

مقاومة التغير التنظيمي في بيئة الأعمال الإدارية تأثيره وأسبابه وأبعاده والطرق العملية لتغلب عليه

إعداد الطالب/

ناصر حسين ناصر الخليف

الرقم الجامعي/

202000245

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة والنشر تمتلكها جامعة مدأوشن ولا يجوز التصرف في هذه المادة العلمية الا بأذن مسبق من جهة الاختصاص في الجامعة.

الباحث

إهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي العزيز الذي كان ولا زال قدوتي في هذه الحياة وخصوصا في جانب

الانضباط وحب الخير لنفسه ولناس

إلى والدتي التي سهرت من أجلي الليالي وأنا صغير وغمرتني بعطفها وحنانها واهتمامها في كل مراحل

حياتي والتي تعد بعد الله أحد أهم أسباب نجاحي

إلى زوجتي وشريكة نجاحي تلك المرأة الطيبة ذات المعشر الطيب التي كانت بعد الله عوناً لي على كل خير

وخطاً منيعاً بعد الله لي من كل شر ومعيناً لي في رحلتي في هذه الحياة

كما أهدي هذا العمل إلى أساتذتي الأفاضل جميعاً بلا استثناء، حيث لم أرى منهم إلا جميلاً وأقول لهم

جميعاً أنتم مميزون وكان شرفاً لي أن أكون تلميذاً على مقاعد كل منكم فجزاكم الله عني كل خير

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير والاحترام إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث. أولاً وقبل كل شيء، الشكر لله وحده. ثم لعائلي وأصدقائي لتشجيعهم لي وتحفيزي باستمرار واحتوائني بالأجواء الإيجابية.

كما أود أن أعبر عن امتناني وشكري وعرفاني لجامعة وصرح ميدأوشن وجميع منسوبها على تقديم هذا المستوى الراقى من التعليم فالمادة العلمية التي تلقيتها في هذا الصرح التعليمي كان لها الإثر الكبير على حياتي العلمية والعملية.

كما أعرب عن شكري وتقديري واحترامي للمشرفين الأفاضل د. الفیصل عبد الحمید و د. فايز جراد لتوجيهاتهم التي كانت ذات قيمة علمية عالية وصبرهم وحسن معاملتهم ورحابة وسعة صدرهم.

كما اعرب عن شكري و تقديري و احترامي لكل من د. آلاء أحمد و د. سحر محمد على توجيهاتهم فيما يخص البحث و صبرهم و رحابة صدرهم.

الباحث

فهرس المحتويات

2	بسم الله الرحمن الرحيم.....
3	حقوق الطباعة
4	إهداء
10	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
10	1.1 المقدمة:.....
12	2.1 مشكلة الدراسة:.....
13	3.1 أهمية الدراسة:.....
13	4.1 أهداف الدراسة:.....
14	5.1 تساؤلات الدراسة:.....
15	6.1 فروض الدراسة:.....
15	7.1 نموذج الدراسة:.....
16	8.1 الدراسات السابقة:.....
26	9.1 حدود الدراسة:.....
27	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
27	1.2 المقدمة:.....
28	2.2 مفهوم مقاومة التغيير:.....
29	3.2 أسباب ممارسة مقاومة التغيير التنظيمي والإداري:.....
29	1.3.2 السبب الأول : عدم تحديد الحاجة الفعلية لتغيير من عدمه
30	2.3.2 السبب الثاني : الخوف من المجهول :.....
31	3.3.2 السبب الثالث: الخوف من فقدان بعض الامتيازات:.....
34	4.2 أبعاد مقاومة التغيير:.....
34	1.4.2 البعد النفسي :.....
34	2.4.2 البعد الاجتماعي:.....
35	3.4.2 البعد التنظيمي:.....
35	4.4.2 البعد التقني:.....
36	5.4.2 البعد الثقافي :.....
36	5.2 نتائج مقاومة التغيير.....
37	1.5.2 زيادة التوتر و الضغط :.....
37	2.5.2 إنخفاض الإنتاجية:.....
38	3.5.2 التسرب الوظيفي:.....

38.....	6.2 التعامل مع مقاومة التغيير (الكيفية و العلاج) :
39.....	1.6.2 إشراك العاملين على التغيير في مرحلة التخطيط:
39.....	2.6.2 التدريب و الدعم للموارد البشرية المنفذة لبرامج التغيير :
40.....	3.6.2 دعم الإدارة التنفيذية لخطط التغيير:
41.....	4.6.2 التحديث على خطة التغيير عند الحاجة:
41.....	7.2 الفائدة المحتملة لمقاومة التغيير:
42.....	الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة
42.....	1.3 المقدمة:
43.....	2.3 منهج الدراسة:
43.....	3.3 مجتمع الدراسة:
43.....	4.3 خصائص العينة الشخصية و الوظيفية:
44.....	1.4.3 خصائص العينة حسب الجنس:
44.....	2.4.3 خصائص العينة حسب الفئة العمرية:
46.....	3.4.3 خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي:
47.....	4.4.3 خصائص العينة حسب المستوى التعليمي:
48.....	5.4.3 خصائص العينة حسب سنوات الخبرة:
49.....	5.3 أداة الدراسة:
50.....	6.3 اختبار ثبات الأستبانة:
51.....	7.3 معيار التصحيح لنتائج أداة الدراسة :
52.....	8.3 أدوات الأحصاء و المعالجة المستخدمة في الدراسة :
53.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات و النتائج و التوصيات و المقترحات
53.....	1.4 المقدمة:
53.....	2.4 تحليل البيانات:
53.....	1.2.4 تأثير أسباب مقاومة التغيير على ممارسة مقاومة التغيير في المنشئة:
56.....	2.2.4 تأثير اختيار الموظف المناسب لتنفيذ التغيير على مقاومة التغيير
59.....	3.2.4 تأثير إشراك العاملين على تنفيذ التغيير في المنشئة في التخطيط له علي مقاومة التغيير
62.....	4.2.4 تأثير دعم المديرين التنفيذيين في المنشئة لخطط التغيير على ممارسة مقاومة التغيير
66.....	3.4 اختبار فرضيات البحث :
66.....	1.3.4 الفرضية الاولى :
67.....	2.3.4 الفرضية الثانية :
68.....	3.3.4 الفرضية الثالثة :

69.....	4.3.4 الفرضية الرابعة :
71.....	5.4 التوصيات :
72.....	المراجع :
74.....	Abstract

فهرس الجداول

العنوان	رقم الجدول
خصائص العينة حسب الجنس	1
خصائص العينة حسب الفئة العمرية	2
خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي	3
خصائص العينة حسب المستوى التعليمي	4
خصائص العينة حسب سنوات الخبرة	5
معامل الثبات الفا كرونباخ لمحاور الإستبانة و للأداة ككل	6
أوزان الإجابات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	7
المتوسطات الحسابية و الإنحراف المعياري و النتيجة و الوزن النسبي و المستوي و الرتبة للعلاقة بين أسباب مقاومة التغير و ممارسة مقاومة التغير	8
المتوسطات الحسابية و الإنحراف المعياري و النتيجة و الوزن النسبي و المستوي و الرتبة للعلاقة بين اختيار الموظف المناسب لتنفيذ التغير على مقاومة التغير	9
المتوسطات الحسابية و الإنحراف المعياري و النتيجة و الوزن النسبي و المستوي و الرتبة تأثير أشرالك العاملين على تنفيذ التغير في المنشئة في التخطيط له علي مقاومة التغير	10
المتوسطات الحسابية و الإنحراف المعياري و النتيجة و الوزن النسبي و المستوي و الرتبة تأثير دعم المديرين التنفيذيين في المنشئة لخطط التغير على مقاومة التغير	11
أختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الأولى	12
أختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الثانية	13
أختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الثالثة	14
أختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الرابعة	15

المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أسباب وأثر مقاومة التغير التنظيمي في بيئات العمل الإدارية وطرق التغلب عليها، حيث تعتبر مقاومة التغيرات التنظيمية أحد أسباب تأخر المنفعة المرجوة من هذه التغيرات التي تكون في الغالب تصب في تطوير المنشآت والانتقال بها من وضع حالي الى وضع أفضل لمواكب التغيرات في سوق العمل.

يتكون مجتمع الدراسة من 100 مبحوثا من العاملين في أحد شركات المنفعة العامة التي تعمل بمجال تقديم الخدمات للعموم في المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها أستخدام المنهج الوصفي والتحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات.

حيث تم توزيع عدد 100 استبانة تحصل الباحث منها على 100 استبانة صالحة لتحليل وقد تم تحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج أن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية على أثر مقاومة التغير التنظيمي في بيئات العمل الإدارية في تطبيق هذا التغير. قدمت الدراسة عدة توصيات من شأنها التقليل من أثر مقاومة التغيرات التنظيمي في بيئات العمل الإدارية مما له الإثر في التغلب على هذه الممارسة.

الكلمات المفتاحية: مقاومة التغير، التغلب على مقاومة التغير، أسباب مقاومة التغير.

الفصل الأول: الإطار العام للدارسة

1.1 المقدمة:

يعد التطور المستمر المبني على أسس علمية صحيحة والمطبق من خلال منهج علمي مدروس بشكل كافٍ مع اختيار المورد البشري المؤهل لعكس هذا التطور على المنشئة ووحداتها التنظيمية أحد الركائز الأساسية لتطوير المنشئات في العصر الحالي، من خلال مواكبة النظريات الحديثة التي أثبتت جدواها في تحسين بيئة العمل والارتقاء بالإنتاجية للفرد والمنشئة من وضع حالي الى وضع أفضل. ولتطبيق هذا التطور والاستفادة منه فلا بد من فرض بعض التغيرات التنظيمية الإدارية في بيئة العمل بشكل دوري وممنهج ومدروس متى ما دعت الحاجة الى التغير لوضع أداري تنظيبي أفضل، على ان تتم التغيرات ممن هم أهل لذلك بهدف الوصول الى النتائج المرجوة في الوقت المحدد وضمن الميزانيات المرصودة ويهدف رفع الإنتاجية وتوفير بيئة عمل صحية أكثر واكتساب ميزات تنافسية ترفع من قيمة مخرجات المنشئة ووحداتها التنظيمية والاعمال المنجزة من خلالها.

ولتطبيق هذه التطورات فلا بد من تطبيق بعض التغيرات الإدارية التنظيمية على أنظمة العمل وطريقة الوصول الى مستهدفاته في المنشئات ووحداتها التنظيمية، ولكن في أحيان كثيرة تواجه هذه التغيرات بمقاومة من قبل المورد البشري الذي يتم من خلاله تطبيق هذه التغيرات. نحاول أن نسلط الضوء في هذه الدراسة على مقاومة التغير كمفهوم وتحدي يواجه العاملين في بيئات العمل الإدارية

وأسباب هذه المقاومة حيث يوجد العديد من الأسباب الشائعة التي تؤدي الى مقاومة التغير منها على سبيل المثال لا الحصر الخوف من المجهول وفقدان السيطرة والشعور بعد الراحة والقلق بشأن الوظيفة، وسوف يتم في هذه الدراسة الوقوف على بعض الطرق والوسائل العلمية والعملية التطبيقية التي يمكن من خلالها التغلب على مقاومة التغير و منها على سبيل المثال لا الحصر التواصل الفعال من خلال الشرح الكافي و الوافي بأهمية التغير و إشراك منفذي التغير في عملية صياغة التغير قبل البدء في التطبيق.

عليه ومما سبق فإن التغير حاجة وضرورة لا بد منها للارتقاء بالمنشآت ولكي يكون هذا التغير ذو فعالية فلا بد من دراسته من جميع الجوانب وأهم تلك الجوانب هو مقاومة التغير.

عليه نجد اختلاف واسع في طرق تلقى وفهم الموظفين والمشرفين للتغيير الإداري. فمنهم من يرحب به وهم قلة، ويعتبره فرصتا ذهبية لتطوره الشخصي والمهني، وتطور عمل المنشأة التي يعمل بها. ومنهم في المقابل وهم الأكثرية، من يعتبر التغيير تهديداً شخصياً ومهنيّاً له، وما بين مرحب ومقاوم، نجد مستويات واسعة من درجات مقاومة التغير والقبول.

2.1 مشكلة الدراسة:

تشهد بيئة الاعمال الإدارية الكثير من التطورات لمواكبة التقدم المستمر في علوم وتطبيقات الإدارة وإجراءات العمل وسياساته، تلك التغيرات تحتاج الى عكسها عمليا في إجراءات العمل القائمة، ولتطبيق هذا التطور لا بد من إجراء بعض التغيرات الإدارية والإجرائية. هذه التغيرات تواجه بمقاومة تختلف دراجتها من مقاومة شديدة الى مقاومة خفيفة. ويهدف التغلب على هذه المقاومة فيجب تطبيق منهج مدروس يعتمد على أسس علمية وعملية صحيحة.

عطفا على ما سبق جاءت فكرة الدراسة حيث أن مقاومة التغير لها الأثر الكبير في تعطيل وتأخير سير العمل في المنشآت ووحداتها التنظيمية مما له الإثر على تعطيل الإنتاجية.

وقد قام الباحث بإجراء مجموعة من المقابلات مع ذوي المناصب الإشرافية واستطلاع آرائهم حول مقاومة التغير من خلال مجموعة من الأسئلة وخلصت المقابلة الى وجود تأثير ملموس لمقاومة التغير في بيئات العمل الإدارية مما له الأثر على إنتاجية المنشأة ووحداتها التنظيمية، مما دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة.

3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناول مفهوم مقاومة التغير في بيئات العمل الإدارية وأثره على سير العمل، كما تستعرض الدراسة أسباب مقاومة التغير وأهم الوسائل لتغلب على هذه الممارسة. حيث لا يمكن أن يتم العمل الإداري في ظل بيئة مقاومة التغير، حيث سوف بأثر ذلك تأثيرا كبيرا على جودة مخرجات العمل والوقت اللازم لإنجازه.

الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في توضيح أثر مقاومة التغير في بيئات العمل الإدارية على مخرجات العمل من حيث وقت الإنجاز وجودة المخرج، مما سيكون له الأثر في فهم مفهوم مقاومة التغير مما سينعكس على جودة المخرجات والوقت اللازم لإنجاز العمل.

الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في توضيح المفاهيم المتعلقة بمقاومة التغير وفهم البعد العلمي والأكاديمي لهذه الممارسة، وإزالة الغموض الذي يدور حول مفهوم مقاومة التغير والطرق العلمية المدروسة لتجاوز هذه الممارسة

4.1 أهداف الدراسة:

تعد ممارسة مقاومة التغيير من الممارسات الشائعة في بيئات العمل الإدارية، وتكاد لا تخلو منشأة من هذه الممارسة، عليه فإن تسليط الضوء على هذه الممارسة ودراستها قد يفيد بعض الممارسين الإداريون الذي قد يعانون منها. يكمن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة الأثر لمقاومة التغيير في بيئات العمل الإدارية وتنبتق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في التالي:

- تعريف مقاومة التغيير كمفهوم وأثره المباشر على بيئة العمل الإداري من حيث الإنتاجية والوقت الذي يستغرقه العمل لإنجازه
- إيضاح الأسباب المؤدية الى مقاومة التغيير.
- التوصل الى مجموعة من التوصيات والنتائج والتي لها علاقة بالتعامل مع مقاومة التغيير (الكيفية و العلاج) بهدف الاستفادة منها في التطبيقات العلمية والعملية.

5.1 تساؤلات الدراسة:

السؤال الأول : ما هو تأثير أسباب مقاومة التغيير على مقاومة التغيير في المنشأة

السؤال الثاني : ما هو تأثير اختيار الموظف المناسب لتنفيذ التغيير على مقاومة التغيير

السؤال الثالث : ما هو تأثير أشراف العاملين على تنفيذ التغيير في المنشأة في التخطيط له على مقاومة

التغيير

السؤال الرابع : ما هو تأثير دعم المديرين التنفيذيين في المنشأة لخطة التغيير على مقاومة التغيير

6.1 فروض الدراسة:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب مقاومة التغيير و مقاومة التغيير.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار الموظف المناسب لتنفيذ التغيير و مقاومة التغيير.

- الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى بين أشراف العاملين على

تنفيذ التغيير في مرحلة التخطيط له و مقاومة التغيير

- الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند دعم المديرين التنفيذيين لعملية

التغيير و مقاومة التغيير.

7.1 نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج على التعرف على أثر ممارسة مقاومة التغير بأبعاد هذه الممارسة على بيئات

العمل الإدارية في المنشآت المنفعية في مدينة الرياض من خلال المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: مقاومة التغير
- المتغير التابعة: أسباب مقاومة التغير، اختيار الموظف المناسب لتنفيذ التغير، أشراك العاملين على تنفيذ التغير في مرحلة التخطيط له، دعم المديرين التنفيذيين لعملية التغير.

8.1 الدراسات السابقة:

1. دراسة (توفيق , 2025) بعنوان استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغير من خلال قراءة تحليلية في تجارب مؤسسات رائدة:

فرضت التغيرات البيئة المتسارعة على جميع المؤسسات القيام بالتغيرات الإدارية و التنظيمية تحقيقا لتكيف و ضمانا للبقاء، غير أن المقاومة التي يبديها العاملون أصبحت تمثل تحديا كبيرا أمام القادة الإداريين. تتناول هذه الدراسة الدور المؤثر لمقاومة التغير على فرص نجاح مجالات التغير و آليات التعامل معه. كما تهدف الى تبيان كيف يمكن لإستراتيجيات محددة تنفذ بطريقة إحتراافية من قبل موارد بشرية ذات كفاءة عالية أن تسهم في نجاح تطبيق و إدارة التغير التنظيمي و الإداري و تقليل و الحد من فرص الاخفاق و الفشل في تطبيقه.

أعتمدت الدراسة على الأدب النظري المتخصص و مقامات الخبرة و أستعانة ببعض الدراسات الميدانية و تقارير مكاتب الخبرة لتحليل تجارب ناجحة في التعامل مع مقاومة التغير من قبل قادة إدارين بارزين مشهود لهم بالكفاءة و الإنجازات على الصعير الإداري و التطبيقي.

توصلت الدراسة الى وجود قاسم مشترك و ملموس بين المؤسسات التي تم أستعراض حالتها في الدراسة فيما يخص استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغير.

كما خلصة الدراسة الى أن مقاومة التغير تعتبر جزءا طبيعيا من اي عملية تغير تنظيمي أو أداري، فهي ظاهرة تلازم كل مشروع تعزيزي يسعى الى تعديل أو إعادة النظر في الوضع القائم، و أصبحت تشكل أحد أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات المبادرة بالتغير، و عقبة رئيسية في سبيل سعيها للتكيف مع تغيرات البيئة الداخلية و الخارجية.

فإذا كانت المقاومة تعد جزءا طبيعيا من عملية التغير، فمن المهم فهم أسباب هذه المقاومة لتحديد الآليات المناسبة و العملية للتعامل معها و تخفيف أثرها السلبي الى الحد الأدنى.

2. دراسة (الأنصاري و عبدالمطلب , 2024) بعنوان واقع مقاومة التغير التنظيمي في ظل تطبيق البصمة الإلكترونية في مدارس الدمج بالتعليم العام بدولة الكويت:

هدفت الدراسة الى التعرف علي واقع ممارسة مقاومة التغير التنظيمي في ظل تطبيق البصمة الإلكترونية في مدارس الدمج بالتعليم العام بدولة الكويت، و تم استخدام المنهج الوصفي لتطبيق هذه الدراسة و

طبقة الدراسة من خلال الإستعانة بوسيلة الإستبانة كأداة لدراسة حيث تم أستهداف 375 مبحوثا من منتسبي الهيئة التعليمية في مدارس الدمج بدولة الكويت. و أظهرت النتائج أن المشاركين يتسمون بمستوى متوسط من مقاومة التغير التنظيمي كدرجة كلية كذلك في الأبعاد الأربعة المتعلقة بمقاومة التغير محل الدراسة وهي التنظيمية والإدارية والشخصية والمالية. إشارة النتائج أيضا وجود تأثير دال لمتغير الجنس في مجال العوامل المالية تجاه الإناث، و المسمي الوظيفي لصالح رؤساء الأقسام، في حين لم تقف الدراسة على اي أثر دال لمتغير المؤهل العلمي. و قد أنتهت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات من أهمها تنظيم ورش عمل تثقيفية للمعلمين حول أهمية التغير التنظيمي و نظام البصمة و أعداد توصيف وظيفي واضح ليعزز شعور المعلمين بالأمان الوظيفي و يضمن حقوقهم في مواجهة أي تجاوزات إدارية، و تعزيز ثقافة مؤسسية تدعم التغير عبر إشراك جميع الجهات المعنية ذات الصلة في عملية إتخاذ القرار، مما يضمن توحيد الرؤى و تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة و فعالية

3. دراسة (البحراني , 2023) بعنوان دراسة ممارسة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء لإستراتيجيات

إدارة مقاومة التغير من وجهة نظر المعلمات:

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء لإستراتيجيات إدارة مقاومة التغير من وجهة نظر المعلمات، و لتحقيق ذلك الهدف استخدم المنهج الوصفي و الإستبانة

كأداة لجمع المعلومات، و تمثلت هيئة الدراسة بمعلمات المرحلة الثانوية في محافظة الأحساء و بلغ عددهن (328) معلمة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء لإستراتيجيات إدارة مقاومة التغير هي درجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمات أفراد عينة الدراسة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب نتائج الدراسة بين متوسطات استجابة افراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لإستراتيجيات ادارة مقاومة التغير تعزي لمتغير نوع المدرسة.

و في ضوء النتائج أوصت الدراسة بتعزيز ممارسات المديرات لإستراتيجيات إدارة مقاومة التغير من خلال أساليب التعزيز المادي و المعنوي.

4. دراسة (بن وهيبة , 2022) بعنوان التحليل السوسيولوجي النظري و الميداني للتغير و مقاومة التغير في المؤسسات الجزائرية:

في إطار نظام اقتصاد السوق تغير الوضع و ظهرت معايير أخرى على صعيد الأعمال و ممارساتها الإدارية و التنظيمية كالمنافسة الحادة و الشرسة بين المؤسسات و مع الحاجة الى ضرورة التكيف مع المتغيرات على جميع الأصعدة. كما أنه على الصعيد الإقتصادي و حسب العديد من الإحصائات التي

توصلت إلى نتيجة مفادها أن البعد الإقتصادي المادي لا يكفي للوصول إلى نتائج ماهرة، بل هنالك مقاييس أخرى تصل من خلالها المؤسسات إلى ما تصبو إليه.

لقد إستفاد جميع الدول من التطورات و التجارب و التقدم الذي وصلت إليه إدارة الأعمال و خاصة بعد الثورة الصناعية.

و مما لا شك فيه أن الإدارة في المنشآت الجزائرية ليست بمنى عن العالم فهي أيضا تحاول مواكبة التقدم و التكيف مع المتغيرات التي تحدث في علم الإدارة على مستوى العالم.

فعلينا نحن كباحثين و دارسين و طالبي علم العمل و التقصي حول واقع هذه الممارسات الإدارية و كيفية تطبيقها من خلال عمليات التغير و توظيف الإمكانيات المادية و البشرية للنهوض بقاعدة صلبة و متينة يتحقق من خلالها الأهداف التنموية المرجوة.

توصلت هذه الدراسة إلى أن قضية التغير التنظيمي و الإداري من القضايا الهامة و الإستراتيجية و التي تساعد على استمرارية و حركية مؤسسات القطاعات المختلفة من خلال الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الأبعاد الاجتماعية و الإنسانية و المادية و التقنية.

5. دراسة (عيسى و قريشي و لعراقي , 2021) بعنوان مقاومة التغير التنظيمي من حيث المفهوم و

الأسباب و طرق العلاج:

تعيش المؤسسات اليوم على مستوى العالم على أختلاف أنواعها حركة تغير دائمة و متنوعة و متسارعة في كافة المجالات، و هذا ما يحتم عليها السعي نحو التأقلم بسرعة و مسايرة التطورات و التغيرات. حيث أن ماكان معمول به في الماضي من نظم و مبادئ في بيئة الأعمال الإدارية و التنظيمية من نظم و مبادئ لم تعد هي الأفضل في وقتنا الحالي. و لو ركزنا قليلا فيما وصلت إليه الدول المتقدمة لوجدنا أن الفضل في تقدمها يعود الى التغيرات المستمرة التى تعمل بها. و إدارته بكفاءة و فعالية متلازمتين. كما أن استعمال الاساليب و الطرق للتعامل مع التغير و ما ينشئ من خلاله من تحديات مختلف قد يوصل في النهاية الى رفع الانتاجيه و الكفاءة و الوصول الى ميزات تنافسية.

عليه فإن هذه الدراسة تهدف الى دراسة ظاهرة مقاومة التغير التنظيمي في المؤسسات و تحديد مضامينها الأساسية، و التطرق إلى أهم الأسباب التى تؤدي بالموظفين إلى مقاومة التغير، هذا بالإضافة الى تحديد الطرق الناجعة الكفيلة بمعالجة هذه المقاومة.

و توصلت هذه الدراسة الى نتيجة مفادها أن التغير هو عملية مستمرة تقوم بها المنشئة أو المؤسسة أو الوحدة التنظيمية سعيا منها لانتقال من الوضع الحالي الى وضع مستقبلي أحسن في مختلف المجالات. هذه العملية تتحكم فيها عدة قوى داخلية و خارجية، أبرزها تدهور الروح المعنوية للموظفين و العاملين و تغير القوائم و اللوائح و التغير المستمر للأساليب و المدارس الإدارية و التنظيمية و التطور و الإبداع و الابتكار. بالتالي إذا أرادت المنشئة و وحداتها التنظيمية أن تجنى ثمار

التغير بشكل فعال فعليها أن تحسن من عمليتها الإدارية و التنظيمية. حيث أن عملية إدارة التغير أصبحت من أهم المبادئ التي تركز عليها الإدارة الحديثة.

هذا الأمر يمكن المنشأة و وحداتها التنظيمية من مسايرة تقلبات و تحولات المحيط و إحداث التطوير التنظيمي المطلوب.

6. دراسة (الحربي , 2020) بعنوان استراتيجيات إدارة التغير و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية في السوق : دراسة تطبيقية على المصارف السعودية:

هدفة هذه الدراسة الى الكشف عن دور استراتيجية التغير بجميع أبعادها من إدارة التغير العقلانية الى التوعية و المواجهة و وصولا الى القهرية و تحقيق الميزة التنافسية السوقية بأبعادها من حيث التكلفة و الجودة و المرونة و التسليم و طبقة الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونه من 222 عاملا في القطاع المصرفي السعودي في مدينة القصيم تحديدا.

ة طورة إستبانه لقياس متغيرات الدراسة مكونة من 43 فقرة منها 24 فقرة تقيس استراتيجيات التغير موزعة على ثلاث إستراتيجيات و 19 فقرة تقيس الميزة التنافسية موزعة على أربعة أبعاد. و تم التحقق من تمتع أداة الدراسة بدلالات صدق و ثبات مقبولة. و أظهرت مخرجات التحليل وجود أثر دال إحصائيا لتطبيق استراتيجيات التغير (الاستراتيجية العقلانية و استراتيجية التوعية الموجهة) على

جودة الميزة التنافسية في المصارف السعودية، و عدم وجود دال إحصائي لتطبيق استراتيجية التغير (الاستراتيجية القصيرة) على جودة الميزة التنافسية في المصارف السعودية.

7. دراسة (يحيائي و سماعيل , 2020) بعنوان مقاومة التغير التنظيمي كتحدي لتطبيق نظام جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التيسير في جامعة
بتانة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية نظام ضمان جودة التعليم العالي، و التطرق إلى مفهوم مقاومة التغير التنظيمي و أسبابه، و أبرز تأثير مقاومة التغير التنظيمي على تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين من خلال التطرق إلى دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التيسير.

و قد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها أن كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التيسير تتوفر على معايير تأهلها لإدارة مقاومة التغير و هذه المعايير متفاوتة من معيار الى آخر، مع وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغير المستقل و المتمثل في مقاومة التغير التنظيمي و المتغير التابع و المتمثل في نظام ضمان الجودة لتعليم العالي.

كما خدمة هذه الدراسة في فهم التحديات المنوطة بتطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة مما كان له الاثر في فهم مقاومة التغير المتوقعة و تقليل تأثيرها على البيئة الإدارية و التنظيمية الى أدنى مستوياتها.

8. دراسة (اليوسفي و درويش , 2014) بعنوان أثر نمط القيادة الديمقراطي في مقاومة التغير دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة حلب :

تتناول الدراسة أثر نمط القيادة الديمقراطي في مقاومة التغير لدى العاملين الإداريين في جامعة حلب من خلال دراسة العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي، و أبعاد مقاومة التغير التنظيمية و الموضوعية و الإجتماعية و الإقتصادية و الثقافية. بالإضافة إلى دراسة الفروق بين العاملين في مقاومتهم للتغير تبعا لبعض المتغيرات الشخصية كالجنس و العمر و المؤهل العلمي و الدخل الشهري و الحالة الإجتماعية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و تم توزيع إستبانة على (308) عمال من العاملين الإداريين في جامعة حلب، و كان من أهم النتائج:

- يقاوم العاملون الإداريون في جامعة حلب التغير لأسباب عديدة منها: عدم وجود اتصالات جديدة مع قادة التغير، و عدم إدراكهم للأسباب الحقيقية للتغير، و عدم مشاركتهم في عملية التغير، و عدم واقعية جدوى التغير من وجهة نظرهم، و اعتقادهم بأن التغير يؤدي الى تغير طبيعة العلاقة الإجتماعية القائمة بين العاملين، و خوفهم من فقدان بعض الإمتيازات التي

يتمتعون بها، و أعتقادهم بأن السلوك الجديد من المفترض يتعارض مع السلوك المعمول به

حاليا في الجامعة.

• هنالك علاقة ارتباط عكسية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي، و أبعاد مقاومة

التغير، أي كلما زاد استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي انخفضت مقاومتهم للتغير

بأبعادها المختلفة

• لا تختلف مقاومة العاملين الإداريين في جامعة حلب لتغير بإختلاف الخصائص الشخصية

الآتية : العمر و الجنس و المؤهل العلمي و الدخل الشهري و الحالة الإجتماعية.

9. دراسة (الحربي , 2008) بعنوان مقاومة التغير التنظيمي دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة

بمحافظة جدة:

تواجه المنظمات الإدارية المعاصرة تحديات مع التغير، لتكون قادرة على البقاء و النمو، و المنظمات في

سعيها للتطور تواجه مقاومة التغير التي تقود الى فشل كثير من البرامج التطويرية الإدارية و التنظيمية.

مما يحمل معه ضياع للوقت و الجهد و الموارد المالية و البشرية. تسلط الضوء هذه الدراسة على التعرف

على أسباب مقاومة التغير التنظيمي في المؤسسات العامة السعودية، و تحدد أكثر الأسباب تأثيرا في

مقاومة الموظفين لبرامج التطوير، و من ثم وضع التوصيات المناسبة لتعزيز جهود التطوير التنظيمي. و

أستخدم في هذه الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية و لقد توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج كان

من أهمها أن عدم ثقة الرئيس المباشر في من يرئسهم و عدم معرفة أهداف التغير، و عدم مشاركة الموظفين في التخطيط لعملية التغير، و الخوف من المجهول، و الشعور ببقدان بعض المزايا الوظيفية بعد أن تتم عملية التغير هي أهم الاسباب المؤدية الى ممارسة مقاومة التغير.

كما دلت النتائج الإحصائية لعينة الدراسة على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين المؤهل العمر و عدد سنوات الخبرة و المستوي الوظيفي من جهة و مقاومة التغير من جهة أخرى، في حين أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المؤهل التعليمي و مقاومة التغير. و قد أقتحة الدراسة عدد من التوصيات التي قد تقلل من ممارسة مقاومة التغير.

9.1 حدود الدراسة:

- المجال المكاني: طبقت هذه الدراسة في إحدى شركات المنفعة العامة في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية
- المجال البشري: أجريت هذه الدراسة على عينة مختارة من المناصب الإدارية و الإشرافية يعملون في منصب مدير إدارة
- المجال الزمني: تمت هذه الدراسة خلال الفترة من شهر مايو إلى شهر يونيو - 2025 م
- المجال الموضوعي: أقتصرت هذه الدراسة على موضوع مقاومة التغير التنظيمي في بيئات العمل الإدارية و أبعاد مقاومة التغير المختلفة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

1.2 المقدمة:

رغم أن الإستقرار يعد من الركائز الضرورية لبقاء اي منشئة، إلا أن المبالغة في السعي نحو هذا الاستقرار قد يضر المنشئة على المدى المتوسط و البعيد، عليه فإن المنشئات في عالمنا المعاصر و المتغير بشكل متسارع تحتاج إلى مواكبة ما هو حديث و مفيد و عملي من علوم الإدارة و تقنيات تنظيم الاعمال بشكل ممنهج و منظم، مع الأخذ بعين الاعتبار الحفاظ على وتيرة الأعمال بشكل المطلوب.

و لكن و في الغالب حينما عندما تحاول المنشئة أو جزء منها مواكبة ما هو حديث و مفيد و عملي من علوم الإدارة و تقنيات تنظيم الأعمال من خلال التغيرات و التطويرات على نظام العمل ، يتغير الوضع العام لأعمال المنشئة من حيث الانتاجيه و الوقت الازم لإنجاز المهام و المسؤوليات بسبب قيام أفراد المنشئة ككل أو بعض منهم بممارسة مقاومة التغير لاهداف عامة أو شخصية .

سوف نستعرض في أطرنا النظرى لهذه الدراسة مقاومة التغير من حيث المفهوم و الأسباب المتنوعة و طرق

العلاج الناجعة و العملية لهذا الممارسة و أبعادها المختلفة.

2.2 مفهوم مقاومة التغيير:

التغيير أحد السنن الكونية المتأصلة و المتجذره في هذا الكون على مر العصور و الأزمنه، حيث أنه واقع مفروض على جميع الكائنات و من ضمنها نحن بنى البشر. و مما لا يدع مجالاً لشك أن من لا يتغير ينقرض و يتلاشي مع الوقت.

و في وقتنا الراهن تتعامل معظم المنشئات مع ظروف بيئية تتسم بالحركة الدائمه و بالديناميكية و سرعة التغيير و حدثه، و بسبب هذه البيئة المتغيره و جب على أصحاب المصلحة و القائمين على المنشئات تبني إستراتيجيات تسمح بمواجهة التهديدات البيئية و المحافظة على مقعها التنافسي و تطويره و نقله من وضع الى وضع أفضل و أحسن من حيث الانتاجية و الوقت لازم لإنجاز المهام و الميزات التنافسية.

عليه فتغير للأفضل إدارياً و تنظيمياً مطلب ملح للمنشئات لمواكبت التطور المتسارع للعلوم في شتى مجالاتها، و من طبيعة التغيير أن يواجه بمقاومة تعرف على انها رفض المتلقي لأجندة التغيير و حيثياته من الموظفين و العاملين في البيئات الإدارية للإنتقال من الوضع الحالي الى الوضع المطور و المحسن المخطط له، لعدة أسباب سوف نناقشها لاحقاً في دراستنا باستفاضة. كما يمكن تعريف مفهوم مقاومة التغيير من الناحية العملية بأنه رفض ذو درجات متفاوتة تختلف من بيئة عمل الى أخرى لتطبيق تعديل ما على إجراءات العمل أو طبيعته أو مخرجاته من قبل منفذ العمل أو منفذ جزء منه.

كما يمكن تعريف ممارسة مقاومة التغيير على أنها سلسلة الجهود التي من خلالها يحاول عدد من الأفراد المتأثرين من عملية التغيير أو جزء منها و الغير مؤيدين لها لأسباب مختلفة الامتناع عن تنفيذ التغيير أو جزء منه و عد الخضوع للتغيير المراد علي عملية أو جزء منها أو إجراء أو سلوك معين و الرغبة في المحافظة على الوضع القائم و البقاء على ما هو عليه في الواقع الحالي و الوضع الراهن. (الجعدي 2019,

عليه فإن معظم التعاريف لمفهوم و ممارسة مقاومة التغيير تتفق على انه رفض لتغيير الوضع الحالي الى وضع مختلف مستقبلي.

3.2 أسباب ممارسة مقاومة التغيير التنظيمي و الإداري:

هنالك عدة أسباب لممارسة مقاومة التغيير و تصنيفات كثيرة لها، سوف نتطرق في هذه الدراسة الى أهم تلك الاسباب من وجهة نظر المنشئات و الأعمال التنظيمية و الإدارية و سوف نقوم بشرح كل سبب ليتمكن القارئ من فهمه فهما جيدا من الناحية الموضوعية و العملية و التعرف عليه عند مواجهته في الحياة العملية و في الاعمال الممارسة في المنشئات.

1.3.2 السبب الأول : عدم تحديد الحاجة الفعلية لتغيير من عدمه

يجب و قبل البدء في عملية التغيير دراسة الحاجة لتغيير من عدمه، فتغيير بحد ذاته لا يعتبر هدفا و لكن يتم التغيير بأمل الحصول على نتائج افضل و خرجات عمل ذات جودة أعلى من المعدل الحالي. على

المنشآت التي تطمح الى التغير و لديها تطلع بتقليل ممارسة مقاومة التغير بهدف الوصول الى نتائج مرضية دراسة الحاجة الى التغير قبل البدء بتطبيقه على المنشأة. حيث تكون هذه الخطوة الاولى و الإستباقية ذات أهمية عالية و قد يتنج عنها تعديل على خطة التغير مما يكون له الاثر على تقليل المقاومة الى مستوياتها الأدنى أو حتى تفاديها في بعض الحالات.

الامور الناجحة في بيئة الأعمال تدال وفقا للحاجات و ليس الرغبات و هذا ما يجب أسقاطه على التغير فلا يمكن ان ينجح تغير و يكون ذو نتيجة ملموسة مالم يكن ينبع من حاجة و ليس رغبة و دراسة تلك الحاجة لتغير بمختلف أبعادها دراسة كافية قد يجنب المنشأة الكثير من الجهد لتطبيقه، حيث سيكون التطبيق أسهل و أكثر فاعلية و ذو أثر ملموس.

2.3.2 السبب الثاني : الخوف من المجهول :

يقاوم كثير من العاملين و الموظفين في المنشآت التغير بسبب عدم معرفتهم لنتائج التي قد يؤدي اليها هذا التغير، فالنفس البشرية تجمع عادة الى الاحتفاظ بالموجود تعزيزا لغيرزة البقاء المتصلة فيها، فالاحتفاظ بالموجود أسهل من الوقع في دوامت المجهول، و ينبع ذلك من الحاجة لشعور بالأمان و التي تعد حاجة غريزية لدي العاملين و المشرفين على حد سواء.

شعور الخوف في بيئات الأعمال الإدارية من أنواع الشعور التي يجب السيطرة عليها و تحجيمها قدر الأمكان حتى تتسنى للمنشأة المضي قدما في عملية التغير. فعندما يتولد شعور الخوف من المجهول

لدى العاملين في منشئة ما يكون ذلك سببا في نشوء ممارسة مقاومة التغير لدى منسوبي تلك المنشئة، و يلام في ذلك فارض التغير، حيث أنه و من الأساس يجب السيطرة على هذا النوع من الشعور لدى العاملين و أستشعاره قبل الوقوع فيه لما له من تعطيل لعملية التغير. قد يؤدي شعور الخوف من المجهول الى أفشال عملية التغير بأكملها أو تعطيل جزء منها أو زيادة الوقت المتوقع لتبقيق التغيرات و التطورات المأمولة.

3.3.2 السبب الثالث: الخوف من فقدان بعض الأمتيازات:

ينشئ هذا الشعور في الغالب في بداية عمليات التغير في المنشئات مما يؤدي الى مقاومة أو تعطيل عملية التغير، فمقاومة التغير التي تنشئ من شعور الخوف من فقدان بعض الأمتيازات لها طابع خاص كونها تكون شخصية في الغالب. فلا يمكن فرض تغير في المنشئة مع وجود شعور لدى العاملين لديها بالخوف من فقدان أمتياز بعض العلاوات أو الخوف من تغير مكان العمل الذي أكتسب العاملون فيه نوع من الراحة و الطمئينة. فالدفاع عن الموقف الحالي خوفا من فقدان بعض الأمتيازات يعد إحدى ممارسات مقاومة التغير الشائعة في بيئة الأعمال الإدارية. مما قد يؤدي الى محاولات بعض الموظفين الى تعطيل عملية التغير و مقاومة سعيًا للحفاظ علي الوضع الراهن بغض النظر عن مدى تأثير ذلك على سير العمل و الإنتاجية في المنشئة. و بمنظور أكثر بساطة و واقعية فإن التغير قد يصاحبه تخوف العاملين من فقدان مصادر قوتهم و رزقهم، فالعامل الذي يظل يعمل لسنوات بأسلوب تقليدي يكون في

داخله نوع من الرضي أو ما يسي في العلوم الحديثة بمنطقة الأمان و الراحة، لن يتقبل التغير و سيقاومة بدرجات متفاوتة قد تصل الى العنيفة أحيانا، فقط بهدف الحفاظ على هذا النمط و الرتم من الأعمال. فمثلا عند محاولة تطبيق نظام عمل الكتروني معلوماتي بدلا من الورقي أو ما يسي في العصر الحالي بيئة عمل بلا أوراق، يخشي بعض الإشرافين من إتاحة المعلومات التي كانت ملكا و حصرا لهم و لا يطلع عليها الا هم الى فئة من العاملين ليست على الاقل حسب أعتقادهم تستحق هذا النوع من الترف المعلوماتي. و هنالك نوع من الخوف نابع من خوف فقدان بعض الامتيازات و هو الخوف من إعادة توزيع مجموعات العمل مما يؤدي في أعتقاد البعض الى تكوين مجموعات عمل جديدة و الابتعاد عن المجموعة التي تم التعود عليها. فالخوف من فقدان أمتياز العمل مع مجموعة من العاملين الذين الفهم الموظف لا يمكن التقليل منه أو تجاهله و يعد سببا لتولد ممارسة مقاومة التغير. من الامتيازات المهمة التي لا يمكن التطرق الى هذا الموضوع من دون الإشارة اليها و التي يخشي من خوف العامل من فقدانها أن يتولد لديه ممارسة التغير هي الخوف من فقدان أمتياز المكانة أو المرتبة الوظيفية. الكثير من العاملين و خصوصا في المناسب الإشرافية يتولد لديهم هذا الشعور في اللحظة الأولى التي يعلمون فيها بوجود تغيرات إدارية نظامية قادمة الى إجراءات عمل المنشئة مما يولد شعور مقاومة التغير و هذا الشعور يكون ذو خطورة عالية في هذه الحالة، حيث أن ذوى المناصب الإشرافية يمتلكون القوة و السلطة و قد تتخذ المقاومة في هذا السياق منحي عنيفا قد يعطل عملية التغير و لا يقتصر على مقاومتها. بالتالي يجب أن يتم الاخذ

بعين الاعتبار في اي عملية دراسة لمقاومة التغير و أشكاله جانب مقاومة التغير الذي نشئ من شعور

الخوف من فقدان بعض الامتيازات

4.3.2 السبب الرابع: عدم أشراك منفي التغير في مرحلة التخطيط التغير:

تجاهل منفي التغير على أختلاف مسمياتهم الوظيفية و مراتبهم و تصنيفاتهم داخل المنشئة و وحداتها التنظيمية في المراحل الأولية لتخطيط لتغير و مراحل إعداد و رقيات التغير قد ينشئ عنه ممارسة مقاومة التغير. بسبب عدم معرفة منفي التغير بتفاصيل هذا التغير و مخططاته في وقت مبكر قبل فرضه عليهم كواقع يجب تطبيقه. يلجئ الموظفون الى مقاومة التغير كنوع من انواع التعبير عن الاعتراض على عدم إشراكهم و تهميشهم في المرحلة الأولية. قد يؤدي عدم الإشراك الى عدم تقبل الموظفين الى تطبيق هذا التغير و مقاومته مما يؤثر على المدة المتوقعة لتنفيذ هذا التغير و النتج المأموله منه.

طالما أن المنفيين لتغير غير ملمين و مؤهلين بأهمية التغير و منفعة قبل البدء بتطبيقه و منذ مرحلة الإنشاء لورقيات و مستنداته و التخطيط له، فمن المرجح أنهم سيعملون على مقاومته و قد تصل هذه المقاومة الى إعاقته و عرقلته و لن يكون لديهم الرغبة في تنفيذه. عليه هذه المسألة يجب أن تأخذ في الحسبان أثناء أعداد و رقيات التغير في مراحل الأعداد الاولى كون أن الناس أعداء ما جهلوا.

فلا يمكن و ليس من المنطق طلب التنفيذ لبرنامج تطويري بهدف التغير من وضع إداري حالي الى وضع أفضل من موظف غير ملم بخطط التغير و برامجه و لم يجهز لذلك.

4.2 أبعاد مقاومة التغير:

هنالك عدة أبعاد لمقاومة التغير و سوف نستعرض بعضها منها في هذه الدراسة كونها جزء من مقاومة التغير و لا يمكن التحدث من مقاومة التغير دون التطرق الى تلك الأبعاد المختلفة.

1.4.2 البعد النفسي:

يتعلق البعد النفسي لمقاومة التغير بالعامل الشخصي حيث يمكن أن تكون المقاومة نابعة من أسباب شخصية لدى الموظف منفذ التغير و لا علاقة للمنشئة بها، و هذا النوع من المقاومة يكون ذو خصوصية عالية و يحتاج للكثير من الجهد لتعرف عليه. حيث أن تركيبة النفس البشرية و الاشخاص في حد ذاتهم تختلف شخصياتهم و لا تتساوى.

2.4.2 البعد الاجتماعي:

قد يكون البعد الاجتماعي من أكثر الأبعاد تعقيدا فيما يتعلق بمقاومة التغير، حيث أنه يعنى بالعلاقات داخل المنشئة و خوف العاملين بها من تأثر العلاقات فيما بينهم بالتغيرات التي سوف تطرأ

نتيجة برامج التغير، فجانبا العلاقات في بيئة الأعمال الإدارية ذو أهمية قصوى لدي من يسعى لنجاح في المنشئة، فالمقومة التي تنشئ من هذا البعد تكون ذات طابع حاد و يجب السيطرة عليها قبل أن تنتشر.

3.4.2 البعد التنظيمي:

لا يمكن الحديث عن البعد التنظيمي دون ربطه بالتغيرات التي تنشئ على الهيكل التنظيمي للمنشئة نتيجة برامج التغير. فيقاوم العاملون على عملية التغير برامج التغير في الكثر من الأحيان خوفا منهم على تأثر مناصبهم الوظيفية و ما يشملها من مسؤوليات و مهام مرتبطة بتلك المناصب. كما يعنى البعد التنظيمي بالتغير في إجراءات و سياسات العمل و التي تعد من ركائز اي منشئة منظمة. فالعمل المحكوم لا يدار الا من خلال إجراءات و سياسات محكومة و مدروسة داخل المنشئة و برامج التغير تمس هذا الإجراءات كأدات لتطبيق.

4.4.2 البعد التقني:

يعنى البعد التقني من أبعاد مقاومة التغير بالتغيرات التقنية التي تصاحب برامج التغير و التي قد تستدعي بعض التطبيقات التكنولوجية التي تضاف الى سير العمل و إجراءاته بهد التماشي مع و تطبيق

التغيرات التي تطرأ على سر الأعمال الإدارية في المنشئة. يتولد الخوف و مقاومة التغير من قبل العاملين على التغير من عدم القدرة على إتقان العمل على تلك التطبيقات التكنولوجية او عد معرفة التعامل معها.

5.4.2 البعد الثقافي :

يشمل البعد الثقافي التغيرات التي تطرأ على مبادئ المنشئة و مجموعة القيم التي تدار المنشئة من خلالها، و التي يجب أن لا تتعارض مع أي تغير الا مع التغيرات التي لا تخدم تلك المبادئ و المعتقدات. يعد البعد الثقافي من الأبعاد ذات الطابع الجماعي و ليس الشخصي حيث تؤثر على عموم المنشئة و ليس على فئة من العاملين دون غيرهم، عليه يجب على المنشئة في حال الرغبة في العمل على برامج التغير التأكد من أن تلك البرامج تتماشى مع مبادئ المنشئة و معتقدها و قيمها قبل الشروع في تطبيق برامج التغير، بل و قبل التخطيط لها.

5.2 نتائج مقاومة التغير

بعد أن تم إستعراض مفهوم مقاومة التغير و الأسباب و الأبعاد لتلك الممارسة، لا بد من الوقوف لدي نتائج تلك الممارسة على المنشئة و ما قد ينشئ عنها من تأثيرات على سير العمل و إجراءاته في المنشئات التي تبني تطبيق خطة تغير على إجراءات عملها الإدارية، عليه نستعرض بعض النتائج التي يمكن أن تنشئ من خلال ممارسة مقاومة التغير:

1.5.2 زيادة التوتر و الضغط :

تؤدي ممارسة التغير في منشئة ما الى زيادة التوتر و الضغط نتيجة تلك المقاومة مما قد ينعكس سلبا على بيئة العمل و تحويلها الى بيئة عمل غير صحية أو قد تصلك الى بيئة عمل طارده. عليه لا يمكن الإستهانة بالتوتر الناشئ عن مقاومة التغير و يجب التعامل معه بحكمة و حسب الطريقة العمية و العملية الناجعة. و أحد أهم الأمور التي يجب أن تأخذ في الحسبات أن التوتر هو شعور معدي فالموظف أو المدير الذي يشعر بالتوتر قد يؤثر بشكل سلبي على بقية المجموعة التي يعمل معها مما يؤدي الى التأثير على نتاجية المنشئة و جودة مخرجاتها.

كما أن انخفاض الانتاجية بسبب التوتر قد يؤدي الى ضغوطات في المنشئة ناتجة عن الخلل الذي ينشئ من ضعف الأداء لدي العاملين نتيجة ذلك، عليه فإن زيادة التوتر و الضغط الناشئ من ممارسة التغير قد يكون تأثيره فردي و قد يتعدي ذلك.

2.5.2 إنخفاض الإنتاجية:

لا يمكن الحديث عن نتائج مقاومة التغير دون التطرق الى إنخفاض الإنتاجية الناشئ عن تلك المقاومة فالمنشئة التي تتعرض للممارسة مقاومة التغير، تتعرض في معظم الأحيان الى إنخفاض معدل الإنتاجية لدي العاملين بها كنوع من أنواع التعبير عن مقاومتهم لبرامج و خط التغير التي يتم مقاومتها.

عليه تعد إنخفاض الإنتاجية أحد أشكال التعبير الصامت من قبل العاملين في المنشآت المنفعية لتعبير
عن مقاومتهم لبرامج و خطط التغير

3.5.2 التسرب الوظيفي:

مما قد تواجهه المنشئة و حداتها التنظيمية نتيجة لممارسو مقاومة التغير هو فقدان المواهب،
مما له تأثير ملموس و قوى على المنشئة. و يزداد هذا التأثير بحجم الخبرات و المواهب التى تغادر المنشئة
كنوع من أنواع مقاومة التغيرات و خطط و برامج التغير.

تسرب المواهب و الخبرات قد يؤثر على سير العمل في المنشئة تأثيرا كبيرا، فالتكلفة المباشرة و غير المباشرة
لستبدال المواهب و الكفاءات و الخبرات في المنشئة تعتبر أحد الجوانب المتأثرة بسبب هذا التسرب.
فهناك تكلفة الاتبدال تلك المواهب و التى تشمل التدريب و فترة التجربة و الإنخفاض الذي قد ينتج عن
ذلك في جانب الانتاجية و جودة الأعمال التى يتم تأديتها من قبل القوى العاملة البديلة لتلك المواهب
على الاقل في الفترات الإبتدائية.

6.2 التعامل مع مقاومة التغير (الكيفية و العلاج) :

التعامل مع مقاومة التغير يعتبر فن من فنون الإدارة يجب ان يتقنه أفراد المنشئة قبل الشروع
بتنفيذ برامج مقاومة التغير. يجب على من يضع خطة و برنامج التغير أن يأخذ في الاعتبار ممارسة مقاومة

التغير و كيفية التعامل معها و نذكر أدناه بعض الطرق التي من خلالها يمكن التعامل مع ممارسة مقاومة

التغير في المنشئات و وحداتها التنظيمية:

1.6.2 إشراك العاملين على التغير في مرحلة التخطيط:

في البدايات و قبل البدء بالتغير و التخطيط له و بهدف تجنب مقاومة التغير في المراحل

التطبيقية لخطط التغير و برامجها، يجب ان يتم إشراك العاملين على تنفيذ هذه التغيرات في مرحلة

التخطيط و الإعداد. حيث يجدر الإشارة الى أن هذه المشاركة تكون متمثلة في تشجيع الموظفين على

المناقشة و طرح الأفكار و المساهمة الفعالة التي تتجسد بلعب دور مهم و فعال في عملية صنع القرار

الخاص بإعداد و تنفيذ خطط التغير، هذا النوع من المشاركة الفعالة يخلق نوع من الإلتزام لدى

المشاركين مما ينتج عن تقليل كبير في درجة ممارسة مقاومة التغير الصادر منهم وقت التنفيذ.

و قد تختلف نسب المشاركة حسب أختلاف المنصب الوظيفي و الأدوار المنوطة بالمنفذ لبرامج التغير و

الخطط المرتبطة به، و لكن يجب الحذر أن لا تكون المشاركة هي الهدف بحد ذاتها.

2.6.2 التدريب و الدعم للموارد البشرية المنفذة لبرامج التغير:

يدخل التدريب في كل مجالات الأعمال الإدارية لما له من دور في صقل و تجديد المهارات لدى

العاملين في المنشئات و وحداتها التنظيمية. بل يذهب بعض المتصلعين في علوم الإدارة أن التدريب

المستمر قد يكون هو الحل الناجع لمقاومة ممارسة مقاومة التغيير. فالتدريب على المهارات المصاحبة لعملية التغيير قبل تنفيذها و تطبيقها يساعد كثير في تمكن المنفذين لعملية التغيير و برامجها و خطة على التكيف مع هذه التغيرات و تنفيذها بالشكل الإحترافي.

3.6.2 دعم الإدارة التنفيذية لخطط التغيير:

عندما تكون خطة التغيير ذات تأيد من قبل الإدارة التنفيذية في المنشئة، و تتم متابعتها من قبل الإدارة بشكل دوري و من خلال تقارير دورية تعد من قبل المنفذين لتغيير، فإن ذلك يعطي عملية التغيير اهمية في داخل المنشئة، مما له الشأن في تقليل مقاومة التغيير أو حتى التخلص منها تماما من قبل مندي التغيير و المتأثرين به، ففي أدبيات إدارة التغيير لا يمكن أحرارز تقدم في خطة تغير من دون دعم إداري قوي من جميع أصحاب المصلحة. و يمكن أيضا رصد بعض المكافئات التحفيزيه من قبل الإدارة العليا تقدر حسب أهمية الخطة لتغيير، على أن ترصد تلك المكافئات للمشاركين في عملية التغيير بحيث يتم تقدير النتائج المجدية من العملية و من كان يقف خلف تحقيقها من العاملين.

4.6.2 التحديث على خطة التغير عند الحاجة:

تعد التحديثات المستمرة متى ما دعت الحاجة الى اي خطة تنفيذية بهدف تجويد مخرجاتها و جعلها اثر قابلية لتنفيذ أو بهدف التعديل ما تبين أنه لا يناسب الهدف النهائي للخطة أحد سمات الخطة الناجحة، و لا تستثنى خطة و برامج التغير من ذلك. فالتعديل على خطة التغير لما فيه مصلحة الخطة و المنشئة متى ما دعت الحاجة قد يقلل من مقاومة التغير و يجعلها أكثر قابلية لتنفيذ. حيث من المهم للمنفذين تقبل الخطة و تقليل المقاومة الى مستوياتها الأدنى بهدف تجويد المخرجات و الوصول الى النتيجة المؤمولة من التغير.

7.2 الفائدة المحتملة لمقاومة التغير:

لا تعد مقاومة التغير سيئة دائماً، بل يمكن أن ينتج عن تلك المقاومة في بعض الحالات بعض النتائج الإيجابية التي من شأنها أن تفيد المنشئة و وحداتها التنظيمية و نجمل بعض تلك الحالات:

- يمكن أن تحث مقاومة التغير الإدارة التنفيذية و الإشرافية على خطة التغير على تفحص و مراجعة مقترحاتها لتغير بشكل اعمق و بجدية أكبر مما قد يسفر عنه تعديل إيجابي للخطة، عليه فإن المقاومة المعقولة التي تتسبب بمراجعة الإدارة للخطة و التعديل عليها إذا دعت الحاجة تكون قد منعة الإدارة من إتخاذ قرارات قد لا تصل الى درجة الإحترافية المطلوبه.

- مقاومة التغير يمكنها أن تساعد في الكشف عن بعض المشكلات و التحديات التي يحتمل أن تسببها عملية التغير، و بذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات اللازمة و الوقائية قبل أن تصل التحديات الى درجة تكون فيها الحلول مكلفة و صعبة التطبيق، بل و قد يدفع ذلك الإدارة الى بذل جهد إيجابي في تثقيف العاملين على التغير بأهمية التغير مما يؤدي الى تحفيزهم أكثر.
- تقوم مقاومة التغير بالكشف عن بعض المشاعر الغير معلنة لدي بعض العاملين في المنشأة مما له الأثر في سعي الإدارة الى التعامل مع تلك المشاعر لما له مصلحة المنشأة و عملية التغير .

الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة

1.3 المقدمة:

في هذا الفصل، سيتم توضيح المنهجية المتبعة في إعداد الدراسة، و التي تشمل تحديد المنهجية و مجتمع الدراسة و العينة المستهدفة بالدراسة و أدوات جميع البيانات من حيث الأعداد و طرق التحقق من الصدق و الثبات، و الأدوات و العمليات الإحصائية التي ستستخدم في تحليل البيانات.

2.3 منهج الدراسة:

تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، و ذلك لملائمته لطبيعة الدراسة، حيث تم جمع البيانات من عينة من العاملين في إحدى منشآت المنفعة العامة في منطقة الرياض، و من خلال إستخدام أستبيان مصمم خصيصا لهذا الغرض. تضمن الأستبيان أسئلة حول مقاومة التغير في أحدي منشآت المنفعة العامة في مدينة الرياض. حيث تم بعد جمع البيانات تحليلها عن طريق إستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، لتحديد العلاقة بين متغيرات البحث.

3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من 100 مبحوثا يعملون في أحد منشآت المنفعة العامة في مدينة الرياض، و بلغ عدد الإستبانات الموزعة 100 إستبانة أسترجع منها 100 إستبانة صالحة لتحليل و عليا يكون عدد الإستبانات المستخدمة في التحليل 100 إستبانة.

4.3 خصائص العينة الشخصية و الوظيفية:

يتم في هذا الجزء من الدراسة إستعراض الخصائص الشخصية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة، و ذلك حسب الإجابات على الإستبانة من حيث النوع الإجتماعي و الفئة العمرية و المستوى التعليمي و سنوات الخبرة و المسي الوظيفي على النحو التالي:

1.4.3 خصائص العينة حسب الجنس:

جدول (1) خصائص العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
63 %	63	ذكر
37 %	37	أنثي
100 %	100	المجموع

و من خلال ما ورد من معلومات أعلاه في الجدول رقم (1) نجد أن نسبة الذكور أعلى من نسبة

النساء، و يعود ذلك الى طبيعة عمل المنشآت المنفعية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية

حيث يوجد جزء كبير من الأعمال ذو طبيعة ميدانية.

2.4.3 خصائص العينة حسب الفئة العمرية:

جدول (2) خصائص العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
25 %	25	أقل من 25 سنة

من 25 سنة الى أقل من 35 سنة	36	% 36
من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	27	% 27
45 سنة فأكثر	12	% 12
المجموع	100	% 100

كما هو مبين في الجدول رقم (2) أعلاه أن نسبة من تتراوح أعمارهم بين 25 و أقل من 35 هي النسبة الأعلى فقد بلغت نسبتهم 36 % من العينة ككل، أما نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 35 و أقل من 45 فقد جاءت في المرتبة الثانية بنسبة 27 %. عليه نجد أن نسبة من تتراوح أعمارهم بين 25 سنة و 45 شكلت نسبة 36 % من الحجم الكلي لعينة الدراسة. حيث تمتاز هذه الفئة العمرية بالمستوى العالي من الإنتاجية مما يعنى الأستبانة مؤشرا ايجابيا حول مصداقية المستجيبين لأداة الدراسة، أما نسبة من هم أقل من 25 سنة فقد جاءت 25 % علما أن معدل السن لتخرج الشاب في المملكة العربية السعودية من الجامعة هو بين 22 و 23 عام و هذا يعطي مؤشرا جيدا بالأهتمام بتوظيف الطاقات الشابة، أما نسبة من تجاوزت اعمارهم ال 45 فهي 12 % و هي نسبة مقبولة كون هذه الفئة العمرية تمتلك كم لا بأس به من الخبرات العملية و هم عادتا في المناصب الإشرافية و القيادية.

3.4.3 خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (3) خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
9 %	9	مدير إدارة
20 %	20	مدير دائرة
71 %	71	موظف
100 %	100	المجموع

ما يلاحظ من الجدول رقم (3) أعلاه أن نسبة المسمى الوظيفي موظف أحتلت المرتبة الأولى بنسبة 71 %، أما نسبة من يحملون المسمى الوظيفي مدير دائرة فقد أحتلت المرتبة الثانية بنسبة 20 %، بينما نسبة من يحملون المسمى الوظيفي مدير إدارة فقد أحتلت المرتبة الثالثة بنسبة 9 %، و نجد هنا منطقية النتائج كون مدراء الإدارة يعملون في مناصب قيادية في المنشآت المنفعية في مدينة الرياض و مدراء الدوائر يعملون في مناصب إشرافية أما فيما يخص الموظفين و الذين أحتلو المرتبة الأعلى فهم من يعملون في الاعمال الروتينية لذلك من المبرر أن يحتلو المرتبة الأعلى.

4.4.3 خصائص العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول (4) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
9 %	9	دبلوم متوسط فما دون
72 %	72	بكالوريوس
7 %	7	ماجستير
2 %	2	دكتورة
100 %	100	المجموع

نلاحظ في الجدول 4 أعلاه أن من حصلوا على الشهادة الجامعية البكالوريوس قد احتلوا المرتبة

الأعلى بنسبة 72 % أما من حصلوا على الدبلوم متوسط فما دون فقد جئوا في المرتبة الثانية بنسبة 9

% أما من حصلوا على الدرجة العلمية الماجستير فقد جئوا في المرتبة الثالثة بنسبة 7 % و حصل على

أقل نسبة من نالوا شهادة الدكتوراه بنسبة 2 % ، عليه فيعد توزيع أفراد العينة ذو مستوى تعليمي

متقدم مما يتيح لهم الغجابة على أسئلة الدراسة بشكل احترافي و يترتب عليه مصداقية الجوانب

التحليلية الأحصائية

5.4.3 خصائص العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول (5) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	5 %
من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	43	43 %
من 10 سنوات الى 15 سنة	38	38 %
أكثر من 15 سنة	14	14 %
المجموع	100	100 %

يلاحظ من الجدول رقم 5 أعلاه أن نسبة من تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين 5 و 10 سنوات

جاءت في المرتبة الأولى و نسبة من تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين 10 و 15 سنة جاءت في المرتبة الثانية

و نسبة من لديهم خبرة أكثر من 15 سنة جاءت في المرتبة الثالثة و نسبة من لديهم سنوات خبرة أقل من

5 سنوات جاءت في المرتبة الرابعة و الأخيرة، عليه تتمتع العينة ككل بعدد سنوات خبرة معقول مما

سيكون له أنعكاس على جودة مخرجات الإستبانة.

5.3 أداة الدراسة:

يهدف جميع البيانات من عينة البحث تم استخدام الإستبانة كأدات لذلك، و ذلك لسهولة إستخدامها و تكلفتها المقبولة و إمكانية تنوع البيانات المدرجة بها حيث تألفت الإستبانة من قسمين على

النحو التالي:

- المتغيرات الشخصية و الديمغرافية للمبحوثين و عينة الدراسة و تشمل (الجنس ، الفئة العمرية ، المسمى الوظيفي ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة)
- ممارسة مقاومة التغير و قد بلغ عدد عباراتها (20 عبارة) وزعت حسب الآتي على اربع محاور:
المحور الاول : العلاقة بين أسباب مقاومة التغير و أسبابها (1-5) المحور الثاني :العلاقة بين اختيار المنفذ لتغير و مقاومة التغير (6-10) المحور الثالث : العلاقة بين إشراك العاملين على التغير في مرحلة التخطيط لتغير و مقاومة التغير (11-15) المحور الرابع : تأثير دعم المديرين التنفيذيين في المنشئة لخطط التغير (16 – 20)

علية أشتملت أداة الدراسة على 20 عبارة تمثل متغيرات الدراسة و قابل كل عبارة من عبارات

الدراسة 5 خيارات وفقا لمقياس ليكارت الخماسي موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير

موافق بشدة.

6.3 اختبار ثبات الأستبانة:

يهدف التحقق من ثبات الدراسة تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ من خلال تطبيقها على عينة

الدراسة و جاءت النتائج كما في الجدول رقم (6) أنه:

جدول (6) معامل الثبات الفا كرونباخ لمحاور الإستبانة و للأداة ككل

#	المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	الأول	5	0.885
2	الثاني	5	0.889
3	الثالث	5	0.912
4	الرابع	5	0.793
	الأداة كاملتا	20	0.923

كما هو موضح في الجدول رقم (6) أعلاه كانت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول المتكون من 5

عبارات هي 0.885 و للمحور الثاني المتكون من 5 عبارات 0.889 و للمحور الثالث المتكون من 5 عبارات

0.912 و للمحور الرابع 0.793 و للأداة كليتا 0.923 و عليه فإن القيم جاءت مطمئنة (أكبر من 0.793)

مما يدل على أن الإداة ذات ثبات عالي و بتالي يمكن الاعتماد على النتائج المتحصلة منها لإتخاذ قرارات ذات جودة عالية.

7.3 معيار التصحيح لنتائج أداة الدراسة :

تم في هذه الدراسة الأعتتماد علي مقياس ليكرت خماسي الدرجات كما هو موضح في الجدول أدناه :

جدول (7) أوزان الإجابات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

قيمة المتوسط الحسابي	النتائج	الوزن النسبي	المستوى
من 1 الى اقل من 1.8	غير موافق بشدة	من 20 % الى اقل من 36 %	منخفض جدا
من 1.8 الى أقل من 2.6	غير موافق	من 36 % الى أقل من 52 %	منخفض
من 2.6 الى أقل من 3.4	محايد	من 52 % الى أقل من 68 %	متوسط
من 3.4 الى أقل من 4.20	موافق	من 68 % الى أقل من 84 %	مرتفع
من 4.20 الى 5	موافق بشدة	من 84 % الى 100 %	مرتفع جدا

8.3 أدوات الأحصاء و المعالجة المستخدمة في الدراسة :

أستخدم في هذه الدراسة أدوات الأحصاء في برنامج الأحصاء SPSS حيث أستخدمت عدة عمليات

بغرض التحقق من تساؤلات الدراسة و العجاجة عليها و التي تشمل:

- 1- التكررات و النسبة المؤوية فيما يخص عينة الدراسة (الجنس ، الفئة العمرية ، المسمى الوظيفي ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة).
- 2- معامل كرونباخ ألفا بهدف إيجاد معامل الثبات فيما يخص أداة الدراسة.
- 3- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و النتيجة و الوزن النسبي و المستوى و الرتبة للإجابة على تساؤلات البحث
- 4- اختبار التباين أنوفا لفرضيات البحث.

الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات

1.4 المقدمة:

في هذا الفصل سوف يتم عرض النتائج التي تم التوصل اليها بعد عمل التحليل الإحصائي لبيانات الإستبانة، و ذلك بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة، كما سوف يتم إستعراض اختبار الفرضيات و تقديم بعض التوصيات و المقترحات.

2.4 تحليل البيانات:

فيما يلي سوف يتم تقديم وصف للمتغيرات التي تمت دراستها:

1.2.4 تأثير أسباب مقاومة التغير على ممارسة مقاومة التغير في المنشئة:

تم تحليل العلاقة بين أسباب مقاومة التغير و ممارسة مقاومة التغير من خلال حساب المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري و الوزن النسبي و المستوى و الرتبة لكل عبارة من عبارات المحور الاول و ذلك كما هو موضح في الجدول 8 أدناه :

جدول (8) المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري و النتيجة و الوزن النسبي و المستوى و الرتبة

للعلاقة بين أسباب مقاومة التغير و ممارسة مقاومة التغير

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوي	الرتبة
1	يتم تحديد الحاجة لبرامج التغير قبل البدء بها	2.51	1.85	غير موافق	50.2 %	منخفضة	2
2	اتلقي التدريب المناسب لتنفيذ التغير	2.42	1.81	غير موافق	48.4 %	منخفضة	3
3	يتم طمئنتى من قبل المنشئة بعدم تأثير برامج التغير على فقدان وظيفتى	2.53	1.87	غير موافق	50.6 %	منخفضة	1

4	منخفضة	39.2 %	غير موافق	1.53	1.96	يتم تقييم مخرجات برامج التغير بشكل المطلوب	4
5	منخفضة جدا	34.8 %	غير موافق بشدة	1.49	1.74	لا تأثر برامج التغير على إجراءات عملي	5
	منخفضة	44.6	غير موافق	1.42	2.23	الدرجة الكلية	

إستنادا الى ما ورد في بيانات الجدول أعلاه (جدول 8) لمحور العلاقة بين ممارسة مقاومة التغير

و اسباب ممارسة مقاومة التغير تبين أن نتيجة المتوسطات العامة لإستجابة المشاركين في الدراسة هو

" غير موافق " بمتوسط حسابي بلغ 2.23 و إنحراف معياري قدره 1.42 حيث تراوحة المتوسطات

الحسابية لكل العبارات بين (1.74 و 2.53) و الإنحرافات المعيارية بين (1.87 و 1.42) مما يشير الى

تقارب وجهات النظر بين أفراد عينة الدراسة.

فكما يتعلق بالعبارات الفردية، العبارة التي حصلت على الترتيب الأول هي " يتم طمئنتى من

قبل المنشئة بعدم تأثير برامج التغير على فقدان وظيفتى " بمتوسط حسابي بلغ 2.53 و بنسبة بلغة

50.6 من أفراد العينة.

بينما كانت العبارة "لا تأثر برامج التغير على إجراءات عملي" في المرتبة الخامسة و الأخيرة بين

العبارات بمتوسط حسابي 1.74 و بنسبة 34.8 من المشاركين في عينة الدراسة.

2.2.4 تأثير اختيار الموظف المناسب لتنفيذ التغير على مقاومة التغير

تم تحليل العلاقة بين تأثير اختيار الموظف المناسب لتنفيذ التغير على مقاومة التغير من خلال

حساب المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري و الوزن النسبي و المستوى و الرتبة لكل عبارة من

عبارات المحور الثاني و ذلك كما هو موضح في الجدول 9 أدناه :

جدول (9) المتوسطات الحسابية و الإنحراف المعياري و النتيجة و الوزن النسبي و المستوى و الرتبة

للعلاقة بين اختيار الموظف المناسب لتنفيذ التغير على مقاومة التغير

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوي	الرتبة

1	يتم اختيار الموظف الأكثر ملائمة لتنفيذ التغير في المنشأة	2.72	0.74	محايد	% 54.4	متوسط	2
2	الموظفون الاعلى تدريباً هم من يتم اختيارهم	1.84	1.74	غير موافق	% 36.8	منخفض	4
3	يتم توفير جميع الوسائل التي تعين الموظف المختار على تنفيذ خطط التغير	1.88	1.72	غير موافق	% 37.6	منخفض	3
4	مبدأ الحوار متاح مع الموظف المعنى بتغير	1.6	1.35	غير موافق بشدة	% 32	منخفض جداً	5

5	يتم مكافئة الموظفين في حال تنفيذ التغير حسب ما هو مخطط	3.84	0.53	موافق	% 76.8	مرتفعة	1
	الدرجة الكلية	2.38	1.23	غير موافق	% 47.6	منخفض	

إستنادا الى ما ورد في بيانات الجدول أعلاه (جدول 9) لمحور العلاقة بين اختيار الموظف

المناسب لتنفيذ التغير على مقاومة التغير تبين أن نتيجة المتوسطات العامة لإستجابة المشاركين في

الدراسة هو " غير موافق" بمتوسط حسابي بلغ 2.38 و إنحراف معياري قدره 1.23 حيث تراوحة

المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (1.6 و 3.84) و الإنحرافات المعيارية بين (0.53 و 1.74) مما

يشير الى تقارب وجهات النظر بين أفراد عينة الدراسة.

فيما يتعلق بالعبارات الفردية، العبارة التي حصلت على الترتيب الأول هي " يتم مكافئة الموظفين في

حال تنفيذ التغير حسب ما هو مخطط " بمتوسط حسابي بلغ 3.84 و بنسبة بلغة 76.8 % من أفراد

العينة.

بينما كانت العبارة " مبدأ الحوار متاح مع الموظف المعنى بتغير " في المرتبة الخامسة و الأخيرة

بين العبارات بمتوسط حسابي 1.6 و بنسبة 32 % من المشاركين في عينة الدراسة.

3.2.4 تأثير أشراك العاملين على تنفيذ التغير في المنشئة في التخطيط له علي مقاومة التغير

تم تحليل العلاقة بين تأثير أشراك العاملين على تنفيذ التغير في المنشئة في التخطيط له علي

مقاومة التغير من خلال حساب المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري و الوزن النسبي و المستوى

و الرتبة لكل عبارة من عبارات المحور الثالث و ذلك كما هو موضح في الجدول 10 أدناه :

جدول (10) المتوسطات الحسابية و الإنحراف المعياري و النتيجة و الوزن النسبي و المستوى و الرتبة

تأثير أشراك العاملين على تنفيذ التغير في المنشئة في التخطيط له علي مقاومة التغير

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوي	الرتبة
1	يتم أشراك الموظفين القائمين على التغير في مرحلة التخطيط	2.73	1.14	محايد	54.6 %	متوسط	4

2	يتم تزويد الموظفين المشاركين في التخطيط لتغير بالمعلومات الكافية	2.67	1.23	غير موافق	% 53.4	منخفض	5
3	لا يعترض المسؤولون عن التغير على مقترحات المشاركين في التخطيط له	3.23	0.74	محايد	% 64.6	متوسط	3
4	يقوم المسؤولون بدعم تنفيذ التغير المشاركين في التخطيط له	4.45	0.89	موافق بشدة	% 89	مرتفعة جدا	2
5	تقلل مشاركة منفذي التغير في	4.73	0.71	موافق بشدة	% 94.6	مرتفعة جدا	1

						التخطيط له من أثر	
						ممارسة مقاومة	
						التغير	
	مرتفعة	71.2	موافق	1.03	3.56	الدرجة الكلية	

إستنادا الى ما ورد في بيانات الجدول أعلاه (جدول 10) لمحور العلاقة بين تأثير أشراك العاملين

على تنفيذ التغير في المنشئة في التخطيط له علي مقاومة التغير تبين أن نتيجة المتوسطات العامة

لإستجابة المشاركين في الدراسة هو " موافق" بمتوسط حسابي بلغ 3.56 و إنحراف معياري قدره 1.03

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (4.73 و 2.67) و الإنحرافات المعيارية بين (0.71

و 1.23) مما يشير الى تقارب وجهات النظر بين أفراد عينة الدراسة.

فيما يتعلق بالعبارات الفردية، العبارة التي حصلت على الترتيب الأول هي " تقلل مشاركة منفذي التغير

في التخطيط له من أثر ممارسة مقاومة التغير " بمتوسط حسابي بلغ 4.73 و بنسبة بلغة 94.6 % من

أفراد العينة.

بينما كانت العبارة " يتم تزويد الموظفين المشاركين في التخطيط لتغير بالمعلومات الكافية " في

المرتبة الخامسة و الأخيرة بين العبارات بمتوسط حسابي 2.67 و بنسبة 53.4 % من المشاركين في عينة

الدراسة.

4.2.4 تأثير دعم المديرين التنفيذيين في المنشئة لخطط التغير على ممارسة مقاومة التغير

تم تحليل العلاقة بين تأثير دعم المديرين التنفيذيين في المنشئة لخطط التغير على مقاومة التغير

من خلال حساب المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري و الوزن النسبي و المستوى و الرتبة لكل

عبارة من عبارات المحور الرابع و ذلك كما هو موضح في الجدول 11 أدناه :

جدول (11) المتوسطات الحسابية و الإنحراف المعياري و النتيجة و الوزن النسبي و المستوى و الرتبة

تأثير دعم المديرين التنفيذيين في المنشئة لخطط التغير على مقاومة التغير

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوي	الرتبة
1	أهتمام الإدارة التنفيذية لخطط	4.31	1.48	موافق بشدة	86.2 %	مرتفعة جدا	1

						التغير يقلل من مقاومة التغير	
3	متوسطة	% 65.6	محايد	1.09	3.28	تقوم الإدارة التنفيذية بمراجعة نتائج خطط التغير مما له الاثر في تقليل مقاومة التغير	2
5	منخفضة جدا	% 35.4	غير موافق بشدة	1.45	1.77	يتم عرض المقترحات لتعديل على خطط التغير على الإدارة التنفيذية	3
2	مرتفعة	% 86.4	موافق	0.93	3.42	تقوم الإدارة التنفيذية بتكريم المتميزين من	4

						المنفذين في خطط التغير	
4	متوسطة	52.8 %	محايد	0.75	2.64	أفضل عدم مشاركة الإدارة التنفيذية في دعم خطط التغير	5
	مرتفعة	61.6	محايد	1.45	3.08	الدرجة الكلية	

إستنادا الى ما ورد في بيانات الجدول أعلاه (جدول 11) لمحور العلاقة تأثير دعم المديرين

التنفيذين في المنشئة لخطط التغير على مقاومة التغير تبين أن نتيجة المتوسطات العامة لإستجابة

المشاركين في الدراسة هو " محايد " بمتوسط حسابي بلغ 3.08 و إنحراف معياري قدره 1.45 حيث

تراوحة المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (4.31 و 2.77) و الإنحرافات المعيارية بين (0.75 و

1.48) مما يشير الى تقارب وجهات النظر بين أفراد عينة الدراسة.

فيما يتعلق بالعبارات الفردية، العبارة التي حصلت على الترتيب الأول هي "أهتمام الإدارة

التنفيذية لخطط التغير يقلل من مقاومة التغير" بمتوسط حسابي بلغ 4.31 و بنسبة بلغة 86.2 % من

أفراد العينة.

بينما كانت العبارة "يتم عرض المقترحات لتعديل على خطط التغير على الإدارة التنفيذية" في

المرتبة الخامسة و الأخيرة بين العبارات بمتوسط حسابي 1.77 و بنسبة 35.4 % من المشاركين في عينة

الدراسة.

3.4 اختبار فرضيات البحث :

فيما يلي سوف يتم اختبار فرضيات البحث من خلال اختبار أنوفا لمعرفة ما إذا كان هنالك

فروق ذات دلالة إحصائية من عدمه

1.3.4 الفرضية الأولى :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب مقاومة التغير و مقاومة التغير.
- فرضية العدم : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب مقاومة التغير و مقاومة التغير.
- فرضية البديل : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب مقاومة التغير و مقاومة التغير.

جدول (12) اختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الأولى					
الدالة	قيمة ف	متوسط	درجات	مجموع	مصدر التباين
الأحصائية		المربعات	الحرية	المربعات	
*0.000	62.330	11.112	3	69.238	بين المجموعات
		0.165	96	28.714	داخل المجموعات
			99	97.952	المجموع

من النتائج في الجدول اعلاه، نجد أن قيمة الداله ($0.05 > 0.000$) مما ينتج عن ذلك قبول الفرض

البديل و رفض فرضية العدم، مما يعنى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب مقاومة التغير

و ممارسة مقاومة التغير

2.3.4 الفرضية الثانية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار الموظف المناسب لتنفيذ التغير و مقاومة التغير.

- فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار الموظف المناسب لتنفيذ التغير

و مقاومة التغير.

- فرضية البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار الموظف المناسب لتنفيذ التغير و

مقاومة التغير.

جدول (13) اختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الثانية					
الداله	قيمة ف	متوسط	درجات	مجموع	مصدر التباين
الأحصائية		المربعات	الحرية	المربعات	
*0.000	107.871	15.654	3	84.235	بين المجموعات
		0.141	96	50.402	داخل المجموعات

المجموع	134.637	99			
---------	---------	----	--	--	--

من النتائج في الجدول اعلاه، نجد أن قيمة الداله ($0.05 > 0.000$) مما ينتج عن ذلك قبول الفرض
البديل و رفض فرضية العدم، مما يعنى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار الموظف
المناسب لتنفيذ التغير و مقاومة التغير.

3.3.4 الفرضية الثالثة :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أشراك العاملين على تنفيذ التغير في مرحلة التخطيط له
و مقاومة التغير.
- فرضية العدم : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أشراك العاملين على تنفيذ التغير في
مرحلة التخطيط له و مقاومة التغير.
- فرضية البديل : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أشراك العاملين على تنفيذ التغير في مرحلة
التخطيط له و مقاومة التغير.

جدول (14) اختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الثالثة					
الداله	قيمة ف	متوسط	درجات	مجموع	مصدر التباين
الأحصائية		المربعات	الحرية	المربعات	
*0.000	104.437	18.543	3	88.007	بين المجموعات
		0.145	96	24.251	داخل المجموعات
			99	112.258	المجموع

- من النتائج في الجدول اعلاه، نجد أن قيمة الداله ($0.05 > 0.000$) مما ينتج عن ذلك قبول الفرض البديل و رفض فرضية العدم، مما يعنى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أشراك العاملين على تنفيذ التغير في مرحلة التخطيط له و مقاومة التغير.

4.3.4 الفرضية الرابعة :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم المديرين التنفيذيين لعملية التغير و مقاومة التغير.
- فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم المديرين التنفيذيين لعملية التغير و مقاومة التغير.

- فرضية البديل : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم المديرين التنفيذيين لعملية التغير و مقاومة التغير.

جدول (15) اختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الرابعة					
الداله	قيمة ف	متوسط	درجات	مجموع	مصدر التباين
الأحصائية		المربعات	الحرية	المربعات	
*0.000	107.912	15.785	3	91.356	بين المجموعات
		0.123	96	34.013	داخل المجموعات
			99	125.369	المجموع

- من النتائج في الجدول اعلاه، نجد أن قيمة الداله ($0.05 > 0.000$) مما ينتج عن ذلك قبول الفرض البديل و رفض فرضية العدم، مما يعنى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم المديرين التنفيذيين لعملية التغير و مقاومة التغير.

5.4 التوصيات :

- يجب إستثمار الوقت من خلال أشراك المنفذين لبرامج التغيير في عملية التخطيط لتغيير مما له الأثر في التقليل من ممارسة مقاومة و الاثر الأكبر في تقليل الوقت لازم لإنجاز التغيير المخطط له.
- تبني الإدارة التنفيذية لبرامج التغيير و متابعتها بشكل دوري و منتظم ينتج عنه في الغالب مقاومة تغير اقل من قبل منفيدي برامج التغيير.
- إعطاء الحوافز لمنفيدي التغيير في حال أنجاز الهدف من التغيير بشكل أحترافي مما يحقق أهداف المنشئة الإستراتيجية.
- أخذ مقترحات المنفذين لبرامج التغيير بعين الاعتبار عندما تكون ذات قيمة و التعديل على خطة التغيير و برامج التغيير ينتج عنه تقليل مستويات مقاومة التغيير.
- لا يمكن ممارسة الاعمال في بيئة أعمال صحية مع وجود مقاومة تغير قوية من قبل موظفي المنشئة عليه يجب عدم تجاهل ممارسة مقاومة التغيير و التجاوب معها بالحلول العلمية و العملية الصحيحة لما له من الفائدة على المنشئة على المدى المتوسط و الطويل.

المراجع:

- دراسة (توفيق , 2025) بعنوان استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغير من خلال قراءة تحليلية في تجارب مؤسسات رائدة
- دراسة (الأنصاري و عبدالمطلب , 2024) بعنوان واقع مقاومة التغير التنظيمي في ظل تطبيق البصمة الإلكترونية في مدارس الدمج بالتعليم العام بدولة الكويت
- دراسة (البحراني , 2023) بعنوان دراسة ممارسة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء لإستراتيجيات إدارة مقاومة التغير من وجهة نظر المعلمات
- دراسة (بن وهيبة , 2022) بعنوان التحليل السوسيولوجي النظري و الميداني للتغير و مقاومة التغير في المؤسسات الجزائرية
- دراسة (عيسى و قريشي و لعراقي , 2021) بعنوان مقاومة التغير التنظيمي من حيث المفهوم و الأسباب و طرق العلاج
- دراسة (الحربي , 2020) بعنوان استراتيجيات إدارة التغير و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية في السوق : دراسة تطبيقية على المصارف السعودية

- دراسة (يحياوي و سماعيل , 2020) بعنوان مقاومة التغير التنظيمي كتحدي لتطبيق نظام جودة

التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التيسير في

جامعة بتانة

- دراسة (اليوسفي و درويش , 2014) بعنوان أثر نمط القيادة الديمقراطي في مقاومة التغير دراسة

ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة حلب

- دراسة (الحربي , 2008) بعنوان مقاومة التغير التنظيمي دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة

بمحافظة جدة

Abstract

This study aimed to identify the causes and impact of resistance to organizational change in administrative work environments and the ways to overcome it.

Resistance to organizational change is considered one of the reasons for delaying the desired benefits of these changes, which are often intended to develop organizations and transform them from their current status to a better one. The study population consists of 100 respondents working in a public benefit company operating in the field of providing services to the public in the Kingdom of Saudi Arabia, in the city of Riyadh. To achieve the study objectives and test its hypotheses, a descriptive and analytical approach was used, using a questionnaire as the primary tool for data collection. A total of 100 questionnaires were distributed, from which the researcher obtained 100 valid questionnaires for analysis. These were analyzed and the hypotheses tested using SPSS. The results showed that there is a statistically significant impact on the impact of resistance to organizational change in administrative work environments on the implementation of this change. The study presented several recommendations aimed at reducing the impact of resistance to

organizational change in administrative work environments, which would have an impact on overcoming this practice.

Keywords: resistance to change, overcoming resistance to change, causes of resistance to change.

MIDOCEAN UNIVERSITY



College of Management

Master Of Project Management

Resistance to organizational change in the administrative business environment: its
impact, causes, dimensions, and practical ways to overcome it

Prepared by :

Nasser Hussain Alkhulaif

Academic Number

242000245

Supervised By:

Dr. Alfaisal Abdelhammed Mohamed

Year

2025