



كلية الإدارة

ماجستير الإدارة

مقترح بحث التخرج لدرجة الماجستير في الإدارة

بعنوان: (تأثير مقاومة التغيير على جودة الأداء الوظيفي).

مشرف البحث: د. وليد سليمان.

الطالبة: أحلام سعيد الزهراني

الرقم الجامعي: 222001263

المملكة العربية السعودية ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤

تأثير مقاومة التغيير على جودة الأداء الوظيفي

المقدمة:

بالنظر للتطور السريع والهائل الحاصل في هذه الحقبة من الزمان فإن التغيير أمر محتوم في كل مؤسسة ونظام؛ ويجب على أي منظمة سرعة مواكبة هذا التطور والتغيير السريع. وتعتبر إدارة التغيير من أصعب المهمات الإدارية المبدعة؛ لأنها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فحسب بل التخطيط الناجح أيضاً، والفكرة المناسبة في الظرف المناسب، والرجل المناسب في مكانه المناسب، ولا تخلوا إدارة التغيير من العديد من التحديات والصعوبات التي تقف عقبة امام انجاز المنظمة في مرحلة التغيير ومن ابرز هذه التحديات والصعوبات هي مقاومة التغيير وتشتدّ الصعوبة إذا واجهت المنظمة أفراداً يفضلون ما اعتادوا عليه، أو يتخوفون بدرجة كبيرة من الحساسية من التغيير؛ لأن بعض الأفراد يرون في التغيير تهديداً لجهودهم، أو هدراً للطاقات، أو مساساً بمصالحهم الخاصة.

إن ردّ الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة وعرقلة مسيرته لإضعافه وإفشاله، كما تشتدّ عمليات المقاومة للتغيير إذا تحولت من الأفراد إلى الجماعات وحينئذٍ ستتشكّل خطورة كبيرة لأنها في هذه الصورة تكون قد تحولت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصور، وعليه إذا لم يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها بإيجابية فسيؤدّي إلى الانقسامات الداخلية وتفكك وانهيار المؤسسة، كما سيتم التطرق بالتفصيل الى مسببات مقاومة التغيير.

مشكلة الدراسة:

يتناول البحث الحالي أهمية تطوير المنظمة عن طريق إدارة التغيير وكيفية تنمية وتطوير وبناء قدرات العاملين بها، ويسعى البحث الى توجيه جهود المنظمة للنهوض بها الى مستوى المنظمة العصرية القادرة على الإنجاز والإنتاجية بكفاءة عالية والقدرة على التخطيط الجيد والقدرة على استيعاب وتطبيق عناصر التطوير التنظيمي من خلال إدارة التغيير التي تتم بشكل مخطط ومنظم من خلال عناصر إدارة التغيير وهي العمليات والافراد والهيكل التنظيمي والتقنيات المستخدمة، ودراسة أثر ذلك على رفع كفاءة العاملين وعلى وجه الخصوص خفض مقاومتهم للتغيير.

أهمية الدراسة:

١- الأهمية العلمية:

- تعد إدارة التغيير من القضايا الحديثة في مجال الإدارة، نظرا لما لها من أهمية ترتبط بإنتاجية وكفاءة الموظف وبالتالي كفاءة وإنتاجية المنظمة.
- هناك أهمية تطبيقية لنتائج هذا البحث في المنظمات المختلفة، حيث يمكن من معرفة الأساليب المناسبة لإدارة التغيير في المنظمات من أجل خفض مقاومة التغيير وزيادة فاعلية الأداء.

٢- الأهمية العملية:

- تتجلى أهمية هذا البحث في أهمية اختبار الفروض المتعلقة بالبحث، ومدى تبني تلك المنظمات للجوانب العلمية والموضوعية في إدارة التغيير من أجل التطوير التنظيمي لديها.

اهداف الدراسة:

- بيان كيفية إدارة التغيير، واتخاذ القرار حول الاستراتيجيات الواجب اتباعها من أجل الوصول الى كفاءة أفضل في العمل.
- اقتراح الحلول والتوصيات لإنجاح عملية إدارة التغيير في المنظمة، وخفض مقاومة التغيير.
- تقديم توصيات واقتراحات من شأنها المساعدة في تطوير المناخ التنظيمي، لما له من أثر فعال في السلوك التنظيمي وخفض مقاومة التغيير.

أسئلة الدراسة:

- كيف ندرك ان هناك مقاومة تغيير
- لماذا يقاوم الموظفون التغيير
- من هم المقاومون للتغيير في العادة
- ماهي التحديات التي تواجه المنظمة من مقاومة التغيير
- كيف نخفض من نسبة مقاومة التغيير في المنظمة

الدراسات السابقة والإطار النظري:

- دراسة بجامعة المسيلة بالجزائر -بعنون (دور الحوافز في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمات)
- دراسة بجامعة افريقيا بالسودان بعنوان(سيكولوجية مقاومة التغيير)
- دراسة بجامعة لاهور في باكستان بعنوان(دور الحوافز في مواجهة مقاومة التغيير)

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعد عملية Prosci 3-Phase أحد المكونات الرئيسية الثلاثة لمنهجية Prosci، بالإضافة إلى نموذج معاهدة التعاون بشأن البراءات ونموذج ADKAR. بينما يتيح نموذج ADKAR التغيير الناجح على المستوى الفردي، إن عملية Prosci 3-Phase توفر إطارًا لتحقيق التغيير على المستوى التنظيمي.

من خلال عملية إدارة التغيير التنظيمي، يعمل ممارسو التغيير من خلال ثلاث مراحل (نهج الإعداد، إدارة التغيير، استدامة النتائج) لتحقيق نتائج المشروع الناجحة.

تنقسم كل مرحلة إلى ثلاث مراحل، وتتضمن كل مرحلة أنشطة مهمة لدعم نجاح مبادرة التغيير. على الرغم من أن عملية Prosci 3-Phase منظمة، إلا أنها قابلة للتكيف وقابلة للتطوير لتلائم احتياجات أي منظمة أو مبادرة تغيير.

• المرحلة الأولى:

- نهج الإعداد

تدعم المرحلة الأولى من عملية Prosci 3-Phase Process فرق التغيير والمشاريع في تطوير إستراتيجية إدارة التغيير الخاصة بهم، مع وضع النهاية في الاعتبار. تساعد الأنشطة في هذه المرحلة الممارسين على تطوير نهج مخصص وشامل يضع تغييرهم في النجاح. تشمل المراحل الثلاث في المرحلة الأولى ما يلي:

تحديد النجاح:

يحدد الممارسون بالضبط ما يحاولون تحقيقه، من خلال أنشطة مثل تطوير ملف تعريف تفصيلي للتغيير وتحديد شكل النجاح في المشروع.

تحديد التأثير:

تركز هذه المرحلة على كيفية تأثير التغيير على الأفراد، باستخدام الأنشطة التي تشمل تحديد المجموعات المتأثرة وتحديد التبني والاستخدام.

تحديد النهج:

ينظر الممارسون في الخطوات التي سيحتاجون إلى اتخاذها لتحقيق نجاح المشروع، والانخراط في أنشطة مثل تقييم المخاطر، وتحديد المقاومة المحتملة، وإنشاء الأدوار المطلوبة.

• المرحلة الثانية

- إدارة التغيير

تجلب المرحلة الثانية من عملية Prosci 3-Phase إستراتيجية إدارة التغيير إلى الحياة. تتضمن الأنشطة في هذه المرحلة تطوير الخطط والإجراءات التي تساعد على تحريك الأفراد والمنظمة من خلال انتقالات ADKAR. تشمل المراحل الثلاث في المرحلة الثانية:

إدارة التغيير:

التخطيط والعمل - يحدد الممارسون أفضل طريقة لإعداد وتجهيز ودعم الأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير، من خلال أنشطة مثل تطوير مخطط ADKAR وإنتاج خطط إدارة التغيير مثل خطة الراعي وخطة الاتصالات.

تتبع الأداء:

تركز هذه المرحلة على كيفية تتبع التقدم المحرز في جهود إدارة التغيير والحفاظ عليه، وذلك باستخدام الأنشطة التي تشمل إنشاء تقويم تعقب وتحديد نقاط القوة والفرص في الأداء.

تكييف الإجراءات:

بناءً على ما تعلمه الممارسون حتى الآن، لا سيما في المرحلة السابقة، يقضون وقتًا مهمًا في تعديل إستراتيجية إدارة التغيير الخاصة بهم مع أنشطة مثل إعداد الإجراءات التكميلية والاستمرار في تتبع الأداء.

• المرحلة الثالثة

- استدامة النتائج

تحدد المرحلة الثالثة والأخيرة من عملية Prosci المكونة من ٣ مراحل نهجًا لضمان اعتماد التغيير وتلتزم المنظمة بالقيام بما هو مطلوب للحفاظ على التغيير. وتشمل الأنشطة ذات الصلة إعادة تقييم الأداء وتفعيل استراتيجيات الاستدامة ونقل المسؤوليات. تشمل المراحل الثلاث في المرحلة الثالثة استدامة النتائج:

مراجعة الأداء:

بعد بدء المشروع، يفكر الممارسون في الأداء لتأكيد النتائج المرجوة، مع أنشطة مثل مراجعة نتائج ADKAR وتوثيق الدروس المستفادة.

تنشيط الاستدامة:

يركز الممارسون على تنفيذ الإجراءات للحفاظ على نتائج التغيير، والمشاركة في أنشطة مثل تحديد الثغرات وتفعيل أدوار الاستدامة ذات الصلة.

نقل الملكية:

في هذه المرحلة الأخيرة من عملية Prosci المكونة من ثلاثة مراحل، يحدد الممارسون كيفية دفع جهود الاستدامة إلى الأمام، مع الأنشطة المهمة التي تشمل نقل المعرفة والأصول، بالإضافة إلى الاحتفال بنجاحات إدارة التغيير.

المنهجية وطرق البحث:

- البحث عن طريق الاطلاع وتحليل دراسات وتجارب سابقة عن مقاومة التغيير والاستفادة منها واستنتاج ما آلت اليه هذه الدراسات والتجارب.
- عمل استبيان لما يقارب ٣٠٠ موظف في قطاعات مختلفة وتحليل نتائجه.

أدوات الدراسة:

- عمل استبيان يتناول العديد من النقاط التي تكشف أسباب مقاومة التغيير.
- بحث وتحليل تجارب المنشآت المتعلقة بمقاومة التغيير وربط النتائج بنتائج الاستبيان والبحث.

مجالات الدراسة:

- المجال الزمني: سيتم جمع وتحليل البيانات المتعلقة بهذا البحث في غضون شهر من تاريخ تسليم مقترح المشروع.
- المجال البشري: سيتم عمل الاستبيان لما يقارب ٢٥٠ موظف في القطاع العام والخاص واجراء مقارنة لنتائج الاستبيان بين نتائج الموظفين في القطاعين.
- المجال المكاني: ستكون نتائج البحث في المملكة العربية السعودية بحيث ستتم دراسة اهم مسببات مقاومة التغيير في بعض المنشآت في المملكة.

التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية:

المقدمة:

ستتناول مقدمة البحث فكرة عامة عن مقاومة التغيير ومدى تأثيره على كفاءة أداء المنظمة.

المتن:

- سيتم تحليل مسببات مقاومة التغيير.
- تأثير مقاومة التغيير على كفاءة الأداء.
- عرض التجارب السابقة وتحليلها.
- عرض الاستبيان وتحليله.

الخاتمة:

- تفصيل وشرح نتائج مرحلة المتن واستنتاج مدى تأثير مقاومة التغيير في كفاءة الأداء وتقديم توصيات واقتراحات من شأنها المساعدة في تطوير المناخ التنظيمي، لما له من أثر فعال في السلوك التنظيمي وخفض مقاومة التغيير.

قائمة المراجع والمصادر المبدئية:

- كتاب إدارة التغيير في منظمات الاعمال للمؤلف بهاء الدين العسكري
- كتاب الاتصال وإدارة التغيير والصراع والأزمات في المنظمات للمؤلف د. السيد عبدالرحمن علي.
- كتاب إدارة التغيير والتطوير للمؤلف زيد منير عبوي.
- موقع مختص بإدارة التغيير www.prosci.com
- دراسة بجامعة المسيلة بالجزائر -بعنون (دور الحوافز في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمات)
- دراسة بجامعة افريقيا بالسودان بعنوان(سيكولوجية مقاومة التغيير)
- دراسة بجامعة لاهور في باكستان بعنوان(دور الحوافز في مواجهة مقاومة التغيير)