

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

إعداد الباحث:
نايف خالد الخلفي

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 (384) 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 دوراً هاماً 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 أمراً حيوياً. 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 384 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.

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 التغيير من خلال تعزيز روح التعاون والمرونة بين الأفراد (عزري، 2022، ص3).

ويعتبر التغيير أمراً شائعاً ومستمرّاً في عالمنا اليوم، وهو ضروري للمحافظة على سلامة المؤسسات وتحقيق إنتاجية أفضل، لكن تنفيذ التغيير في مؤسساتنا ليس بالأمر السهل؛ إذ يتطلب وجود أشخاص لديهم القدرة على تحمل الضغوط ومواجهة مقاومة التغيير 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 التغيير استراتيجيات فعالة لإدارة هذه المشاعر وتهيئة الأفراد لتقبل التغيير بشكل إيجابي (الحسان، 2023، ص470).

وتتطلب عملية التغيير من إدارة المنظمة اتباع منهجية علمية وأسلوب تفكير عقلاني لاستشراف آفاق المستقبل وتحديد الخطوات اللازمة لنجاح العملية، حيث تكون الإدارة واعية لواقع مقاومة التغيير من قبل العاملين، وهو رد فعل طبيعي تجاه أي تغييرات مقترحة، وأن يعتمد الإداري أساليب مناسبة لتهيئة الموظفين للتغيير، من خلال تسهيل الاتصال بينهم وبين الإدارة، وخصوصاً القادة، لتوضيح سلبيات الوضع الحالي الذي يسعى التغيير إلى تحسينه، فمن خلال العوامل التنظيمية التي تساهم في مقاومة التغيير ثقافة المؤسسة، هيكلها الإداري، والسياسات المتبعة، والتي قد تشجع على الحفاظ على الوضع الراهن بدلاً من التغيير (درويش، 2014، ص 173).

مشكلة الدراسة:

في عالم سريع التغيير، 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، 2008، ص3).

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):

1. تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة التغيير من خلال تسليط الضوء على العوامل التنظيمية التي تؤثر على مقاومة التغيير.
2. فهم العوامل التنظيمية يساعد في تعزيز التنسيق بين الأفراد والأقسام داخل المنظمة.
3. 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:

1. تساعد المؤسسات على فهم العوامل التنظيمية التي تؤثر على مقاومة التغيير، مما يمكنها من تصميم استراتيجيات أكثر فعالية للتعامل مع هذه المقاومة.
2. توضيح تأثير العوامل التنظيمية على مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة بالرياض.
3. يساعد بناء الهيكل التنظيمي المناسب مع استراتيجيات المنظمة في تحسين التنسيق وتوزيع المسؤوليات.
4. تساهم النتائج في تطوير ثقافة تنظيمية أكثر مرونة، مما يساعد على تسهيل التغيير في المستقبل.
5. توفر الدراسة أدوات وتوصيات عملية تساعد المديرين والقيادات في المؤسسات على إدارة التغيير بكفاءة.

أهداف الدراسة:

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

الأدب النظري للدراسة

المبحث الأول: مدخل إلى العوامل التنظيمية

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 بالتغييرات المخططة في المنظمات، ويعتبر التغيير سمة أساسية في المنظمات الناجحة. (تادريس، 2020، ص 14)

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، 2017، ص 42)

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، 2017، ص 18)

– 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.

المبحث الثاني: تخطي مقاومة التغيير والعلاقة بين العوامل التنظيمية وتخطي مقاومة التغيير

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، 2019، ص17)

ويعرفها (شوابي، 2019، ص 643) 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. (الحربي، 2016، ص 353)

– 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: أنماط مقاومة التغيير

أن استجابة الأفراد للتغيير التنظيمي تبدو متفاوتة وذلك على حسب الموقع التنظيمي الذي يأخذه وطبيعة التكوين القاعدي والتعليمي والنفسي لهم وهذه الاستجابة تأخذ أنماط مقاومة للتغيير التنظيمي والتي منها ما الطبيعي ومنها السلوكي الانفعالي والقائم على العوامل الاجتماعية ومصالح الجماعة. (بن زروق، 2010، ص 144)

– **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 جابوا معه أما إذا تعارض معها فإن ذلك يدفعهم إلى التقوقع والنظرة الضيقة إليه.

مراجعة الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات الخاصة بالمتغير الأول (العوامل التنظيمية)

▪ دراسة (ياسين، ومحمد). (2023)، 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 النفاعلي، المتمثل في دافعية التعلم الفردي، في للتأثير 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 أيضاً بالعلاقات الاجتماعية والحوافز 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 أساسياً 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). (2022)، 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 يساهم 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, 2020) 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 الضالعين. (2018)، 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 بطيء 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 (الحسن، والعفيف، 2010)، 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 أيضاً 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 (2008,Smith) 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، 2024)، بعنوان "الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة عمان وعلاقته بالحد من مقاومة التغيير"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في قصبة عمان وعلاقته بالحد من مقاومة التغيير لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما أظهرت نتائج الدراسة أم مستوى الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.857) على جميع مجالات الأداء، 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 0.05 تعزى لأثر الجنس ولصالح الذكور في مجال التناغم والملائمة في العمل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لأثر سنوات الخبرة في أربعة مجالات: المصير المشترك، التناغم والملاءمة في العمل الروح المعنوية لدى العاملين وضغط الأداء وفي الدرجة الكلية لمستوى الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في قصبة عمان وأظهرت نتائج السؤال الرابع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (0.05) 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 الرضا 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 إيجابياً على المدرسة وسمعتها، وتفعيل المكتبات للمعلم لتحفيزه على استثمار المعرفة ونقلها إلى الطلبة.

■ دراسة (أيوب، الصالح، العربي، 2020)، 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 الآتي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير التنظيمي للعاملين ورأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تبادل المعرفة التنظيمية ورأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ، عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير التنظيمي للعاملين وتبادل المعرفة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ، 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 لانقار 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 تمكنها 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 لانقارها 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، 2019)، 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 (0.05) 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 (2019, Damawan)، 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 والعثور 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, 2019) بعنوان " طرق التعامل مع مقاومة التغيير "

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الطرق الفعّالة 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, 2018) 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 الفعّالة 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 (بوديب، وفضيلة، 2014)، بعنوان " الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغير 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 تملئها 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.

المنهجية

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 نتفاعل 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	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

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 التفرغ المخصصة لذلك وفقاً للقواعد السابقة وأعطيت أرقام متسلسلة لاستمارات المقابلة بحيث تعكس كل واحدة من الاستمارات مفردة من مفردات مجتمع البحث.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 384 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 (384) مفردة من العاملين بشركة العثيم القابضة بالرياض.

♣ **الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2025م.

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 تفرغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصفيتها 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:

1. متغير النوع الاجتماعي

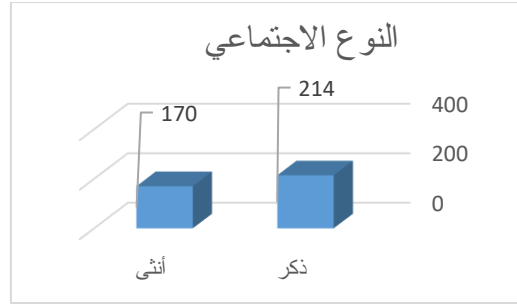
جدول (1) يوضح توزيع العينة طبقاً لنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي		
النسبة	التكرار	
55.7	214	ذكر
44.3	170	أنثى
100.0	384	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 يلاحظ أن عدد للذكور في العينة بلغ 214 فرداً، وهذا يمثل نسبة 55.7% من إجمالي عدد الأفراد المشمولين في الدراسة، بالتالي، يبدو أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر في عينة الدراسة، ومن الجدير بالذكر أن الإناث يبلغ عددهن 170 مفردة، ما يمثل نسبة 44.3% من إجمالي عدد الأفراد في العينة.

شكل (1) يوضح توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي



2. متغير العمر:

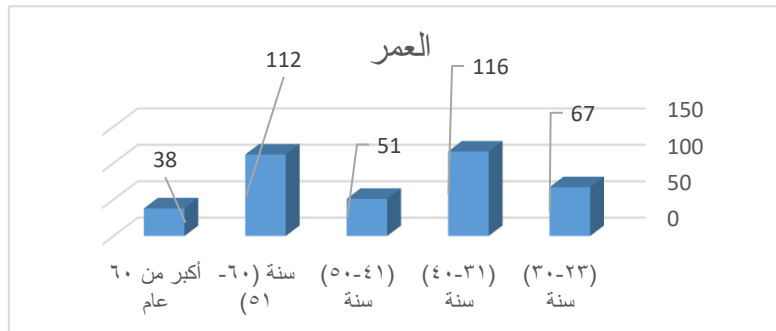
جدول (2) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر

العمر		
النسبة	التكرار	
17.4	67	سنة (30-23)
30.2	116	سنة (40-31)
13.3	51	سنة (50-41)
29.2	112	سنة (60-51)
9.9	38	أكبر من 60 عام
100.0	384	الإجمالي

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

العمر (30-23) سنة جاء بنسبة (17.4%): تمثل 67 فرد من موظفي شركة العثيم القابضة بالرياض، وجاء العمر (40-31) سنة بنسبة (30.2%): تمثل هذه الفئة العمرية 116 فرد من العينة المقصودة وهي تمثل الفئة الأكثر مشاركة في العينة، وجاءت الفئة العمرية (50-41) سنة بنسبة (13.3%): وتمثل هذه الفئة العمرية 51 فرد من العينة المختارة. وجاءت الفئة العمرية (60-51) سنة بنسبة (29.2%): تمثل 112 فرد، وجاءت الفئة العمرية أكبر من 60 عام بنسبة (9.9%) مشاركة في العينة المأخوذة من موظفي شركة العثيم القابضة بالرياض وهي تمثل الفئة الأقل مشاركة في العينة.

شكل (2) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر



3. متغير المؤهل العلمي:

جدول (3) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

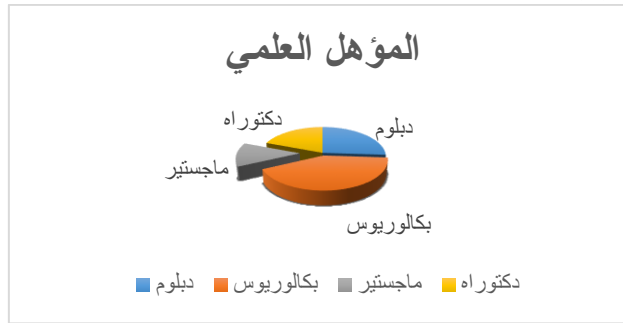
المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	
26.0	100	دبلوم
41.9	161	بكالوريوس
12.8	49	ماجستير
19.3	74	دكتوراه
100.0	384	الإجمالي

هذا الجدول يقدم لنا نظرة شاملة حول توزيع المشاركين في الاستبانة من موظفي شركة العثيم القابضة بالرياض وفقاً للمؤهل العلمي كالتالي:

ماجستير (12.8%): وتمثل 49 مفردة من المشاركين في العينة ويظهر أن هذه الفئة تمثل النسبة الأصغر في العينة المأخوذة من موظفي مستشفى الحرس الوطني، بكالوريوس (41.9%): يشكل حاملة البكالوريوس النسبة الأكبر من العينة، حيث يشارك في الدراسة 161 فرد، دبلوم (26%): تمثل هذه الفئة نسبة معقولة من المشاركين بلغت 100 شخصاً، دكتوراه (19.3%): يتمثل هذه الفئة 74 مفردة من الأفراد المشاركين في العينة بشركة العثيم القابضة بالرياض.

شكل (3) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي



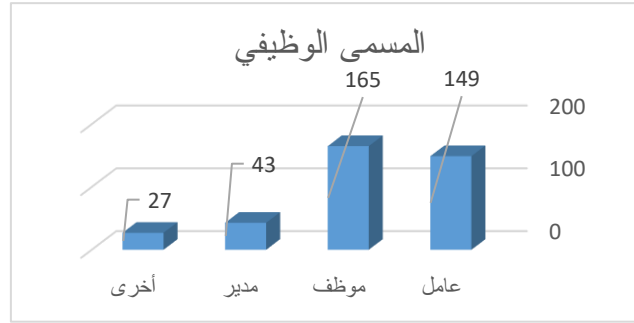
4. المسمى الوظيفي:

جدول (4) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي		
النسبة	التكرار	
38.8	149	عامل
43.0	165	موظف
11.2	43	مدير
7.0	27	أخرى
100.0	384	الإجمالي

يوضح الجدول السابق المسميات الوظيفية في العينة المأخوذة وجاءت النتائج كالتالي: جاء عدد المسمى الوظيفي لعامل 149 شخص وذلك بنسبة (38.8%) وهي أعلى نسبة مشاركة في العينة بشركة العثيم القابضة بالرياض، وجاء المسمى الوظيفي لموظف 165 شخص وذلك بنسبة (43%)، كما جاء عدد المسمى الوظيفي لمدير 43 شخص وذلك بنسبة (11.2%)، وجاء عدد المسمى الوظيفي للمسميات الأخرى البالغ عددهم 27 شخص، وذلك بنسبة 7% من أفراد العينة بشركة العثيم القابضة بالرياض وهي تمثل النسبة الأقل مشاركة في العينة المأخوذة.

شكل (4) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي



5. إجمالي سنوات الخبرة:

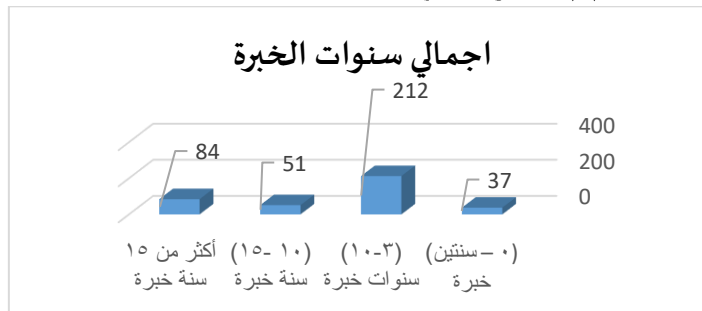
جدول (5) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة

إجمالي سنوات الخبرة		
النسبة	التكرار	
9.6	37	(0 - سنتين) خبرة
55.2	212	(3-10) سنوات خبرة
13.3	51	(10-15) سنة خبرة
21.9	84	أكثر من 15 سنة خبرة
100.0	384	الإجمالي

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

(0-سنتين) خبرة (9.6%): تشكل هذه الفئة أصغر فئة من المشاركين حيث بلغت 37 أشخاص فقط، (3-10) سنوات خبرة (55.2%): تشكل هذه الفئة أكبر فئة من المشاركين حيث بلغت 212 شخص من المشاركين في العينة المأخوذة من شركة العثيم القابضة بالرياض، وفئة من (10-15) سنة خبرة (13.3%): تمثل هذه الفئة 51 مشارك في العينة، وبلغت الفئة التي لديها سنوات خبرة (أكثر من 15) خبرة 84 فرد وذلك بنسبة (21.9%).

شكل (5) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة



تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة:

1. 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.

2. 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:

1. المتغير المستقل: يتكون من (12) فقرة لقياس المتغير المستقل العوامل التنظيمية موزع على ثلاث أبعاد (القيادة الفعالة، التواصل الفعال، الثقافة التنظيمية)، كل بعد من الأبعاد يشمل 3 فقرات، و 3 أسئلة مغلقة تدور حول استخدام العوامل التنظيمية.

2. المتغير التابع: يتكون من (7) فقرات لقياس المتغير التابع مقاومة التغيير.

♣ تصحيح الأداة:

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

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

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

(أوافق بشدة "5"، أوافق "4"، محايد "3"، أرفض "2"، أرفض بشدة "1")

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

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

واستناداً لذلك تم اعتماد المعيار التالي: عبارة "أرفض بشدة" في الفترة [1 - 1.8] ، عبارة "أرفض بشدة" في الفترة [1.8 - 2.6] ، عبارة "محايد" في الفترة [2.6 - 3.4] ، عبارة "أوافق" في الفترة [3.4 - 4.2] ، عبارة "أوافق بشدة" في الفترة [4.2 - 5]، والجدول التالي يوضح المعيار الإحصائي لمتوسطات الحسابية للفقرات:

الجدول (6): المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 - أقل من 1.8	أرفض بشدة
من 1.8 - أقل من 2.6	أرفض
من 2.6 - أقل من 3.4	محايد
من 3.4 - أقل من 4.2	أوافق
من 4.2 - أقل من 5	أوافق بشدة

♣ صدق وثبات الأداة:

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

أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

الخصائص السيكمترية لمحاور 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 مقاربه 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 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0.7 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، و ثم حساب معامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس.

حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية.

1. صدق الاتساق الداخلي لبعد القيادة الفعالة:

جدول (7) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد القيادة الفعالة

القيادة الفعالة		
.644**	معامل ارتباط بيرسون	تعتقد أن القائد يشارك المعلومات المهمة بشكل منتظم مع الفريق
.000	مستوى المعنوية	
384	العدد	
.505**	معامل ارتباط بيرسون	تري أن القائد يشجع الموظفين على التطور المهني وتحسين مهارتهم.
.000	مستوى المعنوية	
384	العدد	
.627**	معامل ارتباط بيرسون	تظن أن القائد يقدم تغذية راجعة بناءة لمساعدة الموظفين على التطور.
.000	مستوى المعنوية	
384	العدد	
.523**	معامل ارتباط بيرسون	تعتقد أن القائد قادر على تحقيق توازن بين رؤية المؤسسة واحتياجات الموظفين.
.000	مستوى المعنوية	
384	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-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.

2. صدق الاتساق الداخلي لبعد التواصل الفعال:

جدول (8) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد التواصل الفعال

التواصل الفعال		
516**	معامل ارتباط بيرسون	تعتقد أن الموظفون يشعرون بالراحة عند مشاركة الأفكار الجديدة أو الاقتراحات مع الإدارة.
.000	مستوى المعنوية	
384	العدد	
.512**	معامل ارتباط بيرسون	تعتقد أن هناك ثقافة قائمة على الشفافية والمصادقية في جميع عمليات التواصل
.000	مستوى المعنوية	
384	العدد	
.574**	معامل ارتباط بيرسون	يتم تشجيع بيئة مفتوحة للحوار والتواصل بين جميع المستويات الإدارية.
.000	مستوى المعنوية	
384	العدد	
.572**	معامل ارتباط بيرسون	تري أن الجميع في الفريق يشارك المعلومات بشكل مفتوح وواضح أثناء الاجتماعات عن بُعد.
.000	مستوى المعنوية	
384	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-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.

3. صدق الاتساق الداخلي لبعد الثقافة التنظيمية:

جدول (9) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية		
.579**	معامل ارتباط بيرسون	تعتقد أن الثقافة التنظيمية تشجع على العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.
.000	مستوى المعنوية	
384	العدد	
.567**	معامل ارتباط بيرسون	تظن أن بيئة العمل تدعم القيم الأخلاقية والنزاهة في التعاملات.
.000	مستوى المعنوية	
384	العدد	
.481**	معامل ارتباط بيرسون	ثقافة العمل عن بُعد تشجع على الالتزام بالمبادئ الأخلاقية العالية.
.000	مستوى المعنوية	

384	العدد	تعتقد أن المنظمة تتعامل بعدل مع جميع الموظفين بغض النظر عن مكان عملهم.
.575**	معامل ارتباط بيرسون	
.000	مستوى المعنوية	
384	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-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 (الثقلية التنظيمية) من المحور الأول (العوامل التنظيمية) والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الثالث من المحور الأول (العوامل التنظيمية) ككل تنسجم بالصدق.

4. صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع (مقاومة التغيير)

جدول (10) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للمتغير التابع (تخطي مقاومة التغيير)

مقاومة التغيير		
.543**	معامل ارتباط بيرسون	تعتقد أن التغيير في بيئة العمل قد يؤدي إلى زيادة مستويات التوتر لدي الموظفين.
.000	مستوى المعنوية	
384	العدد	
.602**	معامل ارتباط بيرسون	تعتقد أن التغييرات التي تحدث في المنظمة قد لا تكون فعالة أو ضرورية.
.000	مستوى المعنوية	
384	العدد	
.628**	معامل ارتباط بيرسون	ترى أن معظم التغييرات في العمل غير مدروسة بشكل كافٍ وقد تؤدي إلى نتائج سلبية.
.000	مستوى المعنوية	
384	العدد	
.614**	معامل ارتباط بيرسون	تعتقد أن الموظفين بحاجة إلى وقت أطول للتكيف مع التغييرات في العمل.
.000	مستوى المعنوية	
384	العدد	
.614**	معامل ارتباط بيرسون	تظن أن إشراك الموظفين في اتخاذ قرارات التغيير يجعلهم أكثر تقبلاً للتغيير.
.000	مستوى المعنوية	
384	العدد	
.640**	معامل ارتباط بيرسون	تعتقد أن التغيير يمكن أن يكون محفزاً لتعزيز الابتكار والإبداع في المنظمة.
.000	مستوى المعنوية	
384	العدد	
.547**	معامل ارتباط بيرسون	تعتقد أن القادة في المنظمة لا يوفران بما فيه الكفاية من الدعم للموظفين في أثناء التغيير.
.000	مستوى المعنوية	

384	العدد	تعتقد أن التغيير في بيئة العمل قد يؤدي إلى زيادة مستويات التوتر لدي الموظفين.
.543**	معامل ارتباط بيرسون	
.000	مستوى المعنوية	
384	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين عبارات المحور الثاني والمحور الثاني نفسه، مما يدل على أن محور تخطي 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 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستبانة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0.7 فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

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

(ثبات محاور عناصر الدراسة): -

جدول (11) يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها

المحور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
القيادة الفعالة	0.724	4
التواصل الفعال	0.770	4
الثقافة التنظيمية	0.611	4
مقاومة التغيير	0.799	7
الثبات العام	0.809	19

تظهر نتائج اختبار الفا كرونباخ الخاصة بثبات محاور عناصر الدراسة أن الاستبانة التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة تبدو ذات ثبات جيد جداً، 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 0.724 ، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بتحليل القيادة الفعالة في الاستبانة تعطي نتائج مقاربة ومتسقة عندما يتم قياسها معاً، بالإضافة إلى ذلك، المحور " التواصل الفعال " لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.770، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بتحليل التواصل الفعال في الاستبانة تعطي نتائج مقاربة ومتسقة، والمحور " الثقافة التنظيمية " لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.688 ، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالثقافة التنظيمية في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والمحور " تخطي مقاومة التغيير " لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.799 وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بتخطي مقاومة التغيير في الاستبانة تعطي نتائج مقاربة ومتسقة عندما يتم قياسها معاً، وهذه القيم تشير إلى أن جميع المحاور لديها درجة جيدة جداً من الثبات، ونجد أن الثبات العام للاستبانة ككل يساوي 0.809 ومن ثم يمكننا القول أن هذا المقياس يتسم بدرجة

ثبات مرتفعة ويمكن الاعتماد عليه. عموماً، 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 26):

- 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 (تخطي مقاومة التغير).
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر أبعاد (العوامل التنظيمية) على (تخطي مقاومة التغير).

نتائج الدراسة ومناقشتها

1. أبعاد العوامل التنظيمية:

جدول (12) يوضح أبعاد المتغير المستقل

أبعاد استخدام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
القيادة الفعالة	4.6165	.41856	3	موافق بشدة
التواصل الفعال	4.6367	.38560	2	موافق بشدة
الثقافة التنظيمية	4.6764	.35071	1	موافق بشدة
المتوسط العام	4.6432			موافق بشدة

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

1. جاء بعد الثقافة التنظيمية في الترتيب الأول في درجة الموافقة لأبعاد العوامل التنظيمية وذلك بمتوسط 4.6764، وانحراف معياري 0.35071، وذلك بدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على مدي أهمية بعد الثقافة التنظيمية على مقاومة التغير.
2. جاء بعد التواصل الفعال في الترتيب الثاني في درجة الموافقة لأبعاد العوامل التنظيمية وذلك بمتوسط 4.6367، وانحراف معياري 0.38560، وذلك بدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على مدي أهمية بعد التواصل الفعال على مقاومة التغير.
3. جاء بعد القيادة الفعالة في الترتيب الثالث في درجة الموافقة لأبعاد العوامل التنظيمية وذلك بمتوسط 4.6165، وانحراف معياري .41856، وذلك بدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على مدي أهمية بعد القيادة الفعالة على مقاومة التغير.

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 (13): نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للفرضية الرئيسية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.000 ^b	39.580	3.352	3	10.056	0.466	.467	.688 ^a
		.085	380	32.182			
			383	42.238			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.688) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.467) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (46%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تخطي مقاومة التغيير والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.466)

نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (14): نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	9.109		.234	2.133	(Constant)	1
.000	3.986	.196	.039	.156	القيادة الفعالة	
.000	1.978	.104	.045	.090	التواصل الفعال	2
.000	5.936	.313	.050	.297	الثقافة التنظيمية	3

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 (تخطي مقاومة التغيير) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى 0.000 وهي أقل من 0.05، إذن نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض العدمي القائل أي أنه ذو دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وبين تخطي مقاومة التغيير بشركة العثيم القابضة بالرياض.

➤ متغير (التواصل الفعال) يؤثر بصورة معنوية على (تخطي مقاومة التغيير) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى 0.000 وهي أقل من 0.05، إذن نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض العدمي القائل أي أنه ذو دلالة إحصائية بين التواصل الفعال وبين تخطي مقاومة التغيير بشركة العثيم القابضة بالرياض.

➤ متغير (الثقافة التنظيمية) يؤثر بصورة معنوية على (تخطي مقاومة التغيير) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى 0.000 وهي أقل من 0.05، إذن نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض العدمي القائل أي أنه ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتخطي مقاومة التغيير بشركة العثيم القابضة بالرياض.

وعليه تكون معادلة التنبؤ كالاتي:

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

حيث:

Y : المتغير التابع (تخطي 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 0.156

- في حالة زيادة المتغير المستقل (التواصل الفعال) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (مقاومة التغيير) سوف تزداد بمقدار 0.090

- في حالة زيادة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (مقاومة التغيير) سوف تزداد بمقدار 0.297

- في حالة انعدام تأثير (القيادة الفعالة، التواصل الفعال، الثقافة التنظيمية) تكون قيمة تخطي مقاومة التغيير 2.133

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 (15): 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	51.897	5.052	1	5.052	.554	.556	.746 ^a
		.097	382	37.186			
			383	42.238			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.746) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.556) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (55%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تخطي مقاومة التغيير والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.554).

نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (16): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	19.185		.177	3.387	(Constant)	1
.000	7.204	.346	.038	.274	القيادة الفعالة	
a. Dependent Variable: التغيير_مقاومة						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن القيادة الفعالة لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تخطي مقاومة التغيير بشركة العثيم القابضة بالرياض عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.274)، وبلغت قيمة (t) لها (7.204) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$Y = 3.387 + 0.274X_1$$

حيث:

Y : المتغير التابع (تخطي مقاومة التغيير)

X_1 : البعد الأول في المتغير المستقل (القيادة الفعالة)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (القيادة الفعالة) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.274) وحدة في تخطي مقاومة التغيير، وفي حالة انعدام تأثير (القيادة الفعالة) تكون قيمة مقاومة التغيير 3.387 وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد القيادة الفعالة كأحد أبعاد العوامل التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير وهذا يشير إلى أن القيادة الفعالة يلعب دوراً هاماً 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 (17): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.000 ^b	45.634	4.507	1	4.507	.392	.393	.627 ^a
		.099	382	37.731			
			383	42.238			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.627) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة

(R^2) معامل التحديد بلغ (0.393) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (40%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تخطى مقاومة التغيير والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.392).

نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (18): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	17.286		.194	3.350	(Constant)	2
.000	6.755	.327	.042	.281	التواصل الفعال	
a. 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 (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.281)، وبلغت قيمة (t) لها (6.755) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$Y = 3.350 + 0.281X_1$$

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 (0.274) وحدة في تخطى مقاومة التغيير، وفي حالة انعدام تأثير (التواصل الفعال) تكون قيمة تخطى مقاومة التغيير 3.350 وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد التواصل الفعال كأحد أبعاد العوامل التنظيمية على تخطى مقاومة التغيير وهذا يشير إلى أن التواصل الفعال يلعب دوراً هاماً في التأثير على تخطى مقاومة التغيير.

الفرضية الفرعية الثالثة:

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

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

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

الجدول (19): 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
.000 ^b	89.160	7.993	1	7.993	.538	.540	.735 ^a
		.090	382	34.245			

			383	42.238		
--	--	--	-----	--------	--	--

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.735) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.540) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (54%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تخطى مقاومة التغيير والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.538).

نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (20): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	13.334		.205	2.728	(Constant)	3
.000	9.442	.435	.044	.412	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 التغيير بشركة العثيم القابضة بالرياض عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.412)، وبلغت قيمة (t) لها (6.442) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$Y = 2.728 + 0.412X_1$$

حيث:

Y: المتغير التابع (تخطى مقاومة التغيير)

X_1 : البعد الثالث في المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (الثقافة التنظيمية) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.412) وحدة في تخطى مقاومة التغيير، وفي حالة انعدام تأثير (الثقافة التنظيمية) تكون قيمة تخطى مقاومة التغيير 2.728 وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد العوامل التنظيمية على تخطى مقاومة التغيير وهذا يشير إلى أن الثقافة التنظيمية يلعب دوراً هاماً في التأثير على تخطى مقاومة التغيير.

تحليل النتائج والتصور المقترح

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 (0.05) 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 علي المتغير التابع (تخطى مقاومة التغيير) حيث توضح النتائج الإحصائية على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لأبعاد العوامل التنظيمية على تخطى مقاومة التغيير بشركة العثيم القابضة بالرياض.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الأولى على رفض الفرضية الصفرية 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 (0.05) 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 الصفرية 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 (0.05) 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 (0.05) 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:

- يجب توفير تدريب مستمر للقيادات على كيفية التعامل مع التغيير وإدارة الفرق في الأوقات الانتقالية.
- القيادة الفعالة تلعب دوراً مهماً 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.

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، م36، ع5، 2014، ص. ص 171-193 .
- اريدعات، فاطمة. (2019)، أثر استراتيجيات مقاومة التغيير في أداء المستشفيات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- أيوب، الصالح، العربي، تيقاوي، عزوز، وبن إدريس. (2020)، 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، (2017)، 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 3-227.
- بن زروق، جمال، (2010)، التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة عنابة، مجلة جامعة دمشق، مج (26)، ع (1)، ص 397-433.
- بوديب، فضيلة، جنوحات، ودنيا. (2014)، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغير التنظيمي دراسة حالة - شركة بيبسي الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.
- تادريس، ديانا عادل فؤاد، (2020)، العوامل التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، ص 1-97.
- حدة، اسعيد، (2017)، 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 2-92.
- الحربي، عادل بن عبد الله بن نافع، (2016)، أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لدى مشرفي غدارة التدريب التربوي والابتعاث بمدينة الرياض من وجهة نظرهم، مجلة البحث العلمي في التربية، ع (17)، ص 350-363.
- الحسان، لانا خالد، (2023)، التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، المجلة العربية للنشر العلمي، م6، ع 52، 2023، ص. ص 469-480.
- الحسن، العفيف، ربحي، وأمجد. (2010)، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، م37، ع1، ص. ص 11-33.
- حسيبة، ياسف، (2015)، العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، مج (12)، ع (2)، ص 202-234.

- حموية، وهيبة، (2019)، 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 2-82.
- الحنيطي، يزن حسين. (2023)، مقاومة التغيير وأثرها في تطبيق أنظمة لحكومة الإلكترونية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- درويش، رامز علي. (2014)، " أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، م36، ع5. ص. ص 171-193.
- شواحي، سارة، (2019)، 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 (8)، ع (4)، ص 639-661.
- الضلاعين، علي. (2018)، العوامل التنظيمية المؤثرة على مستوى الالتزام الوظيفي لدى موظفي مؤسسة التدريب المهني: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، جامعة جدة، م40، ع2، ص. ص 119-143.
- عبد الباسط، محرز، (2019)، مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، مج (4)، ع (4)، ص 11-24.
- عبد الفتاح، علاوي، حسين، رحيم. (2013)، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع (12)، ص. ص 119-132.
- عبد الوهاب، بن علي، (2015)، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهران، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، ص 1-195.
- العسكري، بهاء الدين المنجي، (2015)، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ص 5-208.
- الفايز، ربحي، ديانا فياض، محمد الحسي، (2008)، العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير: دراسة اتجاهات المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- فريد، براره. (2021)، دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة مع دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، م4، ع1، ص. ص 394-409 .
- لفحل، ليندة. (2019)، نظريات التنظيم - المنظمة -، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8ماي1945- قالمة.
- مقدادي، لجين. (2024)، الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان وعلاقته بالحد من مقاومة التغيير، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
- مقراش، عبد اللوش، فوزية، محمد. (2019)، أثر العوامل التنظيمية على الإبداع لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - جبل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع52، ص. ص 326-345.
- نخله، عزري، سيف الدين، عبد الوهاب. (2022)، 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، (2023)، تأثير العوامل التنظيمية والفردية على درجة المشاركة في المعرفة: الدور الوسيط لدافعية الفرد للتعلم، مجلة جامعة الإسكندري للعلوم الإدارية، م 60، ع1، ص. ص 101-155.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al- Horane. S. (2018). Organizational factors affecting the continuity of commercial banks' work: an applied study on Jordanian commercial banks, Reviewers for Audit, Amman, Jordan, P 1–20.
- Awan, T. (2020). Impact of corporate governance, financial and regulatory factors on firms' acquisition ability, t Faculty of Management Sciences International Islamic University, Islamabad, Pakistan, VOL. (20) .NO. (3), P 461–484.
- Damawan. A. (2019). Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge, University of Muhammadiyah Malan, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, vol (359). P 49–53.
- El-Taliawi. O. (2018). Resistance to Organizational Change, Lee Kuan Yew School of Public Policy, National University of Singapore, Singapore, Singapore, Resistance to Organizational Change, P 1–4.
- Hemwani. R. (2023). 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. (29), No. (3), P 461–423.
- KARAXHA. H. (2019). METHODS FOR DEALING WITH RESISTANCE TO CHANGE, University of Prishtina, Prishtina, Republic of Kosovo, Baltic Journal of Real Estate Economics and Construction Management, P 290–299.
- Montalvo. C. (2011). Analysis of market and regulatory factors influencing innovation: Sectoral patterns and national differences, P 4–119.
- Musaigwa. M. (2023). 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. (13), No. (6), P 1–9.
- Smith. M. (2008). 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. (12), P 655–676.