التواصل.

٣. مرحلة التخطيط والتنظيم:

وضع خطط إستراتيجية وتكتيكية لتنفيذ الأهداف، يشمل ذلك تحديد المهام، وضع الجداول الزمنية، والتأكد من تخصيص الموارد بشكل مناسب.

٤. مرحلة التوظيف والتدريب:

اختيار الأفراد المناسبين للعمل في المنظمة بناءً على المهارات والخبرات المطلوبة، كما يشمل تدريب الموظفين لتعزيز كفاءاتهم وتطوير أدائهم.

٥. مرحلة التوجيه والقيادة:

توفير القيادة الفعالة التي توجه الموظفين نحو الأهداف المحددة، ويشمل ذلك توفير الإرشاد والتوجيه، واتخاذ القرارات المناسبة لضمان النجاح.

٦. مرحلة المراقبة والتقييم:

مراقبة سير العمل داخل المنظمة وتقييم الأداء، ويتضمن ذلك متابعة تحقيق الأهداف والمقارنة بين الأداء الفعلي والمستهدف، واتخاذ التدابير التصحيحية في حال الحاجة.

٧. مرحلة التكيف مع المتغيرات:

تتطلب المنظمات القدرة على التكيف مع التغيرات الخارجية والداخلية مثل التغيرات الاقتصادية، التقنية، أو السوقية، ويشمل ذلك إعادة تنظيم الأنشطة أو تحديث السياسات لتناسب مع التغيرات.

الفصل الثالث:

تخطي مقاومة التغيير والعلاقة بين العوامل التنظيمية وتخطي مقاومة التغيير

تمهيد:

يمر العالم اليوم بمرحلة مليئة بالتطورات والتحديات الهامة نتيجة لتحولات كبرى في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية، مما انعكس أثرها على التنظيم بشكل عام فأصبحت أهدافها تتجه لتحقيق التكيف ومواكبة هذه التطورات السريعة، كما أن ضغوط البيئة الداخلية للمنظمة جعل من الضرورة إعادة النظر في العناصر التنظيمية لها والأخذ بمفهوم التغيير التنظيمي باعتباره سمة العصر وضرورة حتمية تتسق وطبيعة الحياة المتجددة فأصبح بهذا نقطة اهتمام كل المنظمات التي تسعى إلى البقاء والاستمرار والاستجابة لضغوط القوي الداخلية والخارجية، ولكن تحقيق هذا لا يأتي من فراغ أو بمحض الصدفة إلا من خلال تخطيط عقلائي ومدرّوس لطبيعة هذا التغيير ومجالاته وأهدافه تجنباً لمختلف المشاكل التي تحد من فعاليته وتتسبب في الاصطدام بما يعرف بمقاومة التغيير كونها إحدى العوامل التي تعكس اتجاه التغيير وتتصدى لنجاحه لأسباب متنوعة تتباعد وتتقارب حسب مستوي التغيير وتتصدى لنجاحه لأسباب متنوعة تتباعد وتتقارب حسب مستوي التغيير واستراتيجية تنفيذه.

أولاً: ماهية مقاومة التغيير

– التعريف الاصطلاحي:

هو استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن. (عبد الباسط، ٢٠١٩، ص ١٧)

ويعرفها (شوابي، ٢٠١٩، ص ٦٤٣) بأنها ردود الفعل السلبية التي يمارسها الأفراد إزاء التغييرات التي حصلت أو قد تحصل في المنظمة كلاً أو جزءاً لاعتقادهم بتأثيرها السلبي أو اتجاه مصالحهم. كما أنه يُعرف بأنه عملية رفض التغيير من خلال القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير في المنظمة. (الحري، ٢٠١٦، ص ٣٥٣)

– التعريف الإجرائي:

هو امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى الأوضاع القديمة القائمة.

مقاومة التغيير هي كافة ردود الفعل السلبية للأفراد اتجاه النتائج التي قد تحدث أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم.

ثانياً: أسباب مقاومة التغيير

هناك أسباب عديدة تدفع الأفراد إلى محاولة عرقلة ومقاومة التغيير، يمكننا أن نصنفها كالآتي: (عبد الوهاب، ٢٠١٥، ص ٣١)

– أسباب تنظيمية: تعني تخوف العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب تحقيقه، فعدم وضوح الإجراءات والتعليمات والأمور الفنية لكافة المشاركين في المشروع يشعرهم بعدم الجدية يضاف إلى ذلك سوء الفهم بين العاملين ورؤسائهم حول محتوى وتفاصيل خطة التطوير التنظيمي، وكذا التكاليف المرتفعة للمشروع، هذا إذا كان التغيير يستلزم معرفة ومهارات جديدة غير التي يحوزها الفرد حالياً، فإنه يحس كأن ما تكبده من نفقات لم يعط العائد المطلوب، كما أن التغيير كثيراً ما يفرض أعباء وضغوط عمل كبيرة.

– أسباب شخصية: وهي أسباب تتعلق أساساً بالفرد العامل كمستوى إدراكه لفكرة التغيير، بمعنى نظريته إلى أي وضع أو موقف التي تستند إلى إدراكه الاختياري، وهذا الإدراك من الصعب تغييره، إذا كانت اتجاهات الفرد أصلاً سلبية اتجاه التنظيم، يضاف إلى ذلك قلة الفهم والثقة في محتوى العملية والخوف من نتائج هذا التغيير كفقدان الاعتبار والسلطة، وكذا عدم الثقة في الأشخاص القائمين على العملية، يضاف إلى هذا كله طبيعة الإنسان التي تميل إلى الاستقرار والثبات، وكلها عوامل تتلخص في اتجاه الفرد لتغليب المصلحة الشخصية على مصلحة المنظمة.

– أسباب إجرائية: للتغيير مجموعة من الخطوات والتعليمات والمتطلبات الفنية اللازمة لتحقيقه، وهو ما يتطلب وضوحاً في الإجراءات والتعليمات لكل المشاركين في عملية تنفيذه، وأن يكون كل عضو من الأعضاء المتأثرين والمنفذين على علم بما هو مطلوب منهم، كذلك ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين

القائمين على التغيير والمنفذين له، مما يسبب سوء فهم للمشروع، وعدم الإدراك الكافي لأهدافه ومقاصده، الأمر الذي يؤدي إلى مقاومته من قبل العمال.

— أشكال اجتماعية: تتلخص في الرغبة في الإبقاء على العلاقات القائمة، الولاء والتضامن الاجتماعي بين أفراد المنظمة، حاجة الفرد دوماً إلى علاقات اجتماعية مستقرة، عدم التوافق مع القيم الاجتماعية.

ثالثاً: أنماط مقاومة التغيير

أن استجابة الأفراد للتغيير التنظيمي تبدو متفاوتة وذلك على حسب الموقع التنظيمي الذي يأخذه وطبيعة التكوين القاعدي والتعليلي والنفسي لهم وهذه الاستجابة تأخذ أنماط مقاومة للتغيير التنظيمي والتي منها ما الطبيعي ومنها السلوكي الانفعالي والقائم على العوامل الاجتماعية ومصالح الجماعة. (بن زروق، ٢٠١٠، ص ١٤٤)

— النمط الطبيعي: تظهر المقاومة بوصفها نتيجة طبيعية لظهور الجديد (التغيير) باختلاف الوضعية عن سابقتها، لأن الفاعل داخل المنشأة بحاجة لوقت وجهد حتى يتأقلم مع المواقف الجديدة ومدى قناعته بضرورتها.

— النمط السلوكي الانفعالي: ويعتمد على أسباب مرتبطة بالجانب النفسي مثل الخوف اللاشعوري من نتائج التغيير وعدم الثقة بالقائمين به.

— النمط القائم على العوامل الاجتماعية ومصالح الجماعة: له تأثير كبير في مناخ العمل السائد لأن هناك الكثير من القيم والمصالح القائمة على علاقات معينة في نطاق جماعة العمل داخل المنشأة التي يحاول فاعلوها الحفاظ عليها، ولهذا فبمجرد ظهور التغيير يتساءلون عن مدى توافقه مع مصالحهم وعلاقاتهم وصدقاتهم، فإذا كان لا يؤثر فيها يجاوبوا معه أما إذا تعارض معها فإن ذلك يدفعهم إلى التفوق والنظرة الضيقة إليه.

خلاصة القول، إن أنماط مقاومة التغيير تختلف من منشأة إلى أخرى، لكنها في أغلب الأحيان لا تختلف عما سبق ذكره، فلا يمكن توقع الدعم الكامل له حتى في أفضل وضعيات العمل، فقد تظهر بعض المعارضة أو سوء الفهم لاختلاف الإدراك والمفاهيم عند الفاعلين، وتكون مقاومته علنية أو ضمنية، مباشرة أو مؤجلة، فقد يتخذ الفاعلون مواقف علنية للحفاظ على الوضع القائم تتمثل في الإضرابات والاحتجاجات، التباطؤ في الإنتاج، اللجوء

إلى النقابات، الرفض والمعارضة الشديدة و لو كان ذلك دون أسباب والاستقالة في أقصى الحالات، ويمكن أن تكون المقاومة ضمنية تتمثل في افتقاد الولاء للمنشأة من خلال فقدان الدافعية للعمل وظاهرة التأخير والتأجيل والتهاون والتماطل في التعلم وكثرة الغيابات والتمارض والتذمر وعدم الرضا.

رابعاً: أشكال مقاومة التغيير

تأخذ مقاومة التغيير تعبيراً باطنياً وظاهرياً تتجسد على شكل ردود أفعال الرفضة للتغيير وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه معنى ذلك أن استجابة الفرد للتغيير بالرفض قد يعبر عنها في شكل أقوال أو سلوكيات وتصرفات معينة، وقد تكون غير معبر عنها ويظهر تأثيرها على أدائه لعمله في المؤسسة. (عبد الباسط، ٢٠١٩، ص ١٨)

- علنية أو سرية: يعتبر التعامل مع المقاومة الظاهرة العلنية، (الاحتجاج، ترك العمل وخلافه) أسهل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية (التغيب، البطء في إنجاز العمل، زيادة في حجم العمل الخاطئ وغيرها) وذلك لصعوبة التعرف على أطراف وأبعاد المقاومة السرية.
- فردية أو جماعية: فردية المقاومة تعني أن رفض التغيير أو الامتناع عنه يتم على مستوى محدد من الأفراد. أما جماعية المقاومة فتعني أن عدم قبول التغيير يأخذ طابعاً جماعياً، ومن المؤكد أن الحد من المقاومة الجماعية يشكل صعوبة على إدارة المنظمة نظراً لتعدد الأفراد المقاومين واختلاف مستوياتهم الفكرية والوظيفية واحتياجاتهم ورغباتهم المتعددة.
- مؤقتة أو مستمرة: قد تكون مقاومة التغيير مرتبطة بمدى إدراك الأفراد وفهمهم لأهداف التغيير وإيجابيات وبالتالي تزول هذه المقاومة تبعاً لاقناعهم وتفهمهم الحقيقة التغيير وأهدافه، في حين قد تكون هذه المقاومة مستمرة ليس لعدم فهمهم للتغيير المقترح، بل لرفضهم التام له أو عدم قبولهم لتغيير الوضع القائم في المنظمة على الإطلاق.
- إيجابية أو سلبية: مقاومة التغيير إما أن تكون سلبية أو إيجابية، فتعتبر المقاومة إيجابية من وجهة نظر المنظمة عندما يكون التغيير سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة من التغيير أقل من التكاليف المدفوعة، أي أن المقاومة في هذه الحالة تساهم في منع استمرار هذه الخسائر، في حين أن المقاومة السلبية تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية مقارنة بتكاليفها.

— **مسألة أو عدائية:** لا تقتصر مقاومة التغيير على كونها عدائية، بل من الممكن أن تكون مسالمة، بمعنى أن أضرارها لا تتسبب في توقف العمل أو تعطله التام، بل تقتصر على المشادات الكلامية مثلاً، في حين عدائية المقاومة قد تصل إلى تخريب المعدات وتعطيلها، وهذا من أخطر أشكال المقاومة وأكثرها ضرراً على المنظمة.

خامساً: طرق معالجة مقاومة التغيير

في ظل التغيير الملحوظ والمتسارع في شتي مجالات الحياة لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو أن تقف مكتوفة الأيدي وأن تترك الأمور والظروف تتحكم في مصير المنظمة وتملى عليها نوع التغيير، بل يستوجب على إدارة التغيير، تشخيص المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتخطيط التغييرات التنظيمية اللازمة لكي تتمكن من التكيف مع هذه المتغيرات وتحسين قدراتها في حل مشكلاتها، والجدول التالي يوضح طرق ومعالجة مقاومة التغيير:

(عبد الباسط، ٢٠١٩، ص ٢٠)

جدول (١) يوضح طرق ومعالجة مقاومة التغيير

العيوب	المزايا	المواقف التي يستخدم فيها	الأسلوب
من الممكن أن يستغرق وقتاً طويلاً إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيراً.	حاملا يقتنع الناس بالتغيير فإنهم سيساعدون في تنفيذه.	حيث لا تتوافر المعلومات أو عندما تكون المعلومات غير دقيقة التحليل	التبليغ والتعليم
من الممكن أن يكون مضیعة للوقت إذا ما قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلاءم مع الحاجة.	سيكون المشاركون ملتزمين بتنفيذ التغيير ويتم تضمين كل المعلومات ذات العلاقة التي يملكونها في خطة التغيير.	عندما لا تتوافر عند المبادرين بالتغيير كل المعلومات التي يحتاجونها لتخطيطي التغيير ويكون للآخرين قوة كبيرة للمقاومة.	المشاركة والارتباط

التسهيل والدعم	المواقف التي يقاوم الناس التغير فيها بسبب مشكلات التكيف.	لا يوجد أسلوب سوء لمعالجة مشكلات التكيف.	من الممكن أن يأخذ وقتاً أطول ومكلفاً مع احتمال فشله.
التفاوض والاتفاق	عندما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغير ويكون لهذه الجماعة قوة المقاومة.	طريقة سهلة نسبياً لتفادي قدر كبير من المقاومة.	من الممكن أن يكون مكلفاً خاصة في الحالات التي ينبه فيها الآخرين إلى التفاوض.
المنافرة والاستقطاب	حينما تشغل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة.	من الممكن أن يكون حلاً غير مكلف نسبياً لمشكلات مقاومة التغير.	من الممكن أن يحدث مشكلات في المستقبل عندما يحس الناس بأنهم يستغلون.
الترهيب الصريح والضمي	عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغير وتتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة.	سريع ويمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة.	ممكن أن تحفه المخاطر إذا ما أدى إلى احتياج وإثارة الناس على من يبادرون بالتغير.

كما يمكن الاستعانة بنموذج كوتر تستعمله الإدارة للتغلب على مقاومة التغير كما هو موضح في الجدول التالي:

(العسكري، ٢٠١٥، ص ٨٩)

جدول (٢) نموذج كوتر تستعمله الإدارة للتغلب على مقاومة التغير

القسر	التلاعب	التفاوض	التسيير	المشاركة	الاتصال
وجود قصر	استخدام قوة	مفاوضات	استكشاف	انخراط أفراد	تقييم المعلومات
ظاهر أو ضمني.	المنصب	رسمية وغير	مناطق	الجماعة	عن التغيير.
سلوك قائم	للحصول على	رسمية للتغلب	المقاومة.	المتأثرين	عرض المنطق
على التهديد	الانصياع.	على المقاومة.	الإغراء من أجل	بالتغيير.	وراء مقترحات
دون مكافأة	توليفة من	إمكانية	الالتزام	المشاركة في	التغيير.
للانصياع.	التهديدات	استخدام	بالتغيير.	صنع القرار	
الفعلية	والمرتقبة مع	طرف ثالث		سواء كان	
				رئيسياً أو	
	وجود مكافآت			هامشياً.	
	فعلية.				

كما نلاحظ في محاولة (kotter) أن طرق معالجة التغيير تتدرج حسب درجة شدتها فقد تتخذ المنظمة أساليب واستراتيجيات مرنة كالاتصال أو المشاركة أو التسيير عن طريق توفير معلومات أكثر عن عملية التغيير للعمال والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات، كما تعتمد التسيير من أجل تغيير سلوك العاملين حول ما ترغب فيه، كما تعتمد على استراتيجيات أكثر شدة كالمفاوضات إذا وصلت الطرق السابقة إلى طريق مسدود، أو تلجأ إلى التلاعب باستخدام قوة المنصب للحصول على انصياع العمال، وأخيراً قد تلجأ الإدارة إلى القسر سواء كان ظاهري أو ضمني عن طريق التهديد في حالة عدم تنفيذ الأوامر، وهنا تكون الإدارة قد استخدمت سلطة الإكراه على تنفيذ التغيير ما له من انعكاسات سلبية على نتائجه.

سادساً: العلاقة بين العوامل التنظيمية وتخطي مقاومة التغيير

تعتبر العلاقة بين العوامل التنظيمية وتخطي مقاومة التغيير هي علاقة وثيقة ومترابطة، حيث تلعب العوامل التنظيمية دورًا رئيسيًا في تخفيف تأثير مقاومة التغيير داخل المؤسسات، في ظل بيئة العمل المتغيرة يتطلب الأمر استراتيجيات تنظيمية تساعد على التكيف مع التغيرات وتساهم في تسهيل عملية التحول وتمثل هذه الاستراتيجيات كالتالي: (حسية، ٢٠١٥، ص ٢٢٢)

١- تصميم الهيكل التنظيمي

- العوامل التنظيمية التي تشمل تصميم الهيكل التنظيمي تلعب دورًا أساسيًا في تقليل مقاومة التغيير. من خلال هيكل تنظيمي مرن، يمكن للمؤسسة أن تتكيف بسهولة مع التغيرات. الهيكل المرن يتيح تخصيص المسؤوليات بشكل واضح ويشجع على التواصل الفعال، مما يقلل من الغموض أو الشعور بعدم الاستقرار الذي قد يُسبب مقاومة التغيير.
- من خلال تفويض السلطة بشكل مناسب وتحديد الأدوار، يقلل الهيكل التنظيمي الجيد من شعور الموظفين بالتهديد من التغيير ويعزز من قدرتهم على التكيف مع الأوضاع الجديدة.

٢- ثقافة المنظمة

- الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر في كيفية استقبال الموظفين للتغيرات الثقافية التي تشجع على الابتكار، المرونة، والتعلم المستمر تساعد على تقليل المقاومة لتغيرات معينة.
- عندما تكون الثقافة التنظيمية مشجعة على التغيير والمخاطرة المحسوبة، يصبح الموظفون أكثر تقبلًا للتغيرات ويقل القلق بشأن كيفية تأثير التغيير على عملهم. بالتالي تكون هناك إيجابية أكبر تجاه التغيير.

٣- القيادة والإدارة

- القيادة الفعالة تلعب دورًا رئيسيًا في كيفية تنفيذ التغيير والتعامل مع مقاومة الموظفين وأن القائد الذي يمتلك مهارات في إدارة التغيير يمكنه أن يلعب دورًا حاسمًا في إلهام الموظفين وتوجيههم من خلال التغيير، مما يقلل من المقاومة.
- القيادة من خلال التواصل الواضح، المشاركة في اتخاذ القرارات، والاستماع إلى القلق والمخاوف يمكن أن يساهم في بناء الثقة ويسهل تقبل التغيرات بشكل أكبر.

٤- التواصل الفعال

- يعد التواصل من العوامل التنظيمية الأساسية التي تؤثر بشكل كبير في كيفية التعامل مع مقاومة التغيير، عندما يتم التواصل بشكل واضح حول أسباب التغيير وكيف سيؤثر ذلك على الأفراد والفرق، يصبح من الأسهل تقبل التغيير.
- يساعد توفير معلومات شفافة ومستمرة حول التغييرات القادمة الموظفين على فهم الهدف من التغيير ويزيل الشكوك، وهذا يؤدي إلى تقليل القلق والارتباك الذي يسبب مقاومة التغيير.

٥- التدريب والتطوير

- تساهم العوامل التنظيمية التي تشمل التدريب والتطوير المستمر في تجهيز الموظفين للتعامل مع التغييرات بكفاءة، والموظفون الذين يحصلون على دعم تدريبي خلال فترات التغيير هم أكثر قدرة على التكيف مع التغييرات الجديدة.
- من خلال توفير الفرص للتعلم والتدريب، يمكن للموظفين أن يشعروا بأنهم مجهزون بشكل جيد لمواجهة التغييرات، هذا يقلل من شعورهم بالتهديد أو العجز تجاه التغيير ويحفزهم على قبول التغيير بشكل أسرع.

٦- إشراك الموظفين في عملية التغيير

- من خلال إشراك الموظفين في عملية التغيير منذ البداية، يمكن التغلب على الكثير من مقاومة التغيير، عندما يشعر الموظفون أنهم جزء من عملية اتخاذ القرار ويشاركون في التنفيذ، وبالتالي تكون مقاومة التغيير أقل.
- إن إشراك الموظفين في عمليات التخطيط والاتصال حول التغيير يتيح لهم التعبير عن مخاوفهم والمشاركة في الحلول، مما يعزز الشعور بالملكية تجاه التغيير ويزيد من استعدادهم لتقبل التغيير.

٧- الموارد والدعم

- توفير الموارد الكافية والدعم المستمر يساعد في تقليل مقاومة التغيير، وعندما يشعر الموظفون أن لديهم الأدوات والموارد اللازمة لتحقيق النجاح في البيئة الجديدة، يصبح التكيف أسهل.
- الدعم المادي والبشري الكافي يقلل من القلق الناتج عن التغيير، إذا كان الموظفون يشعرون بالقدرة على مواجهة التحديات الجديدة، فإن مقاومتهم للتغيير ستكون أقل.

٨- التقييم المستمر والمراجعة

- من خلال التقييم المستمر لعملية التغيير والبحث عن ملاحظات الموظفين، يمكن تعديل الإجراءات لتحسين تنفيذ التغيير وتقليل مقاومة الموظفين

الخلاصة:

ختامًا، يُمكن القول إن العوامل التنظيمية تلعب دورًا محوريًا وأساسيًا في تخطي مقاومة التغيير داخل أي مؤسسة، حيث تُعد مقاومة التغيير ظاهرة طبيعية تواجهها معظم المنظمات عند محاولة إدخال تعديلات أو تطوير على سياساتها أو هياكلها أو أنظمتها، وإن نجاح أي عملية تغيير يرتبط ارتباطًا وثيقًا بقدرة الإدارة على التعامل مع هذه المقاومة بفعالية، وهو ما لا يتحقق إلا من خلال بيئة تنظيمية داعمة ومُحفزة، و التغلب على مقاومة التغيير ليس مجرد تحدٍ تنظيمي، بل هو عملية تتطلب تضافر مجموعة من العوامل التنظيمية المتكاملة، فالتغيير الناجح هو الذي يتم تنفيذه في بيئة داعمة، يقودها مديرون يتمتعون بالحكمة والقدرة على التواصل والإقناع، ويتم فيه إشراك جميع الأطراف المعنية بشكل فعال، وإن تعزيز هذه العوامل يُساهم في تحويل المقاومة إلى قوة دافعة نحو التطوير والابتكار، مما يُعزز من استدامة المنظمة وقدرتها على مواكبة التحولات المستمرة في بيئة الأعمال المتغيرة.

الجزء الثالث: الدراسة العملية

وإجراءاتها المنهجية

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

تناولت الدراسة في الاجزاء السابقة الإطار النظري، وفي هذا الجزء نتناول وصفا لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها كما يتضمن هذا الجزء وصفا للإجراءات التي قمت في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمت باستخدام المنهج الوصفي المسحي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها ونستطيع أن تتفاعل معها فنصفها ونحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر العوامل التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير: دراسة حالة شركة العثيم القابضة بالرياض.

حرص الباحث بعد الانتهاء من جمع البيانات في كل مفردة من مفردات العينة بمراجعة هذه البيانات الواردة في كل استمارة، وذلك للتأكد من اكتمال البيانات، وصحة المعلومات، وللتحقق من نسبة المردود لهذه الاستمارات ونسبة الفاقد في البيانات وبعد الانتهاء من مراجعتها بالشكل النهائي قمت بالدخول في مرحلة جديدة وهي تحويل البيانات الأولية إلى أرقام ليتم التعامل معها إحصائياً، ولتحقيق ذلك استخدمت دليل الترميز لتحويل الكميات الكبيرة من البيانات الخام الواردة في استمارة الاستبيان إلى بيانات مختصرة لتناسب عملية تفرغ البيانات والتحليل الإحصائي فيما بعد، فقد تم تحويل البيانات الأولية الواردة في الاستمارة إلى رموز رقمية في دليل الترميز، وفقاً لقواعد ومستويات وحدات القياس التي طورت لقياس خصائص المتغيرات الداخلة في الدراسة.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

التصنيف	أو افق بشدة	أو افق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

وبعد الانتهاء من مرحلة ترميز البيانات والتي تم فيها تحويل هذه البيانات من شكلها الكيفي إلى شكلها الكمي ثم نقلت هذه البيانات الكمية إلى بطاقات التفريغ المخصصة لذلك وفقا للقواعد السابقة وأعطيت أرقام متسلسلة لاستمارات المقابلة بحيث تعكس كل واحدة من الاستمارات مفردة من مفردات مجتمع البحث.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من ٣٨٤ مفردة لدراسة أثر العوامل التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير: دراسة حالة شركة العثيم القابضة بالرياض.

حدود الدراسة:

سوف يتناول الباحث موضوع الدراسة مع الالتزام بالحدود التالية - :

الحدود الموضوعية: تمثلت حدود الدراسة الموضوعية في تسليط الضوء على دور العوامل التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير: دراسة حالة شركة العثيم القابضة بالرياض.

♣ **الحدود المكانية:** سيتم تطبيق هذه الدراسة على شركة العثيم القابضة بالرياض.

♣ **الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على عينة حجمها (٣٨٤) مفردة من العاملين بشركة العثيم القابضة بالرياض.

♣ **الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٥ م.

محاور الدراسة الميدانية:

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي: -

المتغير المستقل: العوامل التنظيمية

— القيادة الفعالة

— التواصل الفعال

— الثقافة التنظيمية

المتغير التابع: تخطي مقاومة التغيير

أسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، فقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع واهتم بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لم أكتفي بجمع المعلومات من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل تعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات أبني عليها الفروض الخاصة بالبحث بحيث تزيد رصد المعرفة الموضوعية، وقد تم الاعتماد على الدراسة الميدانية كما يتضح على النحو التالي:

الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة بالإضافة إلى مراجعة البيانات الثانوية.

أ. قوائم الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف البحث.

ب. الدراسة الوصفية المسحية:

وتم تفريغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصفيها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة.

♣ التكرارات والنسب المئوية

يتم دراسة البيانات الشخصية (الديموغرافية) وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية وذلك كما يلي:

١. متغير النوع الاجتماعي

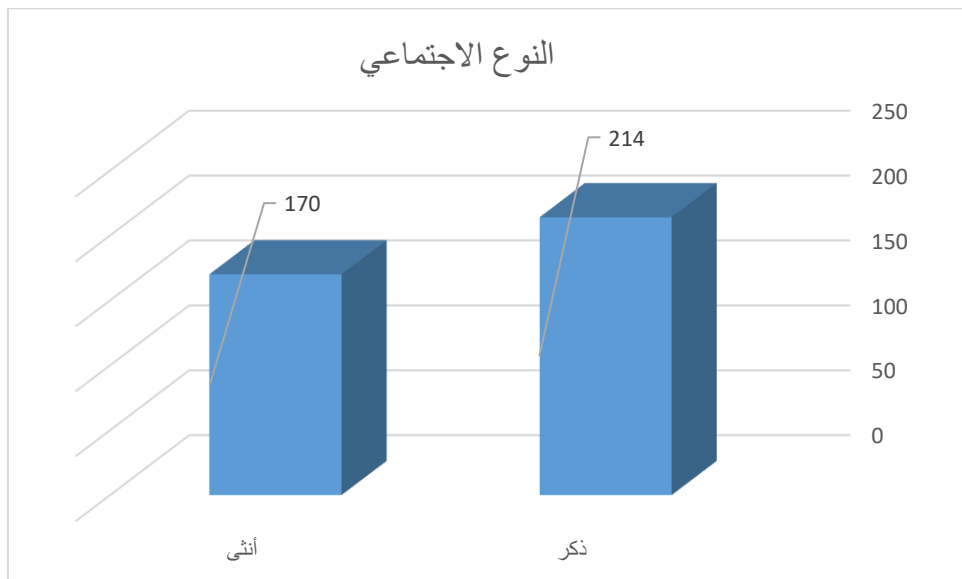
جدول (٣) يوضح توزيع العينة طبقاً لنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي		
النسبة	التكرار	
٥٥,٧	٢١٤	ذكر
٤٤,٣	١٧٠	أنثى
١٠٠,٠	٣٨٤	الإجمالي

الجدول يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير النوع الاجتماعي لمجموعة معينة من الأفراد، وفقاً للجدول:

تظهر النتائج الإحصائية بخصوص النوع الاجتماعي لتوزيع العينة من موظفين شركة العثيم القابضة بالرياض وفقاً للنوع الاجتماعي، فقد يُلاحظ أن عدد الذكور في العينة بلغ ٢١٤ فرداً، وهذا يمثل نسبة ٥٥,٧٪ من إجمالي عدد الأفراد المشمولين في الدراسة، بالتالي، يبدو أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر في عينة الدراسة، ومن الجدير بالذكر أن الإناث يبلغ عددهن ١٧٠ مفردة، ما يمثل نسبة ٤٤,٣٪ من إجمالي عدد الأفراد في العينة.

شكل (٢) يوضح توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي



٢. متغير العمر:

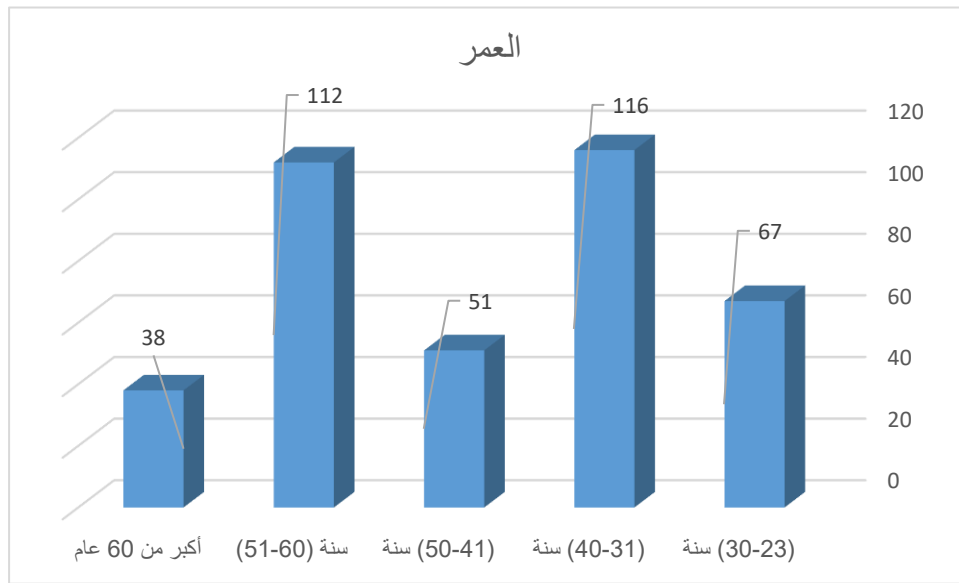
جدول (٤) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر

العمر		
النسبة	التكرار	
١٧,٤	٦٧	سنة (٣٠-٢٣)
٣٠,٢	١١٦	سنة (٤٠-٣١)
١٣,٣	٥١	سنة (٥٠-٤١)
٢٩,٢	١١٢	سنة (٦٠-٥١)
٩,٩	٣٨	أكبر من ٦٠ عام
١٠٠,٠	٣٨٤	الإجمالي

النتائج الإحصائية بخصوص العمر تعكس توزيع الاعمار لموظفين شركة العثيم القابضة بالرياض الذين شملتهم الدراسة. ودلت النتائج على التالي:

العمر (٣٠-٢٣) سنة جاء بنسبة (١٧,٤٪): تمثل ٦٧ فرد من موظفي شركة العثيم القابضة بالرياض، وجاء العمر (٤٠-٣١) سنة بنسبة (٣٠,٢٪): تمثل هذه الفئة العمرية ١١٦ فرد من العينة المقصودة وهي تمثل الفئة الأكثر مشاركة في العينة، وجاءت الفئة العمرية (٥٠-٤١) سنة بنسبة (١٣,٣٪): وتمثل هذه الفئة العمرية ٥١ فرد من العينة المختارة. وجاءت الفئة العمرية (٦٠-٥١) سنة بنسبة (٢٩,٢٪): تمثل ١١٢ فرد، وجاءت الفئة العمرية أكبر من ٦٠ عام بنسبة (٩,٩٪) مشاركة في العينة المأخوذة من موظفي شركة العثيم القابضة بالرياض وهي تمثل الفئة الأقل مشاركة في العينة.

شكل (٣) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر



٣. متغير المؤهل العلمي:

جدول (٥) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		
النسبة	التكرار	
٢٦,٠	١٠٠	دبلوم
٤١,٩	١٦١	بكالوريوس
١٢,٨	٤٩	ماجستير
١٩,٣	٧٤	دكتوراه
١٠٠,٠	٣٨٤	الإجمالي

هذا الجدول يقدم لنا نظرة شاملة حول توزيع المشاركين في الاستبانة من موظفي شركة العثيم القابضة بالرياض

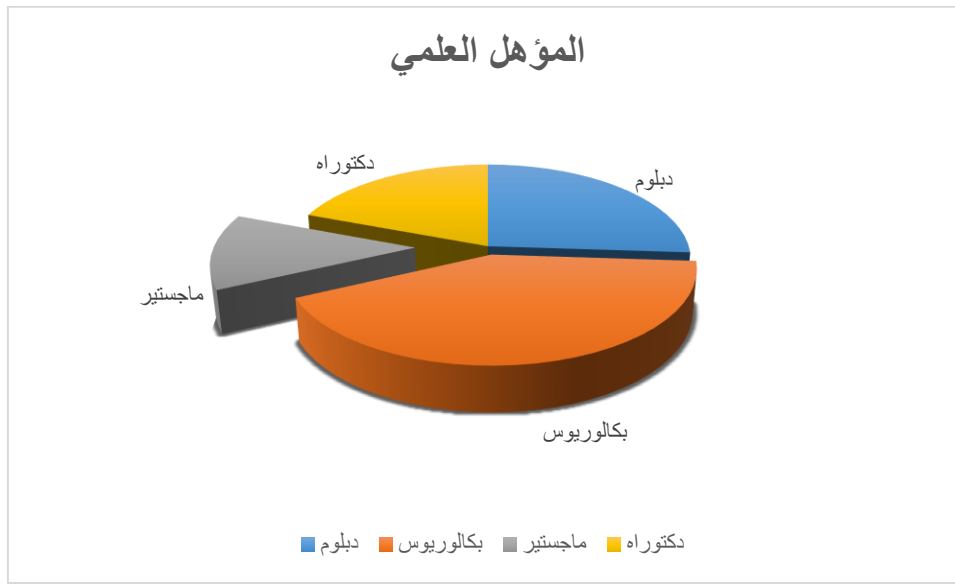
وفقاً للمؤهل العلمي كالتالي:

ماجستير (١٢,٨٪): وتمثل ٤٩ مفردة من المشاركين في العينة ويظهر أن هذه الفئة تمثل النسبة الأصغر في العينة

المأخوذة من موظفي مستشفى الحرس الوطني، بكالوريوس (٤١,٩٪): يشكل حاملة البكالوريوس النسبة الأكبر من

العينة، حيث يشارك في الدراسة ١٦١ فرد، دبلوم (٢٦٪): تمثل هذه الفئة نسبة معقولة من المشاركين بلغت ١٠٠ شخصًا، دكتوراه (١٩,٣٪): يتمثل هذه الفئة ٧٤ مفردة من الأفراد المشاركين في العينة بشركة العثيم القابضة بالرياض.

شكل (٤) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير المؤهل العلمي



٤. المسمى الوظيفي:

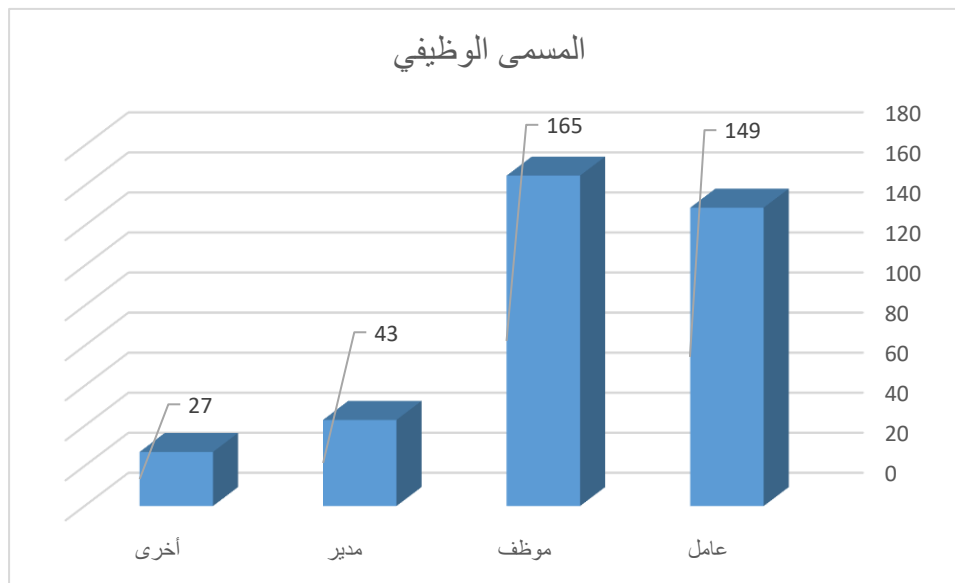
جدول (٦) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي		
النسبة	التكرار	
٣٨,٨	١٤٩	عامل
٤٣,٠	١٦٥	موظف
١١,٢	٤٣	مدير
٧,٠	٢٧	أخرى
١٠٠,٠	٣٨٤	الإجمالي

يوضح الجدول السابق المسميات الوظيفية في العينة المأخوذة وجاءت النتائج كالتالي:

جاء عدد المسمى الوظيفي لعامل ١٤٩ شخص وذلك بنسبة (٣٨,٨٪) وهي أعلى نسبة مشاركة في العينة بشركة العثيم القابضة بالرياض، وجاء المسمى الوظيفي لموظف ١٦٥ شخص وذلك بنسبة (٤٣٪)، كما جاء عدد المسمى الوظيفي لمدير ٤٣ شخص وذلك بنسبة (١١,٢٪)، وجاء عدد المسمى الوظيفي للمسميات الأخرى البالغ عددهم ٢٧ شخص، وذلك بنسبة ٧٪ من أفراد العينة بشركة العثيم القابضة بالرياض وهي تمثل النسبة الأقل مشاركة في العينة المأخوذة.

شكل (٥) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي



٥. إجمالي سنوات الخبرة:

جدول (٧) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة

إجمالي سنوات الخبرة		
النسبة	التكرار	
٩,٦	٣٧	(٠ - سنتين) خبرة
٥٥,٢	٢١٢	(٣-١٠) سنوات خبرة
١٣,٣	٥١	(١٠-١٥) سنة خبرة

أكثر من ١٥ سنة خبرة	٨٤	٢١,٩
الإجمالي	٣٨٤	١٠٠,٠

الجدول السابق يوضح توزيع أفراد العينة تبعا لإجمالي سنوات الخبرة كالتالي:

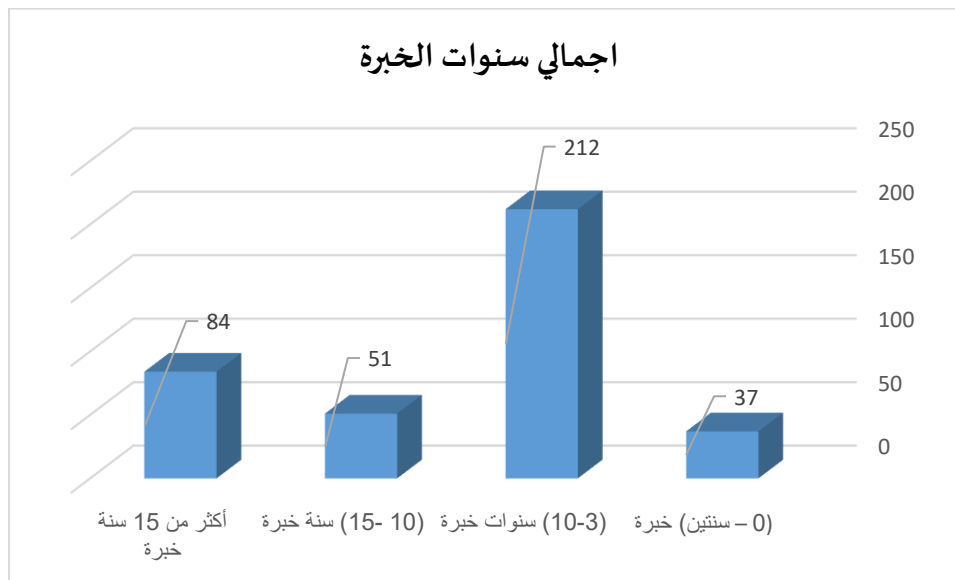
(٠-١٠ سنوات) خبرة (٩,٦٪): تشكل هذه الفئة أصغر فئة من المشاركين حيث بلغت ٣٧ أشخاص فقط، (١٠-٣٠ سنوات

خبرة (٥٥,٢٪): تشكل هذه الفئة أكبر فئة من المشاركين حيث بلغت ٢١٢ شخص من المشاركين في العينة المأخوذة

من شركة العثيم القابضة بالرياض، وفئة من (١٠-١٥) سنة خبرة (١٣,٣٪): تمثل هذه الفئة ٥١ مشارك في

العينة، وبلغت الفئة التي لديها سنوات خبرة (أكثر من ١٥) خبرة ٨٤ فرد وذلك بنسبة (٢١,٩٪).

شكل (٦) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير سنوات الخبرة



تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة:

١. مصادر ثانوية:

وذلك من خلال مسح الإنتاج العلمي حول موضوع الدراسة ومتغيراتها وذلك بالاعتماد على الكتب، والأبحاث

المنشورة والدوريات، وأطروحات الدكتوراه، ومواقع الإنترنت الرسمية، فيما يتعلق بمتغيرات نموذج الدراسة وبناء

الجانب النظري منها.

٢. مصادر أولية:

وهي تلك البيانات التي قام الباحث بجمعها من خلال أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة التي تم إعدادها لغرض الحصول على آراء أفراد عينة الدراسة (موظفي شركة العثيم القابضة بالرياض) حول أبعاد الدراسة.

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين وهي:

الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتضمن خمس متغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، إجمالي عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: يتكون هذا الجزء من عدة فقرات لقياس متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١. المتغير المستقل: يتكون من (١٢) فقرة لقياس المتغير المستقل العوامل التنظيمية موزع على ثلاث أبعاد (القيادة الفعالة، التواصل الفعال، الثقافة التنظيمية)، كل بعد من الأبعاد يشمل ٣ فقرات، و ٣ أسئلة مغلقة تدور حول استخدام العوامل التنظيمية.

٢. المتغير التابع: يتكون من (٧) فقرات لقياس المتغير التابع مقاومة التغيير.

♣ تصحيح الأداة:

لقياس تقديرات أفراد العينة على فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي:

(أوافق بشدة)، (أوافق)، (محايد)، (أرفض)، (أرفض بشدة)

وعليه تم إعطاء أوزان لإجابات عينة الدراسة لقياس درجة التقدير وذلك على النحو التالي:

(أوافق بشدة "٥"، أوافق "٤"، محايد "٣"، أرفض "٢"، أرفض بشدة "١")

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها، فقد تم احتساب المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للاوزان)}}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \frac{1-5}{5} = 0.8$$

واستناداً لذلك تم اعتماد المعيار التالي: عبارة "ارفض بشدة" في الفترة [١,٨-١] ، عبارة "أرفض بشدة" في الفترة [٢,٦-١,٨] ، وعبارة "محايد" في الفترة [٣,٤-٢,٦] ، وعبارة "أو افق" في الفترة [٤,٢-٣,٤] ، وعبارة "أو افق بشدة" في الفترة [٥-٤,٢] ، والجدول التالي يوضح المعيار الإحصائي لمتوسطات الحسابية لفقرات:

الجدول (٨): المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١,٠٠ - أقل من ١,٨	ارفض بشدة
من ١,٨ - أقل من ٢,٦	أرفض
من ٢,٦ - أقل من ٣,٤	محايد
من ٣,٤ - أقل من ٤,٢	أو افق
من ٤,٢ - أقل من ٥	أو افق بشدة

♣ صدق وثبات الأداة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة لقياس متغيرات الدراسة تم القيام بعدة إجراءات وهي:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

الخصائص السيكومترية لمحاورة استبانة الدراسة:

الثبات والصدق:

صدق الاستبانة يعنى تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد حيث إن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبانة تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة، أما ثبات الاستبانة فيعنى إننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبانة على عينة أخرى من نفس المجتمع ونفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوى معامل الثبات.

ويتم اختبار صدق وثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث إنه كلما اقترب مقياس الفا كرونباخ من ١ الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة ٠,٧ فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

♣ تقدير صدق عبارات المقياس

الاتساق الداخلي

تم تقدير الاتساق الداخلي لعبارات المقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية، وثم حساب معامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس. حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية.

١. صدق الاتساق الداخلي لبعده القيادة الفعالة:

جدول (٩) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعده القيادة الفعالة

القيادة الفعالة		
٠.٦٤٤**	معامل ارتباط بيرسون	تقتعد أن القائد يشارك المعلومات المهمة بشكل منتظم مع الفريق
٠.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٣٨٤	العدد	

تري أن القائد يشجع الموظفين على التطور المهني وتحسين مهارتهم.	معامل ارتباط بيرسون	.٥٠٥**
	مستوى المعنوية	.٠٠٠
	العدد	٣٨٤
تظن أن القائد يقدم تغذية راجعة بناءة لمساعدة الموظفين على التطور.	معامل ارتباط بيرسون	.٦٢٧**
	مستوى المعنوية	.٠٠٠
	العدد	٣٨٤
تعتقد أن القائد قادر على تحقيق توازن بين رؤية المؤسسة واحتياجات الموظفين.	معامل ارتباط بيرسون	.٥٢٣**
	مستوى المعنوية	.٠٠٠
	العدد	٣٨٤
**. Correlation is significant at the .٠١ level (٢-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الأول (القيادة الفعالة) من المحور الأول (العوامل التنظيمية) والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الأول من المحور الأول (العوامل التنظيمية) ككل تتسم بالصدق.

٢. صدق الاتساق الداخلي لبعد التواصل الفعال:

جدول (١٠) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد التواصل الفعال

التواصل الفعال		
تعتقد أن الموظفون يشعرون بالراحة عند مشاركة الأفكار الجديدة أو الاقتراحات مع الإدارة.	معامل ارتباط بيرسون	.٥١٦**
	مستوى المعنوية	.٠٠٠
	العدد	٣٨٤
	معامل ارتباط بيرسون	.٥١٢**

٠.٠٠٠	مستوى المعنوية	تعتقد أن هناك ثقافة قائمة على الشفافية والمصداقية في جميع عمليات التواصل
٣٨٤	العدد	
.٥٧٤**	معامل ارتباط بيرسون	يتم تشجيع بيئة منفتحة للحوار والتواصل بين جميع المستويات الإدارية.
٠.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٣٨٤	العدد	
.٥٧٢**	معامل ارتباط بيرسون	تري أن الجميع في الفريق يشارك المعلومات بشكل مفتوح وواضح أثناء الاجتماعات عن بُعد.
٠.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٣٨٤	العدد	
**. Correlation is significant at the . , ٠ ١ level (٢-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الثاني (التواصل الفعال) من المحور الأول (العوامل التنظيمية) والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الثاني من المحور الأول (العوامل التنظيمية) ككل تتسم بالصدق.

٣. صدق الاتساق الداخلي لبعد الثقافة التنظيمية:

جدول (١١) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية		
٠.٥٧٩**	معامل ارتباط بيرسون	تعتقد أن الثقافة التنظيمية تشجع على العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.
٠.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٣٨٤	العدد	
٠.٥٦٧**	معامل ارتباط بيرسون	تظن أن بيئة العمل تدعم القيم الأخلاقية والنزاهة في التعاملات.
٠.٠٠٠	مستوى المعنوية	

٣٨٤	العدد	
.٤٨١**	معامل ارتباط بيرسون	ثقافة العمل عن بُعد تشجع على الالتزام بالمبادئ الأخلاقية العالية.
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٣٨٤	العدد	
.٥٧٥**	معامل ارتباط بيرسون	تعتقد أن المنظمة تتعامل بعدل مع جميع الموظفين بغض النظر عن مكان عملهم.
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٣٨٤	العدد	
**. Correlation is significant at the .,٠١ level (٢-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الثالث (الثقافة التنظيمية) من المحور الأول (العوامل التنظيمية) والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الثالث من المحور الأول (العوامل التنظيمية) ككل تتسم بالصدق.

٤. صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع (مقاومة التغيير)

جدول (١٢) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للمتغير التابع (تخطي

مقاومة التغيير)

مقاومة التغيير		
.٥٤٣**	معامل ارتباط بيرسون	تعتقد أن التغيير في بيئة العمل قد يؤدي إلى زيادة مستويات التوتر لدى الموظفين.
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٣٨٤	العدد	

٦٠٢**	معامل ارتباط بيرسون	تعتقد أن التغييرات التي تُحدث في المنظمة قد لا تكون فعالة أو ضرورية.
٠٠٠٠	مستوى المعنوية	
٣٨٤	العدد	
٦٢٨**	معامل ارتباط بيرسون	تري أن معظم التغييرات في العمل غير مدروسة بشكل كافٍ وقد تؤدي إلى نتائج سلبية.
٠٠٠٠	مستوى المعنوية	
٣٨٤	العدد	
٦١٤**	معامل ارتباط بيرسون	تعتقد أن الموظفين بحاجة إلى وقت أطول للتكيف مع التغييرات في العمل.
٠٠٠٠	مستوى المعنوية	
٣٨٤	العدد	
٦١٤**	معامل ارتباط بيرسون	تظن أن إشراك الموظفين في اتخاذ قرارات التغيير يجعلهم أكثر تقبلاً للتغيير.
٠٠٠٠	مستوى المعنوية	
٣٨٤	العدد	
٦٤٠**	معامل ارتباط بيرسون	تعتقد أن التغيير يمكن أن يكون محفزاً لتعزيز الابتكار والإبداع في المنظمة.
٠٠٠٠	مستوى المعنوية	

٣٨٤	العدد	
.٥٤٧**	معامل ارتباط بيرسون	تعتقد أن القادة في المنظمة لا يوفرون بما فيه الكفاية من الدعم للموظفين في وأثناء التغيير.
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٣٨٤	العدد	
.٥٤٣**	معامل ارتباط بيرسون	تعتقد أن التغيير في بيئة العمل قد يؤدي إلى زيادة مستويات التوتر لدي الموظفين.
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٣٨٤	العدد	
**. Correlation is significant at the .,٠١ level (٢-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني والمحور نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين عبارات المحور الثاني والمحور الثاني نفسه، مما يدل على أن محور تخطى مقاومة التغيير ككل يتسم بالصدق.

ثبات المقياس

يتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث إنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من ١ الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة ٠,٧ فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

تم تقدير ثبات المقياس باستخدام ألفا – كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

(ثبات محاور عناصر الدراسة): -

جدول (١٣) يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها

المحور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
القيادة الفعالة	٠,٧٢٤	٤
التواصل الفعال	٠,٧٧٠	٤
الثقافة التنظيمية	٠,٦١١	٤
مقاومة التغيير	٠,٧٩٩	٧
الثبات العام	٠,٨٠٩	١٩

تظهر نتائج اختبار الفا كرونباخ الخاصة بثبات محاور عناصر الدراسة أن الاستبانة التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة تبدو ذات ثبات جيد جدا، وأن القيم المذكورة لمعامل الفا كرونباخ تشير إلى مدى اتساق الأسئلة الموجودة في كل محور على حدة وفي الاستبانة ككل. المحور " القيادة الفعالة" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٧٢٤ ، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بتحليل القيادة الفعالة في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة عندما يتم قياسها معاً، بالإضافة إلى ذلك، المحور " التواصل الفعال" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٧٧٠ ، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بتحليل التواصل الفعال في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة، والمحور " الثقافة التنظيمية" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٦٨٨ ، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالثقافة التنظيمية في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والمحور " تخطي مقاومة التغيير" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٧٩٩ وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بتخطي مقاومة التغيير في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة عندما يتم قياسها معاً، وهذه القيم تشير إلى أن جميع المحاور لديها درجة جيدة جدا من الثبات، ونجد أن الثبات العام للاستبانة ككل يساوي ٠,٨٠٩ ومن ثم يمكننا القول أن هذا المقياس يتسم بدرجة ثبات مرتفعة ويمكن الاعتماد عليه. عمومًا، يعتبر أن معاملات الفا العالية تشير إلى زيادة في مستوى الثبات والموثوقية، بناءً على هذه النتائج، يمكن الاعتماد على الاستبانة لقياس العوامل المذكورة في الدراسة والتوصل إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version ٢٦):

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- المتوسط الحسابي (Mean)، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
- استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis لمعرفة أثر كل بُعد من أبعاد (العوامل التنظيمية) على (تخطى مقاومة التغير).
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر أبعاد (العوامل التنظيمية) على (تخطى مقاومة التغير).

الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

بعد أن تناولت فصول الدراسة السابقة الإطار النظري والدراسات والبحوث السابقة وفروض الدراسة وأجراءاتها، سيتناول هذا التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة بالأساليب الإحصائية ثم عرض لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ثم مناقشة وتفسير هذه النتائج، وتقديم التوصيات والبحوث المقترحة وفيما يلي بيان ذلك:

١. أبعاد العوامل التنظيمية:

جدول (١٤) يوضح أبعاد المتغير المستقل

أبعاد استخدام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
القيادة الفعالة	٤,٦١٦٥	٠.٤١٨٥٦	٣	موافق بشدة
التواصل الفعال	٤,٦٣٦٧	٠.٣٨٥٦٠	٢	موافق بشدة
الثقافة التنظيمية	٤,٦٧٦٤	٠.٣٥٠٧١	١	موافق بشدة
المتوسط العام	٤,٦٤٣٢			موافق بشدة

الجدول السابق يوضح التحليل الوصفي لأبعاد العوامل التنظيمية المتمثلة في (القيادة الفعالة، التواصل الفعال، الثقافة التنظيمية)، كالتالي:

١. جاء بعد الثقافة التنظيمية في الترتيب الأول في درجة الموافقة لأبعاد العوامل التنظيمية وذلك بمتوسط

٤,٦٧٦٤، وانحراف معياري ٠,٣٥٠٧١، وذلك بدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على مدي أهمية بعد

الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير.

٢. جاء بعد التواصل الفعال في الترتيب الثاني في درجة الموافقة لأبعاد العوامل التنظيمية وذلك بمتوسط

٤,٦٣٦٧، وانحراف معياري ٠,٣٨٥٦٠، وذلك بدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على مدي أهمية بعد

التواصل الفعال على مقاومة التغيير.

٣. جاء بعد القيادة الفعالة في الترتيب الثالث في درجة الموافقة لأبعاد العوامل التنظيمية وذلك بمتوسط

٤,٦١٦٥، وانحراف معياري ٠.٤١٨٥٦، وذلك بدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على مدي أهمية بعد القيادة

الفعالة على مقاومة التغيير.

اختبار الفرضيات ومناقشتها:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة بالرياض.

الفرض العدمي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة بالرياض.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة بالرياض.

الجدول (١٥): نتائج اختبار تبين الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للفرضية الرئيسية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.000 ^b	٣٩,٥٨٠	٣,٣٥٢	٣	١٠,٠٥٦	٠,٤٦٦	.٤٦٧	.٦٨٨ ^a
		.٠٨٥	٣٨٠	٣٢,١٨٢			
			٣٨٣	٤٢,٢٣٨			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٦٨٨) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٤٦٧) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (٤٦%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تخطي مقاومة التغيير والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٤٦٦)

نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (١٦): نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	٩,١٠٩		.٢٣٤	٢,١٣٣	(Constant)	١
.000	٣,٩٨٦	.١٩٦	.٠٣٩	.١٥٦	القيادة الفعالة	
.000	١,٩٧٨	.١٠٤	.٠٤٥	.٠٩٠	التواصل الفعال	٢
.000	٥,٩٣٦	.٣١٣	.٠٥٠	.٢٩٧	الثقافة التنظيمية	٣
a. Dependent Variable: التغيير_مقاومة						

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير استخدام نظم المعلومات الإدارية على تحقيق جودة الأداء حيث يتبين أن:

- متغير (القيادة الفعالة) يؤثر بصورة معنوية على (تخطى مقاومة التغيير) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٠٥، إذن نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض العدمي القائل أي أنه ذو دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وبين تخطى مقاومة التغيير بشركة العثيم القابضة بالرياض.
- متغير (التواصل الفعال) يؤثر بصورة معنوية على (تخطى مقاومة التغيير) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٠٥، إذن نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض العدمي القائل أي أنه ذو دلالة إحصائية بين التواصل الفعال وبين تخطى مقاومة التغيير بشركة العثيم القابضة بالرياض.
- متغير (الثقافة التنظيمية) يؤثر بصورة معنوية على (تخطى مقاومة التغيير) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٠٥، إذن نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض العدمي القائل أي أنه ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتخطى مقاومة التغيير بشركة العثيم القابضة بالرياض.

وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = 2.133 + 0.156 X_1 + 0.090X_2 + 0.297X_3$$

حيث:

Y : المتغير التابع (تخطى مقاومة التغيير)

X_1 : البعد الأول في المتغير المستقل (القيادة الفعالة)

X_2 : البعد الأول في المتغير المستقل (التواصل الفعال)

X_3 : البعد الثالث في المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

- في حالة زيادة المتغير المستقل (القيادة الفعالة) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (مقاومة التغيير) سوف تزداد بمقدار ٠,١٥٦

- في حالة زيادة المتغير المستقل (التواصل الفعال) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (مقاومة التغيير) سوف تزداد بمقدار ٠,٠٩٠

- في حالة زيادة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (مقاومة التغيير) سوف تزداد بمقدار ٠,٢٩٧

- في حالة انعدام تأثير (القيادة الفعالة، التواصل الفعال، الثقافة التنظيمية) تكون قيمة تخطى مقاومة التغيير ٢,١٣٣

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على تخطي مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة بالرياض.

الفرض العدمي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على تخطي مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على تخطي مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة.

الجدول (١٧): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الأولى

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.000 ^b	٥١,٨٩٧	٥,٠٥٢	١	٥,٠٥٢	.٥٥٤	.٥٥٦	.٧٤٦ ^a
		.٠٩٧	٣٨٢	٣٧,١٨٦			
			٣٨٣	٤٢,٢٣٨			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٧٤٦) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٥٥٦) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (٥٥%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تخطي مقاومة التغيير والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٥٥٤).

نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (١٨): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الأولى

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	١٩,١٨٥		.١٧٧	٣,٣٨٧	(Constant)	١
.000	٧,٢٠٤	.٣٤٦	.٠٣٨	.٢٧٤	القيادة الفعالة	
a. Dependent Variable: التغيير_مقاومة						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن القيادة الفعالة لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تخطى مقاومة التغيير بشركة العثيم القابضة بالرياض عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٢٧٤)، وبلغت قيمة (t) لها (٧,٢٠٤) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = 3.387 + .274X_1$$

حيث:

Y : المتغير التابع (تخطى مقاومة التغيير)

X_1 : البعد الأول في المتغير المستقل (القيادة الفعالة)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (القيادة الفعالة) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٢٧٤) وحدة في تخطى مقاومة التغيير، وفي حالة انعدام تأثير (القيادة الفعالة) تكون قيمة مقاومة التغيير ٣,٣٨٧

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لبعد القيادة الفعالة كأحد أبعاد العوامل التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير وهذا يشير إلى أن القيادة الفعالة يلعب دورًا هامًا في التأثير في تخطي مقاومة التغيير.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال على تخطي مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة بالرياض.

الفرض العدمي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال على تخطي مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال على تخطي مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة.

الجدول (١٩): نتائج اختبار تبين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الثانية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
. . . . ^b	٤٥,٦٣٤	٤,٥٠٧	١	٤,٥٠٧	.٣٩٢	.٣٩٣	.٦٢٧ ^a
		.٠٩٩	٣٨٢	٣٧,٧٣١			
			٣٨٣	٤٢,٢٣٨			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٦٢٧) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٣٩٣) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (٤٠%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تخطي مقاومة التغيير والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٣٩٢).

نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (٢٠): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الثانية

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
. . . .	١٧,٢٨٦		.١٩٤	٣,٣٥٠.	(Constant)	٢
. . . .	٦,٧٥٥	.٣٢٧	.٠٤٢	.٢٨١	التواصل الفعال	
Dependent Variable: مقاومة_التغيير						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن التواصل الفعال لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تخطى مقاومة التغيير بشركة العثيم القابضة بالرياض عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٢٨١)، وبلغت قيمة (t) لها (٦,٧٥٥) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$Y = 3.350 + .281X_1$$

حيث:

Y : المتغير التابع (تخطى مقاومة التغيير)

X_1 : البعد الثاني في المتغير المستقل (التواصل الفعال)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (التواصل الفعال) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٢٧٤) وحدة في تخطي مقاومة التغيير، وفي حالة انعدام تأثير (التواصل الفعال) تكون قيمة تخطي مقاومة التغيير ٣,٣٥٠

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لبعد التواصل الفعال كأحد أبعاد العوامل التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير وهذا يشير إلى أن التواصل الفعال يلعب دورًا هامًا في التأثير على تخطي مقاومة التغيير.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة بالرياض.

الفرض العدمي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة.

الجدول (٢١): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الثالثة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.٠٠٠ ^b	٨٩,١٦٠	٧,٩٩٣	١	٧,٩٩٣	.٥٣٨	.٥٤٠	.٧٣٥ ^a
		.٠٩٠	٣٨٢	٣٤,٢٤٥			
			٣٨٣	٤٢,٢٣٨			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٧٣٥) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٥٤٠) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (٥٤%) من

التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تخطى مقاومة التغير والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٥٣٨).

نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (٢٢): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الثالثة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
...	١٣,٣٣٤		.٢٠٥	٢,٧٢٨	(Constant)	٣
...	٩,٤٤٢	.٤٣٥	.٠٤٤	.٤١٢	الثقافة التنظيمية	
a. Dependent Variable: التغيير_مقاومة						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن الثقافة التنظيمية لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تخطى مقاومة التغير بشركة العثيم القابضة بالرياض عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٤١٢)، وبلغت قيمة (t) لها (٩,٤٤٢) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = 2.728 + .412X_1$$

حيث:

Y : المتغير التابع (تخطى مقاومة التغير)

X_1 : البعد الثالث في المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (الثقافة التنظيمية) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٤١٢) وحدة في تخطى مقاومة التغيير،

وفي حالة انعدام تأثير (الثقافة التنظيمية) تكون قيمة تخطى مقاومة التغيير ٢,٧٢٨

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة (٠,٠٥) لبعء الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد العوامل التنظيمية على تخطى مقاومة التغيير وهذا يشير إلى

أن الثقافة التنظيمية يلعب دورًا هامًا في التأثير على تخطى مقاومة التغيير.

الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ومناقشة هذه النتائج، وبناء على هذه النتائج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات، وتلخص كالتالي:

تحليل النتائج:

أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لأبعاد استخدام العوامل التنظيمية على تخطى مقاومة التغيير بشركة العثيم القابضة بالرياض، حيث نجد أن أبعاد العوامل التنظيمية (القيادة الفعالة، التواصل الفعال، الثقافة التنظيمية)، يؤثرون بصورة معنوية على المتغير التابع (تخطى مقاومة التغيير) حيث توضح النتائج الإحصائية على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) لأبعاد العوامل التنظيمية على تخطى مقاومة التغيير بشركة العثيم القابضة بالرياض.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الأولى على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وتخطى مقاومة التغيير بشركة العثيم القابضة بالرياض"، ويتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) لبعد القيادة الفعالة كأحد ابعاد العوامل التنظيمية على تخطى مقاومة التغيير، هذا يشير إلى أن القيادة الفعالة يلعب دور مهم في التأثير على تخطى مقاومة التغيير بشركة العثيم القابضة بالرياض.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الثانية على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التواصل الفعال وتخطى مقاومة التغيير بشركة العثيم القابضة بالرياض"، ويتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) لبعد التواصل الفعال كأحد ابعاد العوامل التنظيمية على تخطى مقاومة التغيير، هذا يشير إلى أن التواصل الفعال يلعب دور مهم في التأثير على تخطى مقاومة التغيير بشركة العثيم القابضة بالرياض.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الثالثة على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتخطى مقاومة التغيير بشركة العثيم القابضة بالرياض "، ويتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) لبعد الثقافة التنظيمية كأحد ابعاد العوامل التنظيمية على تخطى مقاومة التغيير، هذا يشير إلى أن الثقافة التنظيمية يلعب دور مهم في التأثير على تخطى مقاومة التغيير بشركة العثيم القابضة بالرياض.

توصيات الدراسة:

ووفقًا لنتائج الدراسة؛ أشار الباحث إلى مجموعة من التوصيات الهامة التي يجب وضعها في الحسبان والتي يمكن

توضيحها من خلال ما يلي:

- يجب توفير تدريب مستمر للقيادات على كيفية التعامل مع التغيير وإدارة الفرق في الأوقات الانتقالية. القيادة الفعالة تلعب دورًا مهمًا في توجيه الموظفين ودعمهم لتقبل التغيير.
- من خلال إظهار القادة لدرجة عالية من التفهم والاهتمام بمخاوف الموظفين، يمكن تخفيف مقاومة التغيير.
- من المهم أن تكون القيادة قدوة في تبني التغيير، مما يعزز من مصداقيتها أمام الموظفين.
- من الضروري أن تكون هناك قنوات اتصال مباشرة وواضحة بين الإدارة والموظفين لضمان وصول المعلومات المتعلقة بالتغيير بشكل دقيق وفي الوقت المناسب.
- يجب أن يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية التغيير، ويمكن ذلك من خلال تنظيم ورش عمل، اجتماعات، أو استطلاعات رأي لمعرفة ملاحظاتهم وتقديمهم للمقترحات.
- يجب أن يتم توضيح أسباب التغيير وفوائده ليس فقط على مستوى الشركة، ولكن على مستوى الأفراد، مما يساهم في تقليل الشكوك والمقاومة.
- ينبغي أن يتم تعزيز ثقافة مرونة التغيير داخل المؤسسة، حيث يُنظر إلى التغيير على أنه فرصة للتطور والنمو بدلاً من تهديد.
- من خلال برامج تدريبية وورش عمل، يجب توعية الموظفين بأهمية التكيف مع التغيير كأساس لتحقيق النجاح الشخصي والمؤسسي.
- تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين يساعد على تقليل الشعور بالمقاومة الفردية ويرسخ من ثقافة دعم التغيير.
- يمكن من خلال استطلاعات الرأي ولقاءات دورية مع الموظفين تحديد مصادر مقاومة التغيير والعمل على معالجتها.

- من خلال تحسين أساليب القيادة والتواصل وتطوير الثقافة التنظيمية بناءً على ملاحظات الموظفين، يمكن للشركة تحسين فعالية إدارة التغيير في المستقبل.
- استخدام نماذج معترف بها في إدارة التغيير مثل نموذج كوتر (Kotter) أو نموذج ليفين (Lewin) يساعد على تيسير الانتقال وتهيئة الموظفين بشكل منهجي.
- يجب أن تكون هناك خطة واضحة لمعالجة مقاومة التغيير، سواء من خلال التدريب أو من خلال تقديم الحوافز والمكافآت للموظفين المتفاعلين إيجابياً مع التغيير.

الجزء الرابع: ملاحق الدراسة

مراجع الدراسة العربية والأجنبية

ملاحق الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد اليوسفي، ورامز علي درويش، أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة: دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين، م ٣٦، ع ٥٤، ٢٠١٤، ص. ص ١٧١-١٩٣.
- ارديعات، فاطمة. (٢٠١٩)، أثر استراتيجيات مقاومة التغيير في أداء المستشفيات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- أيوب، الصالح، العربي، تيقاوي، عزوز، وبن إدريس. (٢٠٢٠)، تأثير مقاومة التغيير التنظيمي للعاملين على تبادل المعرفة التنظيمية في ظل استخدام رأس المال البشري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية – أدرار.
- بن الشيخ، سارة، (٢٠١٧)، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة لمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي- مسعود، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، ص ٣-٢٢٧.
- بن زروق، جمال، (٢٠١٠)، التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة عنابة، مجلة جامعة دمشق، مج (٢٦)، ع (١)، ص ٣٩٧-٤٣٣.
- بوديب، فضيلة، جنوحات، ودنيا. (٢٠١٤)، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغير التنظيمي دراسة حالة – شركة بيبسي الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ٣.
- تادريس، ديانا عادل فؤاد، (٢٠٢٠)، العوامل التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، ص ١-٩٧.

- حدة، اسعيد، (٢٠١٧)، أثر العوامل التنظيمية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين: دراسة حالة شركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، ص ٩٢-٢.
- الحربي، عادل بن عبد الله بن نافع، (٢٠١٦)، أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لدي مشرفي غدارة التدريب التربوي والابتعاث بمدينة الرياض من وجهة نظرهم، مجلة البحث العلمي في التربية، ع (١٧)، ص ٣٦٣-٣٥٠.
- الحسبان، لانا خالد، (٢٠٢٣)، التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، المجلة العربية للنشر العلمي، م٦، ع ٥٢، ٢٠٢٣، ص. ص ٤٦٩-٤٨٠.
- الحسن، العفيف، ربيعي، وأمجد. (٢٠١٠)، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، م٣٧، ع ١٤، ص. ص ٣٣-١١.
- حسيبة، ياسف، (٢٠١٥)، العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، مج (١٢)، ع (٢)، ص ٢٣٤-٢٠٢.
- حموية، وهيبة، (٢٠١٩)، أثر العوامل التنظيمية على الارتباط الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من العمال في المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار - ENTP - ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، ص ٨٢-٢.
- الحنيطي، يزن حسين. (٢٠٢٣)، مقاومة التغيير وأثرها في تطبيق أنظمة لحكومة الإلكترونية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- درويش، رامز علي. (٢٠١٤)، " أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، م٣٦، ع ٥٤. ص. ص ١٧١-١٩٣.

- شوابي، سارة، (٢٠١٩)، مقاومة العاملين للتطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية -دراسة لعينة من المؤسسات في القطاع العام باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، مج (٨)، ع (٤)، ص ٦٦١-٦٣٩.
- الضلاعين، على. (٢٠١٨)، العوامل التنظيمية المؤثرة على مستوى الالتزام الوظيفي لدى موظفي مؤسسة التدريب المهني: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، جامعة جدة، م ٤٠، ع ٢٤، ص. ص ١١٩-١٤٣.
- عبد الباسط، محرز، (٢٠١٩)، مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، مج (٤)، ع (٤)، ص ١١-٢٤.
- عبد الفتاح، علاوي، حسين، رحيم. (٢٠١٣)، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع (١٢)، ص. ص ١١٩-١٣٢.
- عبد الوهاب، بن علي، (٢٠١٥)، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهران، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، ص ١-١٩٥.
- العسكري، بهاء الدين المنجي، (٢٠١٥)، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ص ٥-٢٠٨.
- الفايز، ربيعي، ديانا فياض، محمد الحسي، (٢٠٠٨)، العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير: دراسة اتجاهات المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- فريد، براره. (٢٠٢١)، دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة مع دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، م ٤٠، ع ١٤، ص. ص ٣٩٤-٤٠٩.
- لفحل، ليندة. (٢٠١٩)، نظريات التنظيم- المنظمة-، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥- قالمة.
- مقدادي، لجين. (٢٠٢٤)، الذكاء التنظيمي لدي مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان وعلاقته بالحد من مقاومة التغيير، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.

- مقرأش، عبد اللوش، فوزية، محمد. (٢٠١٩). أثر العوامل التنظيمية على الإبداع لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٥٢٤، ص. ٣٢٦-٣٤٥.
- نخله، عزري، سيف الدين، عبد الوهاب. (٢٠٢٢)، أثر العوامل التنظيمية على نية ترك العمل دراسة حالة لعينة من موظفي مؤسسة النقل الحضري وشبه حضري بورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر.
- ياسين، عبد الله، هبة، وراوية، (٢٠٢٣)، تأثير العوامل التنظيمية والفردية على درجة المشاركة في المعرفة: الدور الوسيط لدافعية الفرد للتعلم، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، م ٦٠، ١٤، ص. ١٠١-١٥٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al- Horane. S. (٢٠١٨). Organizational factors affecting the continuity of commercial banks' work: an applied study on Jordanian commercial banks, Reviewers for Audit, Amman, Jordan, P ١-٢٠.
- Awan, T. (٢٠٢٠). Impact of corporate governance, financial and regulatory factors on firms' acquisition ability, t Faculty of Management Sciences International Islamic University, Islamabad, Pakistan, VOL. (٢٠). NO. (٣), P ٤٨٤-٤٦١.
- Damawan. A. (٢٠١٩). Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge, University of Muhammadiyah Malan, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, vol (٣٥٩). P ٤٩-٥٣.
- El-Taliawi. O. (٢٠١٨). Resistance to Organizational Change, Lee Kuan Yew School of Public Policy, National University of Singapore, Singapore, Singapore, Resistance to Organizational Change, P ١-٤.

- Hemwani. R. (२०२३). THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL DESIGN ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION, Journal of Contemporary Issues in Business and Government, Institute for Excellence in Higher Education, Bhopal, Madhya Pradesh, India, Vol. (२९), No. (३), P ६११-६२३.
- KARAXHA. H. (२०१९). METHODS FOR DEALING WITH RESISTANCE TO CHANGE, University of Prishtina, Prishtina, Republic of Kosovo, Baltic Journal of Real Estate Economics and Construction Management, P २९०-२९९.
- Montalvo. C. (२०११). Analysis of market and regulatory factors influencing innovation: Sectoral patterns and national differences, P ६-११९.
- Musaigwa. M. (२०२३). The Role of Leadership in Managing Change, Department of Business Management, College of Business and Economics, University of Johannesburg, Johannesburg, South Africa, International Review of Management and Marketing, Vol. (१३), No. (१), P १-९.
- Smith. M. (२००८). Factors Influencing an Organisations ability to Manage Innovation: a Structured Literature Review and Conceptual Model, Research Assistant, Centre for Business Process Outsourcing, University of Strathclyde, James Weir Building, International Journal of Innovation Management, VOL. (१२), P १००-१११.

استمارة استبيان

أثر العوامل التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

عزيزي المشارك تحية طيبة وبعد.....

نقوم بإجراء دراسة علمية تهدف إلى معرفة أثر العوامل التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة بالرياض

تعد الإجابة في غاية الأهمية بهدف التوصل لنتائج هذه الدراسة، لذا نرجو التكرم بالإجابة على مجموعة من التساؤلات من منظور عملي لدراسة بعض الأمور الخاصة للكشف عن أثر العوامل التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير.

ولتحقيق أهداف الدراسة نقدم لكم مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بموضوع أثر العوامل التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير وهذه الاستبانة لن تأخذ الكثير من وقتكم فنحن نقدم لكم هذه الاستبانة لأننا في حاجة مساعدتكم لنا في ملئ هذه الاستبانة، لذلك نطلب من حضراتكم قراءة الأسئلة بتمعن واختيار الإجابة التي تعكس رأيكم، مع العلم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة يتم استخدامها فقط لأجراء بحث علمي وأنها ستكون سرية تامة ولم يتم نشرها.

شاكرين ومقدرين لدعمكم وتعاونكم

المحور الأول: البيانات الديموغرافية

١. النوع الاجتماعي:

☐ ذكر

☐ أنثى

٢. العمر:

☐ (٢٣-٣٠) سنة.

☐ (٣١-٤٠) سنة

☐ (٤١-٥٠) سنة

☐ (٥١-٦٠) سنة

☐ ٦١ فأكثر

٣. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

٤. إجمالي عدد سنوات الخبرة:

☐ (٠ - سنتين) خبرة.

☐ (٣-١٠) سنوات خبرة.

☐ (١٠-١٥) سنة خبرة.

☐ أكثر من ١٥ سنة خبرة

٥. المسمى الوظيفي:

☐ عامل

☐ موظف

☐ مدير

☐ اخري

المحور الثاني: العوامل التنظيمية

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: القيادة الفعالة						
١	تعتقد أن القائد يشارك المعلومات المهمة بشكل منتظم مع الفريق.					
٢	تري أن القائد يشجع الموظفين على التطور المهني وتحسين مهاراتهم.					
٣	تظن أن القائد يقدم تغذية راجعة بناءة لمساعدة الموظفين على التطور.					
٤	تعتقد أن القائد قادر على تحقيق توازن بين رؤية المؤسسة واحتياجات الموظفين.					
البعد الثاني: التواصل الفعال						

					١	تعتقد أن الموظفون يشعرون بالراحة عند مشاركة الأفكار الجديدة أو الاقتراحات مع الإدارة.
					٢	تعتقد أن هناك ثقافة قائمة على الشفافية والمصادقية في جميع عمليات التواصل.
					٣	يتم تشجيع بيئة منفتحة للحوار والتواصل بين جميع المستويات الإدارية.
					٤	تري أن الجميع في الفريق يشارك المعلومات بشكل مفتوح وواضح أثناء الاجتماعات عن بُعد.
البعد الثالث: الثقافة التنظيمية						
					١	تعتقد أن الثقافة التنظيمية تشجع على العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.
					٢	تظن أن بيئة العمل تدعم القيم الأخلاقية والنزاهة في التعاملات.
					٣	ثقافة العمل عن بُعد تشجع على الالتزام بالمبادئ الأخلاقية العالية.
					٤	تعتقد أن المنظمة تتعامل بعدل مع جميع الموظفين بغض النظر عن مكان عملهم.

المحور الثالث: مقاومة التغيير

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تعتقد أن التغيير في بيئة العمل قد يؤدي إلى زيادة مستويات التوتر لدى الموظفين.					
٢	تعتقد أن التغييرات التي تُحدث في المنظمة قد لا تكون فعّالة أو ضرورية.					
٣	ترى أن معظم التغييرات في العمل غير مدروسة بشكل كافٍ وقد تؤدي إلى نتائج سلبية.					
٤	تعتقد أن الموظفين بحاجة إلى وقت أطول للتكيف مع التغييرات في العمل.					
٥	تظن أن إشراك الموظفين في اتخاذ قرارات التغيير يجعلهم أكثر تقبلاً للتغيير.					
٦	تعتقد أن التغيير يمكن أن يكون محفزاً لتعزيز الابتكار والإبداع في المنظمة.					
٧	تعتقد أن القادة في المنظمة لا يوفرّون بما فيه الكفاية من الدعم للموظفين في أثناء التغيير.					

رابط الاستبيان: <https://forms.gle/PSbrEcfpE9MtNdgz6>

المستخلص

هدف البحث إلى تسليط الضوء حول أثر العوامل التنظيمية علة تخطى مقاومة التغيير بالتطبيق على شركة العثيم القابضة بالرياض ، وذلك من خلال توضيح أبعاد العوامل التنظيمية، بالإضافة إلى الكشف عن أثر العوامل التنظيمية بأبعادها تخطى مقاومة التغيير، ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث طبق هذا البحث على مجتمع دراسة تتمثل في شركة العثيم القابضة بالرياض إذ تكونت عينة البحث من عينة عشوائية قدرها (٣٨٤) مفردة، ولتحليل هذه المعلومات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

ولقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج الهامة والتي تتمثل أبرزها في أن القيادة الفعالة، والتواصل الفعال، والثقافة التنظيمية تلعب دورًا هامًا في التأثير على تخطى مقاومة التغيير بشكل عام، ولقد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات منها أن تتمثل التوصيات الرئيسية في تعزيز القيادة الفعالة من خلال تدريب القادة على إدارة التغيير والتحفيز على التفاعل الإيجابي مع الموظفين، كما يجب تحسين التواصل الفعال من خلال توفير قنوات شفافة ومباشرة لنقل المعلومات المتعلقة بالتغيير وإشراك الموظفين في العملية. تعزيز الثقافة التنظيمية بتبني ثقافة مرونة التغيير وتشجيع التكيف مع التغيير كأساس للنجاح المؤسسي والشخصي يعد أمرًا حيويًا. كما ينبغي جمع التغذية الراجعة من الموظفين بانتظام لاكتشاف مقاومة التغيير والعمل على معالجتها، وتطبيق نماذج معترف بها لإدارة التغيير يساعد على تيسير عملية التحول بشكل منظم وفعال.

Abstract

The aim of this research was to highlight the impact of organizational factors on overcoming resistance to change, applied to Al-Othaim Holding Company in Riyadh. This was achieved by identifying the dimensions of organizational factors and examining their effect on overcoming resistance to change. The researcher adopted a descriptive analytical approach to achieve the study's objectives, using a questionnaire as a data collection tool. The research was applied to a study population consisting of employees at public hospitals, specifically King Abdulaziz Medical City (National Guard Hospital), with a random sample of ٣٨٤ individuals. Statistical analysis of the data was conducted using the SPSS software.

The study concluded with several significant findings, the most important of which is that effective leadership, effective communication, and organizational culture play an essential role in overcoming resistance to change. The researcher made several recommendations, including: strengthening effective leadership by training leaders on change management and encouraging positive interaction with employees; improving effective communication by providing transparent and direct channels for conveying information about change and involving employees in the process; promoting an organizational culture by adopting flexibility toward change and encouraging adaptability as a foundation for organizational and personal success. Additionally, it is recommended to regularly gather feedback from employees to identify and address resistance to change. Finally, applying recognized change management models will facilitate the transformation process in an organized and effective manner.

Mid Ocean University

College of management

Master of Business Administration



**The impact of organizational factors on overcoming resistance to
change: a case study of Al-Othaim Holding Company in Riyadh.**

Preparation

Naif khalid Al-khalifi

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

٢٠٢٥