

دور إدارة المخاطر في تقليل مقاومة إدارة التغيير في الجمعيات
الأهلية بالمملكة العربية السعودية

The Role of Risk Management in Reducing Resistance to
Change Management in Civil Society Associations in the
Kingdom of Saudi Arabia

(A thesis submitted for partial fulfilment of Master's degree in Project Management)

Team Leader: Abdullah Saleh – 232002388

Abdullah Hasan – 232002462

Khaled Salem– 232002390

Supervisors:

Dr. Walid Soliman

الفهرس | Content

م	البيان	رقم الصفحة
1	الفهرس Content	
	Abstract	
	ملخص الدراسة	
Chapter I الفصل الأول		
	المقدمة العامة Introduction	2
	مشكلة الدراسة: Research problem	3
	أهمية الدراسة The importance of the study	3
	أهداف الدراسة Research Objectives	5
	مصطلحات الدراسة	5
Chapter II الفصل الثاني		
	المبحث الأول: إدارة المخاطر	7
	المبحث الثاني: إدارة مقاومة التغيير	11
	المبحث الثالث: الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية	21
	الدراسات السابقة	22
Chapter III الفصل الثالث		
	منهج الدراسة Research Methodology	24
	عينة الدراسة	24
	منهجية الدراسة: Research Structure	24
	محددات الدراسة: Research Limits	24
	أدوات البحث Research Tools	25
	أدوات التحليل الإحصائي للدراسة	26
Chapter IV الفصل الرابع		
Chapter V الفصل الخامس		

الفصل الأول

المقدمة العامة | Introduction

التغيير هو تبني فكرة أو سلوكاً جديداً من قبل المنظمة، حيث يؤكد التغيير التنظيمي على إعادة هيكلة الموارد والإمكانات لزيادة القدرات وخلق قيمة وتحسين العوائد والنتائج لأصحاب المصلحة في المنظمة. حيث تعتبر إدارة التغيير ذلك النهج الإداري الذي يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة في تحقيق استمرارية الأعمال في المنظمات الأهلية بأبعادها (فهم الجمعية/ المؤسسة وطبيعة عملها، وصياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال، وتطوير وتنفيذ إدارة استمرارية الأعمال، وإدامة خطط استمرارية الأعمال) للتمويل المستدام ببعده كمتغير وسيط في المنظمات الأهلية (الجمعيات / المؤسسات).

لا شيء اليوم ثابت، فالثابت هو المتغير، كل شيء يتغير: السلوكيات، التكنولوجيات، التنظيمات، التشريعات، السياسات، الخطط... والمؤسسة تعيش في محيط متقلب، يعرض بعضه فرصاً والبعض تهديدات تصل إلى درجة زوال المؤسسة، و إننا نشهد في العصر الحديث موجة من التجديدات في الأفكار وثورة في بما يحدث حول المعلومات والتكنولوجيات وتدفقات هائلة للأموال والعمالة، لدرجة أننا أصبحنا نسمع اليوم عن "صدمة المستقبل" تملي علينا داخل مؤسساتنا العمومية والخاصة تنمية المهارات ورفع الكفاءات وترقية الأداء القيادي لمواجهة هذا التحدي وإدارة التغيرات مع الألفية الثالثة.

مشكلة الدراسة: Research problem:

إن موضوع إدارة التغيير من المواضيع التي لاقت اهتمام من الباحثين في إدارة الأعمال بشكل خاص، وأصبح التغيير حاجة ملحة لمتخذي القرارات وقادة المؤسسات لتحسين الأداء وتأمين البقاء ثم تحقيق النمو والاستمرار. ولكن الممارسة العملية ينجم عنها في الغالب اتجاهين، اتجاه إيجابي متعاون يتفاعل مع التغيير ويساهم فيه، واتجاه سلبي يتأرجح بين الجمود والمقاومة الشديدة جداً.

المجتمع السعودي بحاجة ماسة إلى منظمات القطاع غير الربحي؛ نظراً للدور الذي تلعبه هذه المنظمات كمكمل لجهود الدولة، وقد يتجاوز هذا الدور التكميلي إلى المنافسة مع القطاع الحكومي في تلبية متطلبات التنمية في المجتمع السعودي، وحتى يتحقق الدور الريادي لهذه المنظمات فهي تحتاج إلى قادة يتولون تنسيق جهود جميع العناصر المشاركة في الأداء، وضبط العلاقات مع المنظمات الخارجية ذات العلاقة.

ومن هذا المنطلق تأتي أهمية الدراسة حيث تنبع من أهمية الموضوع الذي تناقشه والذي يتناول دور إدارة المخاطر في تقليل مقاومة إدارة التغيير في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، ويتمثل السؤال الرئيسي لهذا البحث في "ما دور إدارة المخاطر في تقليل مقاومة إدارة التغيير في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية؟"

أهمية الدراسة: The importance of the study:

تكمن الأهمية من هذه الدراسة من جانبين، الأول له علاقة بالمدخل الإدارة لمقاومة التغيير. والجانب الآخر يتعلق بالمخاطر ذات العلاقة بإدارة التغيير في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.

(1) الأهمية النظرية: Theoretical importance:

تحظى الدراسة بأهمية كبيرة، حيث تساهم في فهم تأثير إدارة المخاطر في تقليل مقاومة إدارة التغيير في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية. ويمكن أن تساعد هذه الدراسة الجمعيات الأهلية في التأثير الإيجابي لمقاومة الإدارة، مما يساهم في تحقيق أهدافها وتطوير أعضائها.

كما تتمثل الأهمية في محاولة الدراسة لمعرفة دور إدارة المخاطر في أنها من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع "دور إدارة المخاطر في تقليل مقاومة إدارة التغيير في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية" في حدود علم الباحثين"، وتتحقق فوائد الدراسة من خلال:

- فهم دور إدارة المخاطر في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية: تساهم الدراسة في فهم إدارة المخاطر في الجمعيات الأهلية.
- تحديد أوجه مقاومة إدارة التغيير في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية: يمكن أن تساعد الدراسة الجمعيات الأهلية في تحديد أنواع المقاومة في الجمعيات الأهلية، مما يساهم في اختيار نمط الإدارة المناسب لتحقيق أهداف الجمعية.
- تقديم توصيات لتحسين إدارة المخاطر في الجمعيات الأهلية: يمكن أن تساعد الدراسة الجمعيات الأهلية في تقديم توصيات لتحسين الإدارة، مما يساهم في تحقيق أهداف الجمعية وتطوير أعضائها.

(2) الأهمية التطبيقية العملية: Practical importance

قد تساهم هذه الدراسة من خلال تطبيق الجمعيات الأهلية لبعض الإجراءات التطويرية مثالها ما يلي:

- قد تقرر جمعية خيرية أن تركز على تعزيز إدارة المخاطر وتأثيرها على المقاومة للتغير، حيث يرتبط هذه الإدارة بتقليل المخاطر والالتزام بالعمل والأداء المهني.

بشكل عام، يمكن أن تساعد دراسة عن تأثير إدارة المخاطر على تقليل مقاومة التغيير في الجمعيات الأهلية في تحقيق أهدافها وتطوير موظفيها من خلال الإدارة الحكيمة للمخاطر والتغيير المستمر المناسب وتطبيق توصيات البحث.

أهداف الدراسة: Research Objectives:

ولذلك فالهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو "معرفة دور إدارة المخاطر في تقليل مقاومة إدارة التغيير في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية" ويتفرع منه الأهداف التالية:

- التعرف على إدارة المخاطر والأداء العام والتي نحددها في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.
 - وضع المقترحات والتوصيات المناسبة بناءً على النتائج التي سيتم الحصول عليها من خلال البحث الميداني.
- مصطلحات الدراسة:

- المخاطر: تعريفها لغوياً:
 - المخاطر: العرifi الاصطلاحي:
- إدارة الخطر هي مسؤولية التخطيط، التوجيه، وتنظيم مقياس لتخفيض وتسكين السيطرة على التأثيرات المحتملة على المنظمة من المخاطر التي تنشأ جراء عملياتها مع تحديد وتحليل وتقييم ومعالجة ومراقبة الخطر (Campbell, 2005: 7).

- تعريف التغيير لغوياً:
- التغيير هو مفهوم مشتق من الفعل الثلاثي (غَيَّرَ) بمعنى بدل الشيء، أو انتقل من حال إلى آخر، ويُعرف أيضاً بأنه عملية تنتج عنها مجموعة من الأشياء، أو الأحداث الجديدة، والتي تستقر مكان أشياء قديمة. يمكن أن يكون التغيير استجابة لمجموعة من العوامل المؤثرة على شيء ما، ويؤدي إلى تغييره من حالته الراهنة إلى حالة أكثر تقدماً وتطوراً.

- تعريف إدارة التغيير اصطلاحاً:

إدارة التغيير تمكن الشركات من تحديد واعتماد الاستراتيجيات والإجراءات
للتعامل مع أي تغيير يحدث في بيئة العمل، بهدف ضمان استمرارية سلامة القوى
العاملة طوال العملية.

الفصل الثاني

الأدبيات والإطار النظري

إدارة المخاطر

إدارة مقاومة التغيير

الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية

الفصل الثاني

الإطار النظري ومكوناته

Literature Review

المبحث الأول: إدارة المخاطر

المعنى اللغوي للمخاطر:

المخاطر في اللغة مشتقة من خطر، وهي تعني معنيين، أحدهما القدر والمكانة، والآخر اضطراب الحركة، (ابن فارس، 1979م. ص 199). ويظهر ذلك من خلال المعاني التي استعملت فيها، منها ارتفاع القدر والمكانة والشرف، ويقال رجل خطير أي له قدر، وأمر خطير أي رفيع (ابن منظور 1993م. ص 137).

تعريف إدارة المخاطر:

إن إدارة المخاطر تعتبر منهج ومدخل علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع الحوادث أو الخسائر العارضة والمحتملة، ومن ثم تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية وقوع الحوادث أو الخسائر إلى الحد الأدنى (حماد، 2003م. ص 51). وعرفت إدارة المخاطر بأنها عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير استراتيجيات لإدارتها. ومن المحتمل أن تضمن هذه المخاطر التحويل إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل أثارها السالبة وقبول بعض أو كل تبعاتها (مجموعة الخليج 2009). أسباب فشل إدارة المخاطر في منع حدوث الأزمة المالية العالمية، مقال منشور

www.arrouiah.com/node

تُعرف إدارة المخاطر Risk Management حسب معهد إدارة المشروعات Project Management Institution على أنه التعامل الصحيح مع أي حدث أو ظرف غير مؤكد،

وفي حال وقوعه فإنه يحدث تأثير إيجابي أو سلبي على أهداف المشروع، حيث تشتمل تلك الأحداث على الظروف والمواقف والتهديدات غير المتوقعة والتي يؤدي وقوعها إلى التأثير على سير المشروع بالطريقة المطلوبة (Wickwire, Jon M.; et al. (2002). p. 289).

أنواع إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر تنقسم أساسًا إلى أربعة أنواع تعبر عن الاستراتيجيات المتبعة للتعامل مع المخاطر. تتضمن هذه الأنواع التجنب، حيث يتجنب اتخاذ القرارات التي قد تزيد من احتمالية حدوث مخاطر معينة. وتشمل أيضًا التقليل من المخاطر، حيث يُتخذ إجراءات لتقليل الآثار السلبية للمخاطر على المشروع أو المؤسسة. وتعتمد استراتيجية تحويل المخاطر على تحويل المسؤولية عبر توقيع عقد مع جهة أخرى تتحمل المخاطر. أما استراتيجية تقبل المخاطر، فيتمثل في قبول المخاطر دون اتخاذ إجراءات لتقليل آثارها، وغالبًا تستخدم عندما تكون تكاليف التقليل أعلى من قيمة المخاطر.

بشكل رئيسي تنقسم إدارة المخاطر إلى أربع أنواع والتي تعبر عن طريقة التعامل مع المخاطر باستراتيجية مختلفة، وتشمل هذه الأنواع ما يلي (حسين، 2007م):

1- تجنب المخاطر:

تعتمد استراتيجية إدارة المخاطر في هذا النوع على تجنب القرارات التي من شأنها أن تعزز احتمالية حدوث الخطر، وبالتالي يحد ذلك من وقوع التهديدات المحتملة بنسبة كبيرة. لا يمكن الاعتماد على استراتيجية تجنب المخاطر دون دراسة المخاطر أولاً وتحليلها وتقييمها جيدًا، فقد تكشف لك فيما بعد أنها مخاطر إيجابية تحمل لك فرص هامة لمشروعك، وبالتالي تجنب هذه الفرص بمثابة وقوع خسائر.

أما على سبيل المثال في استراتيجية تجنب المخاطر عدم اتخاذ القرار بالاستثمار في مشروع ما لتفادي خسائره وأضراره المحتملة على المستثمر سواء فرد أو شركة.

2- تقليل المخاطر:

تُطبق استراتيجية التقليل من المخاطر بغرض التخفيف من آثارها السلبية على المشروع أو على المؤسسة، وذلك يكون من خلال القيام بعدد من الإجراءات.

فعلى سبيل المثال يواجه أصحاب المشروعات في الجانب التمويلي مشكلات تتعلق بالإخلال بالمتطلبات التنظيمية، وما يساعدهم على التقليل من الآثار السلبية لهذه المخاطر هو تطبيق حلول تكنولوجية.

3- تحويل المخاطر:

الاعتماد على استراتيجية تحويل المخاطر يعني توقيع عقد يُنص فيه على أن المؤسسات أو الأفراد غير مسئولين عن تحمل المخاطر المحتملة وأن ما يتحملها هو طرف آخر، هذه الاستراتيجية تقلل من حدة المخاطر ومن العبء الواقع على المؤسسة في تحملها.

وعلى سبيل المثال تُطبق هذه الاستراتيجية عند التعاقد مع شركة تأمين والتي تتحمل الأضرار الناشئة عن المخاطر التي قد يتعرض المؤمن عليه مثل التعرض للحوادث.

4- تقبل المخاطر:

في بعض الأحيان تلجأ الشركات إلى اتباع استراتيجية تقبل المخاطر، والتي لا تتخذ فيها أي إجراءات تقلل من أضرار المخاطر السلبية، ولكن ما الذي يدفع الشركات إلى اتباع مثل هذه الاستراتيجية والاستسلام للمخاطر بدلاً من مواجهتها؟

الإجابة هي أن التقليل من المخاطر تكلفته تزيد عن قيمة المخاطر، وبالتالي يرى أصحاب المؤسسات أن التقليل من المخاطر في تلك الحالة هي مخاطرة بحد ذاتها، فمن الأفضل القبول في تلك الحالة لمنع تحمل تكاليف مادية باهظة.

ولكن قبول الخطر لا يتناسب مع المخاطر التي لها آثار شديدة الضرر على المؤسسات، فيجب التعامل مع المخاطر بهذه الاستراتيجية إذا كانت آثارها السلبية خفيفة.

خصائص إدارة المخاطر:

خصائص إدارة المخاطر تتميز بالقدرة على اتخاذ قرارات فعّالة وتوفير حلول تقلل من الخسائر. تستعد إدارة المخاطر لأسوأ السيناريوهات، وتركز على تقليل الآثار السلبية للمخاطر، مع التركيز على التوقع والتنبؤ بالمخاطر. تضع خططاً شاملة وتخطيطاً فعّالاً لمواجهة التحديات، وتعمل على تحديد دور كل فرد بشكل فعّال.

تتسم إدارة المخاطر بعدد من الخصائص التالية:

1- اتخاذ القرار الأفضل:

تتضمن إدارة المخاطر العديد من الحلول والبدائل التي تساعد على اتخاذ القرار الأفضل والأنسب، وهو القرار الذي يضمن وقوع أضرار وخسائر بأقل نسب ممكنة، وتعتمد دائماً إدارة المخاطر على التحليلات في اتخاذ القرار.

2- الإعداد لأسوأ المخاطر:

تتسم إدارة المخاطر بمساهمتها في مواجهة مختلف المخاطر بدرجات شدتها، ففي حالة توقع حدوث أسوأ المخاطر فإن إدارة المخاطر تمثل المرجع الأساسي في التعرف على كيفية مواجهة هذه الأضرار والتجهيز لها جيداً.

3- تقليل من الآثار الضارة للمخاطر:

تركز إدارة المخاطر على التقليل من الآثار السلبية للمخاطر المحتمل وقوعها للمنظمة إلى أقل درجة ممكنة، وذلك في حالة عدم القدرة على القضاء على هذه المخاطر تماماً.

4- التخطيط:

تتسم إدارة المخاطر بالتخطيط في عملها، إذ أنها تضع الخطة التي تتضمن كافة مراحل معالجة المخاطر المحتملة أو القضاء عليها، إلى جانب التخطيط للأدوار التي سيتولاها كل فرد يعمل في هذه الإدارة.

5- توقع المخاطر:

تكمّن وظيفة إدارة المخاطر الأساسية في توقع المخاطر التي يحتمل حدوثها للمنظمة قريباً، وبالتالي فهي تتنبأ بوقوعها دائماً، ولا يُعتمد عليها في مواجهة الأضرار عقب حدوثها.

المبحث الثاني إدارة ومقاومة التغيير

2-1: مفهوم التغيير:

يعد فعل التطوير أو إدخال طريقة جديدة أو إعادة هيكلة التنظيم تغييراً لترتيب الأشياء (Daniel L.1992. P.61)، وقد أفرز هذا الوضع مفاهيم جديدة لعل من بينها "إدارة التغيير" و "مقاومة التغيير"، ولكن قبل الحديث عن كلا المفهومين نحاول البحث أولاً في مفهوم التغيير وأهميته.

كما أن تعبير التغيير يدل على (Ibid, P.61-62):

- من جهة، التطور الذي سيحدث بسبب تفاوت بين أمرين من الواقع: الواقع الشخصي الداخلي، بنظام هيكله واتجاهاته ومعتقداته وأحكامه المسبقة، والواقع الخارجي؛
- من جهة أخرى، التغيير على مستوى الشخص نفسه، الذي يؤدي به إلى تعديل واقعه الشخصي الداخلي ومحاولة التقرب من المعطى الموضوعي للعالم الخارجي، والذي يمثل الحركة التكميلية لما سبق من أجل تحقيق التوازن، وبذلك ينجح الفرد في إحداث توازن بين واقعه الداخلي والعالم الموضوعي وهذا ما سيسمح له بالشعور بالارتياح.

ويعتبر التغيير هو نتاج تفاعلات ظاهرة وباطنة تحدث بشكل عشوائي أو مخطط، وبالتالي فهو يعتبر ظاهرة ملاصقة للحياة وللوجود الإنساني، فهو يرتبط بقوى التغيير وبمقدار عفويتها وانطلاقها وبقدرتها على التأثير في هيكل وبنيان وأداء الكيان الإداري، كما يمكن تعريف التغيير بأنه نتاج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه ولتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته. وفيما يلي نورد بعض التعاريف الخاصة بالتغيير:

تعريف 1: "هو حالة كسر الجمود في الأنشطة الحالية، وإعادة توجيه طاقات المنظمة، نتيجة

لاستراتيجيات، أو منتجات، أو فرص تسويقية، أو مناهج، أو عمليات، أو هياكل جديدة" (شوشة، 1999م. ص 297).

تعريف 2: "التغيير هو التحولات الاستراتيجية الواسعة للمؤسسات، ممثلة في: عمليات الاندماج والحياسة، وضع التحالفات وتنمية النشاطات الجديدة، وعوالة النشاطات أمام منافسة حيوية، ومحيط متغير يستلزم مواكبة من المؤسسات" (Benoit G. 2000, p.01).

2-2: أهمية التغيير:

إن وجود المؤسسة ضمن محيط مفتوح، يجعلها بين حدي التأثير والتأثر في البيئة الخارجية، ولما

كانت هذه الأخيرة متحركة ودائمة التغيير فإنه على المنظمة الاستجابة والتكيف مع هذا التغيير، والذي تبرز أهميته من خلال:

– الأفراد: لقد تغيرت النظرة التقليدية للفرد، كعنصر يأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بعد رأس المال، إلى نظرة جديدة جعلته يحتل الصدارة بزيادة انتشار أساليب تعتمد الجودة والخدمة المميزة وتمكين العاملين والأداء المقارن benchmarking والهندرة، وغيرها من العمليات التي تتطلب الفرد كمشارك في إدارة أعمال المنظمة، وليس كعنصر في مرتبة العناصر المادية الأخرى؛

- المنظمة: لقد سادت النظم الهرمية والمركزية المؤسسة على السلطة الأمر ورسمية العلاقات لفترة طويلة، ولكنها اليوم أصبحت لا تتفق وتغيرات المحيط، وهو ما أدى إلى ظهور التنظيمات الأفقية flat ، المعتمدة على العمل الجماعي في مجموعات صغيرة وعلى لامركزية القرارات؛

- القيادة: تكمن أهمية التغيير كذلك في تغير الكثير من المهام على مستوى القيادة، والتي تحولت من التخطيط الاستراتيجي، إلى قيادة تعتمد التطوير الاستراتيجي من القاعدة إلى القمة، وإعطاء الاتصال أهميته بجعل المديرين التنفيذيين في حالة اتصال دائم بالعملاء والعمليات، للوصول إلى قائد صاحب رؤية مستقبلية؛

- المعلومات الإدارية: تتطلب نظم المعلومات الحديثة تغييراً في أساليبها القديمة، بالانتقال من مركزية نظم المعلومات إلى اللامركزية في المعلومات، خاصة مع انتشار شبكة بنوك المعلومات والانترنت، ومالها من تأثير على الاستجابة السريعة لتغيرات المحيط.

2-3: أنواع التغيير:

تختلف أنواع التغيير باختلاف دواعيها، ففي حالات يكون التغيير محصوراً وضيقاً، وفي أخرى يكون واسعاً وعميقاً وطويلاً، وفي بعضها يكون سريعاً وعنيفاً، ويمكن أن يحدث بالإجماع والاتفاق التام أو بالإجبار من طرف قادة ورؤساء المؤسسات.

فعندما يقرر موظفو مصلحة المنازعات مؤسسة ما توزيعاً جديداً للمهام، بغرض الاستعمال الأحسن لأجهزة الإعلام الآلي، من أجل مواجهة تزايد عدد الملفات ودراستها في مدة ستة أشهر، فالأمر هنا يتعلق بالتغيير، كما أنه عندما تدخل المؤسسة نظاماً للتوقيت المتغير Variable timing system فإنها بصدد عملية تغيير كذلك.

ويقسم كل من Benoît Grouard و Francis Meston التغيير إلى الأنواع التالية:
(Benoit G. et al, 2000. P. 1)

2-3-1: حسب عمق التغيير The depth of change:

وهذا النوع يتكون من فرعين:

1- التغييرات السطحية: superficial changes - لها دور هام في المؤسسات ولا يمكن اعتبارها ثانوية. هذه التغييرات السطحية يمكن أن تمس مختلف مكونات المؤسسة من إستراتيجية، هياكل، ثقافة وطرق التسيير، وتأتي استجابة إلى متطلبات المؤسسة للتطور تماشياً وتغيرات المحيط، ويستعمل اليابانيون مصطلح kaizen للتدليل على هذه التغيرات الصغيرة والمتواصلة.

1- التغييرات العميقة: Deep changes - تتميز بأهميتها وندرة حدوثها مقارنة بالأولى، لما تتطلبه من استثمارات مباشرة (أدوات إنتاج جديدة، حيازة براءات اختراع...الخ)، وتحريك كبير لقوى حيوية في المؤسسة، وتتمحور التغييرات العميقة أساساً حول الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة. وتتميز بأنها في غالبيتها تشكل صدمة للعمال (الأجراء)، قد تكون صدمة إيجابية وقد تكون سلبية، فإن كانت إيجابية فإن نتائجها قد تتعدى التغير المطلوب فقط، وإن كانت سلبية فإن الفشل فيها يشكل ضرراً حقيقياً للمؤسسة، ومقارنة بالتغيرات السطحية فإن نتائج التغييرات العميقة تمثل عبئاً، كما أنها أكثر طولاً.

2-3-2: حسب سرعة التغير The Speed of change:

يتطلب التغير الجيد أقصر زمن ممكن لسببين هما:

السبب الأول: يتطلب التغير تعبئة موارد من المؤسسة، تأتي بها من نشاطات أخرى لا تتفق والهدف الذي وضعت من أجله، فهدف المسؤول التجاري بيع أكبر كمية ممكنة في أحسن الظروف، وبصفة مستمرة وليس المساهمة في وضع شكل جديد من العلاقة مع الزبائن. وما يمكن ملاحظته أن هذه النشاطات الجديدة التي لا تتعلق بالهدف الأولي، لها أهميتها في المؤسسة، وسينعكس التغير الحاصل على أداء هذه النشاطات الأصلية في صورة : جودة أقل، زمن أطول وتكاليف أكبر، وهو ما يعني ضرورة تقليص زمن التغير.

السبب الثاني: يتمثل في القدرة على إشراك أفراد في التغير، وكلما كان التغير طويلاً، أدى إلى

نقص الحافز لدى هؤلاء الأفراد.

لقد ازدادت أهمية السرعة في التغيير بزيادة الحساسية للسوق، ولم يعد كافياً أو هدفاً أن يتم التغيير، ولكن الأهم من ذلك أن يتم التغيير بسرعة، للحفاظ أو لتطوير المركز التنافسي للمؤسسة، وتختلف درجة السرعة في التغيير من مؤسسة لأخرى، بل وفي نفس المؤسسة، إذ أن التغييرات تكون أكثر سرعة وأكثر عمقا وبأقل زمن ممكن، إذا تطلبت الظروف ووعي الرؤساء ذلك.

2-4: مقاومة التغيير في المؤسسة وأشكاله (العامري والفوزان، 1997 م. ص. 356):

2-4-1: مفهوم مقاومة التغيير:

هناك عدة مفاهيم لمقاومة التغيير ونذكر منها:

المفهوم الأول: إن مقاومة التغيير سواء الإيجابية أو السلبية، تعني أن المنظمة تريد أن تخبر بمواردها الرئيسية، واتجاهاتها نحو التغيير، وأهمية قيمها وثقافتها، وطبيعة علاقتها مع الأنظمة الأخرى في بيئتها.

المفهوم الثاني: تعني أن يقوم الموظفون بإجراءات مناقضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة تكون

إيجابية في اغلب الأحوال.

المفهوم الثالث: تعني مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير، أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، والمحافظة على الوضع القائم.

2-4-2: أشكال مقاومة التغيير (العامري والفوزان، 1997 م. ص. 257):

2-4-2-1: من حيث جماعية وفردية المقاومة:

المقاومة الفردية: تعني أن مقاومة التغيير تأخذ الصفة الفردية، وتتراوح اتجاهات الأفراد بين مؤيد للتغيير ومعارض له، تبعاً للرؤية الشخصية للتغيير المقترح؛

المقاومة الجماعية: عدم الامتثال للتغيير يأخذ طابعاً جماعياً، حيث يقاوم التغيير معظم الموظفين في الإدارة أو القسم محل الاهتمام.

2-4-2-2: من حيث الإفصاح عن مقاومة التغيير:

تأخذ درجة الإفصاح عن مقاومة التغيير شكلين: الأول سري والثاني ظاهري، وتتحدد سرية وظاهرية مقاومة التغيير حسب فلسفة القيادة والمناخ العام للمنظمة، ويبقى

التعامل مع المقاومة الظاهرية أفضل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية، نظراً لصعوبة تصدي الجهة المسؤولة لهذا النوع من المقاومة، الذي لا يمكن معرفة أطرافه أو أبعاده.

2-4-3: من حيث إيجابية وسلبية مقاومة التغيير:

المقاومة الإيجابية: تتمثل إيجابية مقاومة التغيير في كون التغيير المقترح سلبياً، بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة، وعدم الامتثال لهذا التغيير يصب في مصلحة الإدارة؛

المقاومة السلبية: تتمثل سلبية مقاومة التغيير في أنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية، - ومردودها على الموظف والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها.

2-4-3: أسباب مقاومة التغيير:

في إطار ممارسة التغيير ومحاولة الانتقال إلى أوضاع جديدة تنشأ في الغالب قوة معاكسة لقوة التغيير تشكل في الأخير ما اصطلح على تسميته "مقاومة التغيير". إن إدارة التغيير تتعقد وتصبح كلما كانت المقاومة شديدة وحقيقية ومتعددة الأشكال وتظهر في مختلف الأجزاء أو الوحدات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وبالمقابل تنجح إدارة التغيير كلما تم ضبط والتحكم في الجهة أو الجهات المقاومة.

إن هناك أسباباً تؤدي إلى ظهور ردود أفعال قد تكون عنيفة في بعض الأحيان وردود الأفعال هذه ما هي في الواقع إلا مقاومة لفعل التغيير، ومن هذه الأسباب ما هو شخصي ومنها ما هو متعلق بالمسؤولين ومنها ما هو متعلق بمشروع التغيير في حد ذاته، فالتغيير على حد قول الدكتور طارق السويدان " يطلق كما هائلاً من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات" (مشهور، 2010م. ص 81) ويمكننا أن نجمل أهم الأسباب في النقاط التالية:

2-4-3-1: التعود والعادات التنظيمية:

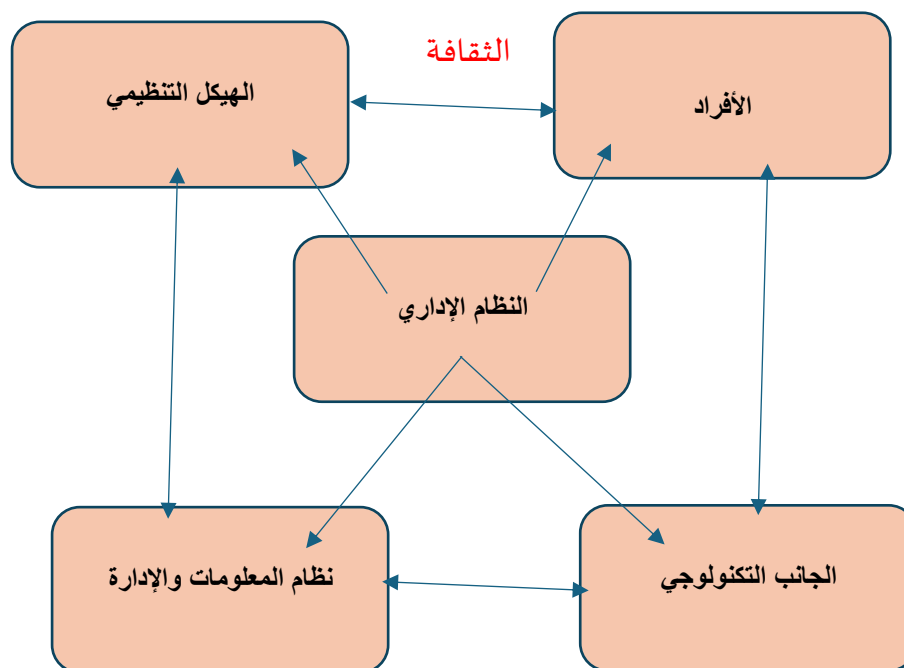
تتمثل العادات التنظيمية في الطرق التي تعود عليها الأفراد، لأداء الأعمال والنشاطات، ويتم اكتسابها بالتعلم أو الملاحظة أو التقليد. والعادات التنظيمية التي

يتمسك بها الأفراد، وعدم رغبتهم في تغييرها حتى وإن كان التغيير إيجابياً، تنشئ جموداً ورتابة، يظهر تأثيرهما على أداء المنظمة، وقدرتها التنافسية والابتكارية.

كما أن الجمود في العادات التنظيمية يظهر من خلال نمط القيادة الإدارية فيها، والذي يعرف بالنمط التحفظي أو البيروقراطي، المتميز بالحرص على الاحتفاظ بالسياسات والاتجاهات التقليدية للمنظمة، وبقاء الوضع على ما هو عليه، وبطء حركة التغيير، وعدم السعي لإدخال تغييرات داخل المنظمة، إذ أن بعض الناس لا يرغبون في التغيير، نتيجة التعود على طرق عمل قديمة، مريحة وسهلة، وهم لا يرغبون كذلك في التغيير لتفادي المشاكل التي يجلبها معه. (حسن، 2000م. ص. 11).

2-3-4-2: إهمال النظام الاجتماعي:

إن النظام الاجتماعي يتكون من مجموعة أجزاء، تتكامل وتتفاعل مع بعضها البعض، وأي تغيير في جزء منها يؤثر في الآخر، وتشمل هذه الأجزاء: الأفراد، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات والرقابة، النظام الإداري والتكنولوجيا (خطاب، 1999م. ص. 127)، كما يظهره الشكل اللاحق. فإدخال تقنية الحاسوب وأنظمة المعلومات مثلاً، قد يحدث انقلاباً في موازين القوى داخل المنظمة، فيصبح من لا يملك القوة يملكها، ومن يملكها يفقدها، وهو ما يدفع الأخير بمقاومة أي نوع من التغيير المقلص لنفوذه (العامري والفوزان 1997م، ص 361).



البيئة المحيطة

مكونات النظام الاجتماعي بالمنظمة (خطاب، عايدة (1999م). الإدارة الاستراتيجية للموارد
البشري، الطبعة الثانية ص 128)

إدارة مقاومة التغيير في المنظمات:

مقاومة التغيير بحاجة إلى إدارة للتعامل معها، ولكن المشكلة التي تواجهها منظمات الأعمال في كثير من الحالات تتمثل في تجاهل أي وجود للمقاومة، وبالتالي غياب أي إدارة يتم بواسطتها التعامل مع المقاومة بأشكال من التعامل الموضوعية التي ينظر من خلالها لعمليات المقاومة نظرة موضوعية لا نظرة رفض وإقصاء. ومن هنا فإن ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير تتطلب من المديرين الحذر ومعالجة الأمر بشيء من التخطيط والتنظيم ليتسنى لهم تطبيق عمليات التغيير والتطوير بنجاح وفاعلية، ويرى Folger and Skarlicki أن التغيير في المنظمات يخلق نوعاً من الشكوك والمقاومة عند العاملين، وهذا يجعل عملية التغيير تواجه صعوبات في تحقيقها لأهدافها المرجوة، وعليه إذا لم تتفهم الإدارة عملية المقاومة، وتقوم بتقديم الجهود المناسبة للتعامل مع هذه الظاهرة، فإنها بذلك تقوض جهود عملية التغيير (Folger, 1999. 35 – 50).

ويرى Coetsee أن قدرة المديرين على تحقيق أعظم منفعة من عملية التغيير تعتمد في جانب منها على خلق مناخ تنظيمي يعمل على تقليل درجة مقاومة العاملين لعملية التغيير ويشجع قبولهم ودعمهم لهذه العملية، لذلك يرى هؤلاء العلماء أن أهم شروط إدارة المقاومة يكمن في فهم تلك المقاومة وتعريفها تعريفاً دقيقاً (Coetsse, 1999. P 222 – 204):

كما يمكن للمعنيين بإحداث التغيير تقليل أسباب المقاومة من خلال عدة وسائل أهمها (القريوتي، 2000م. ص 350):

1. تجنب المفاجآت واحاطة الموظفين علماً وبشكل مسبق، بما تتجه النية لإحداثه من تغييرات، ودواعي هذه التغييرات المقترحة، حيث يتم تفهم الأسباب، وقطع دابر الإشاعات حول الموضوع، وحتى يوفر الاستعداد لتقبل التغيير. ويمكن اتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والمناقشة لتحقيق هذه الهدف.

2. ضرورة توفير حوافز لقبول التغيير، وإشعار المستفيدين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن لها أن تتحقق لهم. إذ أن من المقروض أن يكون التغيير إيجابياً ومحققاً لفوائد ومكاسب للعاملين ولتنظيم، وليس العكس.

3. الاستعانة بالقادة ورؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير ودواعيه، وما سترتب عليه.

4. اشتراك جميع العاملين بكافة مراحل التغيير ما أمكن، فالإنسان بطبيعته يتقبل تنفيذ ما يستشار فيه من أمور وما يشترك في التخطيط له.

5. إيجاد رؤية مستقبلية يتم تعريف العاملين بها وإعطاء سلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها. فمن الضروري جداً أن تتبلور الأهداف المتوخاة من التغيير على شكل رسالة تساعد في توجيه التغيير، وفي وضع استراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية. ذلك أنه من الصعب نجاح الجهود التي تفتقر لرؤية واضحة، فيجب أن تتبلور مثل هذه الرؤية حتى يتم تعبئة الجمهور للتعريف بها من خلال الوسائل المتاحة، والا تكفي الرؤية وحدها إذ لا بد من إعطاء صلاحيات كافية لمن يقود التغيير لإحداث التغييرات المطلوبة في النظم والهياكل المعيقة لتحقيق هذا الهدف.

6. العمل على تحقيق مكاسب ملموسة على المدى القصير، ومكافأة الذين ساعدوا في تحقيقها، وتجميع هذه التحسينات والبناء عليها.

ويضيف آخرون ستة أساليب أو استراتيجيات مقترحة يمكن استخدامها للتعامل مع مقاومة التغيير، وهي (العطية، 2005م. ص 335):

1. استراتيجية التعليم والاتصال:

وتدور هذه الاستراتيجية حول قيام المديرين بإجراء اتصالات مع الأفراد العاملين بهدف تعليمهم وإرشادهم بمزايا التغيير وفوائدها، وإيضاح أن الهدف الرئيس من التغيير هو خدمة مصالح المنظمة والعاملين على حد سواء، مما يؤدي إلى بث الطمأنينة والأمن الطرفين، وإشعارهم بأن عملية التغيير لن تهدد أمنهم الوظيفي أو تسليمهم مزايا معينة.

2. المشاركة والانخراط:

للمشاركة أبعاد مختلفة تتراوح ما بين المشاركة الممتثلة في تشجيع الأفراد العاملين على المناقشة وطرح الأفكار، إلى المساهمة الفعالة التي تتجسد بلعب دور مهم في عملية صنع القرار الخاص بإعداد وتنفيذ خطط التغيير. وهذا يساعد على تقليل المقاومة للتغيير.

3. التسهيل والدعم:

تقوم هذه الاستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة تتواءم مع متطلبات عملية التغيير، وتقديم الدعم اللازم، وأيضاً توفير كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المناسبة، مما يبرئ أداء فعالاً للمشاركين في برنامج التغيير (النعيم، 2002م) إضافة للدعم النفسي والعاطفي الذي قد يساعد على تقليل المقاومة للتغيير.

4. التفاوض والاتفاق:

تقوم عملية التفاوض على إقناع الطرف المعارض بالمزايا التي يمكن أن تعود عليه وعلى المنظمة من التغيير، ويتوقف النجاح في هذا الصدد على التخطيط الجيد للتفاوض من حيث اختيار التوقيت المناسب وأعضاء فريق التفاوض. وتتطلب عمليات التفاوض، ومحاولات الإقناع من أجل الاتفاق قدرات خاصة في أساليب الإقناع والتفاوض الصحي الذي قد يتخلله أحياناً تنازلات من طرف لآخر.

5. المراوغة والتمويه:

وتشتمل هذه الاستراتيجية على استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بمعلومات بطرق انتقائية، وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية بحيث تنال التغيير المطلوب أقصى دعم ومساندة.

6. الإكراه الظاهر وغير الظاهر:

قد لا تفلح أي من الاستراتيجيات السابقة سواء أكانت ديمقراطية مثل المشاركة والاتصال أو من خلال أساليب ملتوية مثل المراوغة والإيهام. عندها قد لا يكون أمام القيادة سوى استخدام الاستراتيجيات القسرية في فرض سياسة الأمر الواقع، وفرض التغيير وخاصة عندما تكون عملية التغيير حتمية، أو طارئة، فمعظم عمليات إعادة الهيكلة وتقليص عدد العاملين تتطلب مثل هذه الاستراتيجية، فلا يمكننا مثلاً أن نستشير من سيتم تسريحه من العمل باستخدام استراتيجيات المشاركة والتشاور، حيث لا معنى لها في هذا السياق. ومن الجدير ذكره هنا، أن عمليات التسريح وتقليص أعداد العاملين تمر بها العديد من المنظمات الكبيرة والمتوسطة وبشكل غير مسبوق.

المبحث الثالث

الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية

تلعب الجمعيات الأهلية دوراً مهماً في المجتمع، حيث تعمل على تقديم الخدمات الاجتماعية والإنسانية للأفراد والأسر المحتاجة، وتعمل على تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية. حيث تُعرف بأنها "مؤسسات غير ربحية تقوم على العمل الخيري والإنساني، وتهدف إلى تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والتعليمية والصحية والرياضية وغيرها من الخدمات للأفراد والمجتمع". وفي المملكة العربية السعودية، هناك العديد من الجمعيات الأهلية التي تعمل في مختلف المجالات، مثل: رعاية الأيتام، ومساعدة الأسر الفقيرة، وتنمية المجتمع، ونشر الوعي الصحي (الرمادي، 2018).

كما تعود جذور الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية إلى عهد الدولة السعودية الأولى، حيث كانت هناك العديد من الجمعيات الخيرية التي تقوم على تقديم المساعدات للفقراء والمحتاجين. وفي عهد الدولة السعودية الثانية، تم إنشاء العديد من الجمعيات الخيرية، مثل جمعية تحفيظ القرآن الكريم في مدينة الرياض، وجمعية البر

في مدينة مكة المكرمة. وفي عهد الدولة السعودية الثالثة، تم إنشاء العديد من الجمعيات الأهلية، مثل جمعية الهلال الأحمر السعودي، وجمعية الكشفية العربية السعودية، وجمعية النهضة النسائية الخيرية (الصالح، 2015).

وجاءت هذه الجهات لتغطي احتياجات المجتمع السعودي وتحقيق مبادئ الرؤية في تنمية المجتمع. وعليه فإن أهمية النمط القيادي في هذا القطاع لا يقل عن دورها الحيوي فالقائد الفعال يلعب دورًا مهمًا في نجاح الجمعية الأهلية، حيث يساعد على تحقيق أهدافها وتطويرها وتعزيز دورها في المجتمع.

الدراسات السابقة

دراسة (حجاج، 2009م) بعنوان: "مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة". هدفت الدراسة إلى معرفة أسباب مقاومة الموظفين للتغيير في الوزارات الفلسطينية، وتحديد تأثير العوامل الديمغرافية على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وتشكلت عينة الدراسة من 400 مدير ومديرة واستخدمت الاستبانة للحصول على بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في كل من وزارة المالية والداخلية والشؤون الاجتماعية هو فرض التغيير بالقوة، وأن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في كل من وزارة الشباب والرياضة والاتصالات هو الخوف من فقدان المكافآت، وأن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في وزارة الزراعة هو تجاهل الجوانب الإنسانية، وأظهرت النتائج أن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في وزارة الإسكان هو الوقت غير الملائم.

دراسة (أبو الغنم، 2013م). بعنوان: "أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية" هدفت الدراسة

إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على مقاومة التغيير لدى فئة الإداريين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 115 فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة، شملت اختبار R، الانحدار المتعدد البسيط R2 ، R1 والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واختبار ANOVA واختبار Test- T ، وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى، وقد تم تحليل بيانات الاستبانة وقياس الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي SPSS. توصلت الدراسة إلى أن أكثر أنماط القيادة تأثيراً على مقاومة التغيير هو النمط الديمقراطي يليه النمط المتساهل وأقلهم تأثيراً هو النمط الأوتوقراطي، كما كشفت الدراسة عن وجود مقاومة للتغيير بسبب عدم مشاركتهم في قرارات التغيير وفرضها عليهم والطلب منهم التنفيذ فقط. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة القيادات الإدارية الديمقراطية وإشراك المرؤوسين في كافة مراحل صنع قرارات التغيير.

دراسة (Boohene, Rosemond and Williams, Asamoah A. 2012) بعنوان "العوامل التي تؤثر على المقاومة عند التغيير التنظيمي"، هدفت الدراسة إلى دراسة العوامل التي تؤثر على المقاومة عند التغيير التنظيمي في Yeboah Oti Limited Complex. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم توزيع استبانات على 217 موظفاً، وتوصلت الدراسة لعدة عوامل في زيادة المقاومة في الشركة في حال حدوث تغيير إلى قلة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وقلة الثقة بين العاملين والإدارة، وبالإضافة إلى عوامل أخرى مثل: قلة التحفيز والاتصال الضعيف.

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي استفاد الباحث منها في ترتيب أفكار الدراسة الحالية، وفي تصميم أداة الدراسة (الاستبانة). ويمكن القول إن الدراسة الحالية تتميز بالمقارنة مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع دور إدارة المخاطر في تقليل مقاومة التغيير في الجمعيات الأهلية. وتعتبر هذه الدراسة إضافة علمية للدراسات والبحوث المحلية المتعلقة بموضوع مقاومة التغيير وخاصة في المنظمات الخدمية، ويمكن أن تؤسس النتائج التي تأتي بها لدراسات وبحوث مستقبلية في جمعيات أهلية محلية أخرى.

الفصل الثالث

منهج الدراسة

Research Methodology

سوف يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع " دور إدارة المخاطر في تقليل مقاومة إدارة التغيير في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية " ويقارن ويفسر ويبين أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها الرصيد العلمي والمعرفي حول الموضوع.

سيتم إعداد استبانة حول " دور إدارة المخاطر في تقليل مقاومة إدارة التغيير في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية " من وجهة نظر العاملين تتكون من: (معلومات عن الجمعية، معلومات شخصية، مجالات الدراسة).

عينة الدراسة:

- عينة الدراسة هي ممثلة للعاملين.

- مجتمع الدراسة هم العاملين بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية

منهجية الدراسة: Research Structure:

- نوع الدراسة: Type of the study:

محددات الدراسة: ومن أهمها: Research Limits:

- الحدود الزمانية:

الفترة الزمنية للدراسة: يتم العمل على هذه الدراسة في الفترة من يناير 2024م حتى مايو 2024م.

- الحدود الموضوعية:

تناولت هذه الدراسة موضوع " دور إدارة المخاطر في تقليل مقاومة إدارة التغيير في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية ".

- الحدود الجغرافية:

منطقة الدراسة: اختارت الباحثة المنطقة الوسطى (جمعيات منطقتي الرياض القصيم) والمنطقة الغربية (جمعيات منطقتي المدينة المنورة ومكة المكرمة)؛ لكثافة تواجد الجمعيات بتلك المناطق وأقدميتها.

وفيما يلي توزيع عدد الموظفين حسب المنطقة الإدارية (منصة بيانات الجمعيات الأهلية التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، حتى نهاية شهر ديسمبر من عام 2023):

المنطقة الإدارية	عدد الموظفين
الرياض	801 موظفًا
مكة المكرمة	574 موظفًا
المدينة المنورة	351 موظفًا
القصيم	253 موظفًا
إجمالي	1979 موظفًا

- الحدود البشرية: Study population
العاملين بالجمعيات الأهلية.

أدوات البحث: Research tools

- يتم تصميم استبانة بغرض الحصول على البيانات التي تخدم صالح الدراسة من العينة المستهدفة. أي أن الدراسة اعتمدت على الاستبانة كوسيلة لجمع بيانات هذه الدراسة كما هو موضح بالملحق لاحقاً.

أدوات التحليل الإحصائي للدراسة:

سيتم استخدام التحليلات الإحصائية الوصفية، كالتكرارات، والمتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والانحراف المعياري لوصف متغيرات الدراسة، كما تم استخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية لقياس العلاقة بين الخصائص الشخصية والاجتماعية للمبحوثين واتجاهاتهم نحو إدارة المخاطر ومقاومة التغيير. وسيتم استخدام تحليل بيانات الدراسة عبر حزمة البرامج الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS, v.26).

استبانة دراسة:

أولاً: البيانات الأولية (الجمعية والموظف):

1. المنطقة:

	منطقة مكة المكرمة		منطقة الرياض
	منطقة القصيم		منطقة المدينة المنورة

2. سنوات عمل الجمعية:

	2 - 5 سنوات		أقل من سنتين
	أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات

3. عدد الموظفين بالجمعية:

	10 وأقل من 50 موظف		أقل من 10 موظفين
	أكثر من 10 سنوات		50 موظف فأكثر

4. العمر:

	من 30 - أقل من 40 سنة		أقل من 30 سنة
	من 50 سنة فأكثر		من 40 - أقل من 50 سنة

5. المستوى التعليمي:

	دبلوم		ثانوي
	فوق الجامعي 0 ماجستير - دكتوراه		بكالوريوس

6. الوظيفة:

	رئيس قسم		مدير إدارة
	فني		إداري

7. سنوات عملك بالجمعية:

	2 سنة وأقل من 10 سنوات		أقل من سنتين
			10 سنوات فأكثر

ثانياً: محاور الدراسة:

• المحور الأول: إدارة المخاطر:

م	العبارات	درجة الاتفاق			
		لا أتفق بشدة	أتفق بشدة	محايد	لا أتفق
1.	يتم تقييم مستمر لمدى حاجة الجمعية للتغيير				
2.	التدريب على المخاطر والتطورات التي تحدثها الجمعية				
3.	تعمل الجمعية على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في برامجها				
4.	تستخدم الجمعية التقنيات الحديثة في التواصل مع المستفيدين				
5.	هناك اهتمام مستمر في تحسين خطط العمل بالجمعية				

..... ملاحظات أخرى:

.....

.....

• المحور الثاني: إدارة التغيير:

م	العبارات	درجة الاتفاق			
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
1.	تتم المحافظة على التغييرات وتثبيتها مستقبلاً				
2.	يتم اتخاذ القرار في التغييرات المطلوبة بعد أخذ المعلومات من العاملين				
3.	التغيير عملية دائمة تستهدف تطوير عمل المنظمة				
4.	هنالك عمل مستمر لتطوير أساليب العمل				
5.	قرارات التغيير تتم وفق دراسات وأبحاث مجتمعية من المستفيدين من خدمات الجمعية				

..... ملاحظات أخرى:

.....

.....

• المحور الثالث: مقاومة التغيير:

م	العبارات	درجة الاتفاق			
		لا أتفق بشدة	أتفق بشدة	محايد	لا أتفق
1.	هنالك نقص في المعلومات عن بعض مروعات الجمعية				
2.	يتقبل العاملون التغيير بشكل طبيعي				
3.	تعمل الإدارة على تعزيز علاقات الثقة مع العاملين التي تبدد المخاوف لديهم				
4.	تقوم الجمعية بتوفير المعلومات الكافية عن برامج التغيير للموظفين في مشروعات عملها				
5.	العاملون بالجمعية يعرفون جيداً الأدوار الضرورية للتغيير				

..... ملاحظات أخرى:

.....

.....

المراجع:

- الرمادي، آية أحمد محمد كمال (2018). التميز المؤسسي وتطوير برامج الجمعيات الأهلية دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية.
- الصالح، عبد الكريم عبد الرحمن. (2015). تاريخ العمل الخيري في المملكة العربية.
- ابن فارس، أبو الحسين احمد، (1979م). معجم مقاييس اللغة، تحقيق وضبط عبد السلام هارون، دار الفكر بيروت، ط6: الجزء الثاني.
- العامري، أحمد سالم والفوزان، ناصر محمد (1997م). مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل 10 علاجها، مجلة الإدارة العامة، المجلد، 32 العدد، 03 نوفمبر.
- ابن منظور الافريقي، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (1993م). لسان العرب، طبعة 3، الجزء الرابع.
- أبو الغنم، شروق أحمد سالم (2013م). أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- العطية، ماجدة (2003). سلوك المنظمة وسلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، رام الله، فلسطين.
- القريوتي، محمد قاسم (2000م). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- النعيم، جمعة خليف (2002م). إدارة التغيير ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في منظمات الأعمال
- شوشة، فريد علي محمد (1999). الإدارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة.
- حجاج، خليل (2009م). مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ورقة عمل، جامعة غزة، غزة، فلسطين.
- حسن، أمين عبد العزيز، "إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والتوزيع، القاهرة، 2001م.

- حسين، يعرب عدنان (2007). إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من منظور استراتيجي، جامعة بغداد، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع جامعة الزيتونة الأردنية / كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- حماد، طارق عبد العال (2003م). إدارة المخاطر، أفراد، إدارات، شركات وبنوك، الدار الجامعية، القاهرة.
- خطاب، عايده (1999م). "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل -إعادة الهيكلة، الاندماج -، مشاركة المخاطر"، الطبعة الثانية، الطبعة الثانية.
- محمد، نور خليل عبد الرحمن (2013م). أثر مقاومة التغيير على أداء العاملين: دراسة مقارنة بين آراء العاملين في المدارس الحكومية والخاصة الثانوية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- مجموعة الخليج (2009). أسباب فشل إدارة المخاطر في منع حدوث الأزمة المالية العالمية، مقال منشور www.arrouiah.com/node.
- مشهور، ثروت (2010م). "استراتيجيات التطوير الإداري"، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن.

References:

- Campbell (2005) "Risk Management Guide for Small Business" Global Risk Alliance Pty Ltd Jointly With NSW Department of State and Regional Development.
- Boohene, Rosemond and Williams, (2012). Asamoah Appiah, Resistance to Organizational Change: A Case study of Oti Yeboah Complex Limited CSCanada International Business and Management, 4 (1).
- Benoit Grouard Et Francis Meston, l'entreprise en mouvement conduire et réussir le changement, édition dunod, 3eme édition, 2000.
- Daniel Loubet, (1992). Le Management Des Savoir-faire De L'Entreprise, Paris, Les Editions D'Organisation.
- Foler, R. and Skarlicki, D. (1999). Unfairness and Resistance to Change: Hardship as Mistreatment, Journal of Organizational Change Management.
- Coetsse, L. (1999). From Resistance to Commitment. Public Administration Quarterly, (Summer).

- Wickwire, Jon M.; et al. (2002). Construction Scheduling: Preparation, Liability, and Claims.