

عنوان البحث

أثر التحول المؤسسي على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين
دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع العام

إعداد الطالب/

سعد بن صالح الجعيد

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

الفصل الرابع

التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء أهدافها وتساؤلاتها فرضياتها، وذلك استنادًا إلى البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الاستبيان المطبقة على عينة من موظفي القطاع العام في السعودية. ويهدف هذا الفصل إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة: التحول المؤسسي ومقاومة التغيير لدى الموظفين، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بينهما.

وسيتم عرض النتائج وتحليلها وفقًا للمحاور الرئيسة التي بُنيت عليها الأداة، حيث يُخصص القسم الأول لتحليل البيانات المتعلقة بمحور التحول المؤسسي، بينما يتناول القسم الثاني تحليل البيانات الخاصة بمحور مقاومة التغيير لدى الموظفين. أما القسم الثالث، فيركز على تحليل العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة.

ويُستكمل الفصل بعرض النتائج العامة للدراسة المستخلصة من التحليل الإحصائي، يليها تقديم التوصيات التطبيقية والعلمية التي يمكن أن تُسهم في تأثير التحول المؤسسي على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام بالسعودية. وقد روعي في عرض النتائج التدرج المنطقي والموضوعي، مدعومًا بالجدول والبيانات الرقمية اللازمة لتفسير النتائج بشكل دقيق وموثوق.

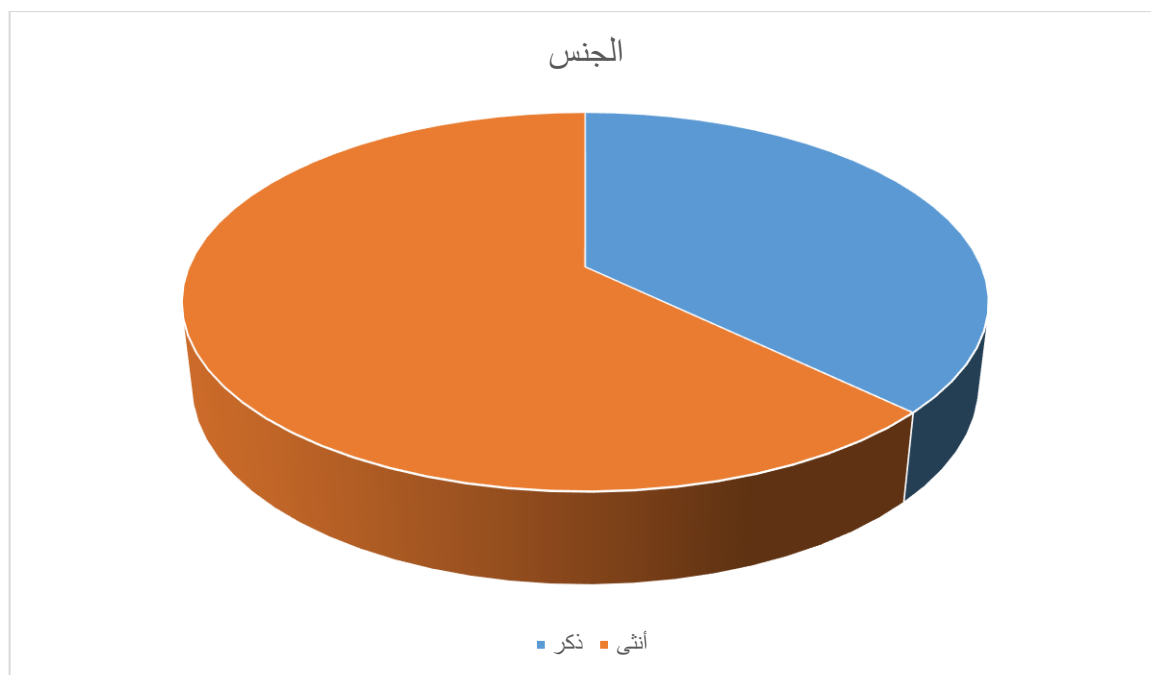
توصيف عينة الدراسة

المعلومات الشخصية

1. الجنس:

جدول 1 توزيع العينة طبقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	64	37.2
أنثى	108	62.8
المجموع	172	100.0



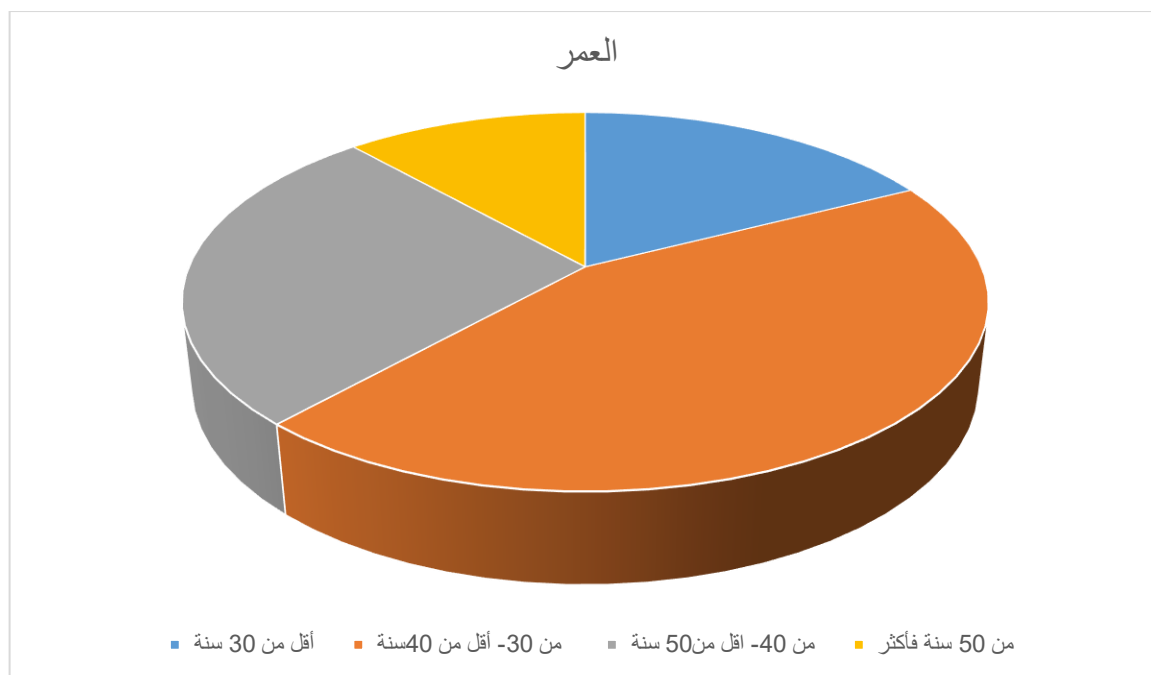
الشكل 1 توزيع العينة طبقاً لمتغير الجنس

حيث بلغ عدد المشاركين من الذكور 64 موظفًا، أي ما نسبته 37.2% من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة الإناث 62.8% بعدد 108 موظفات من أصل 172 مشاركًا. ويشير هذا التوزيع إلى وجود تمثيل أعلى للإناث ضمن العينة

2. الفئة العمرية:

جدول 2 توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
17.5	30	أقل من 30 سنة
44.2	76	من 30- أقل من 40 سنة
26.7	46	من 40- أقل من 50 سنة
11.6	20	من 50 سنة فأكثر
100.0	172	المجموع



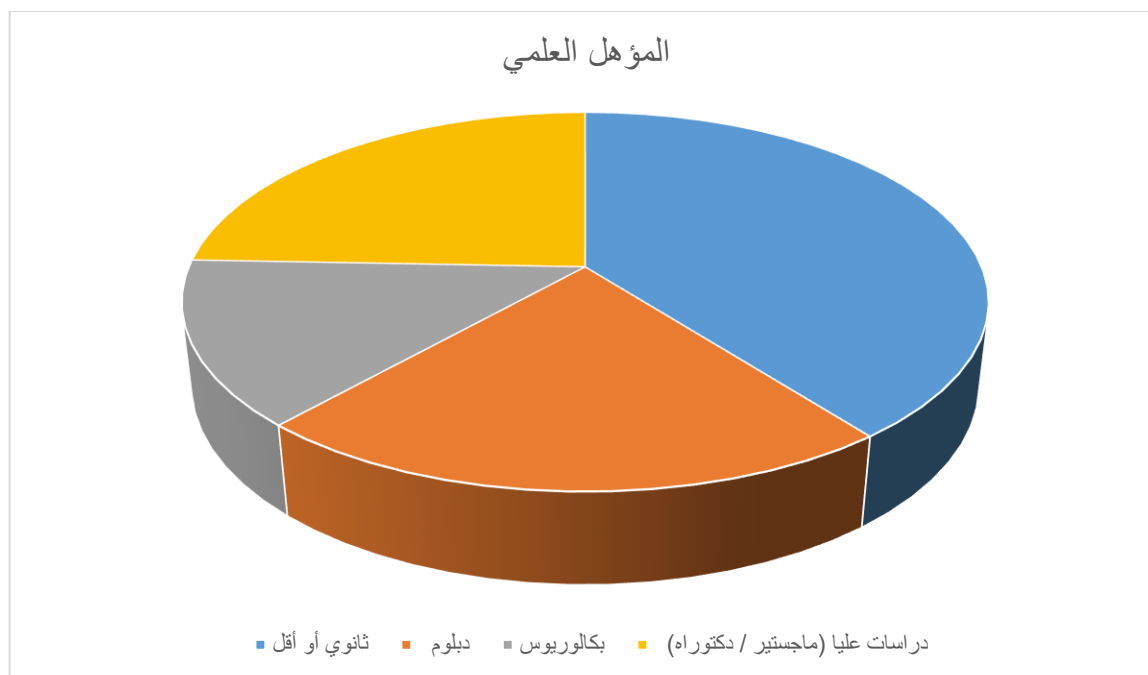
الشكل 2 توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر

يتبين أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 44.2% (76 موظفاً)، تليها فئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 26.7% (46 موظفاً)، ثم فئة أقل من 30 سنة بنسبة 17.5% (30 موظفاً)، وأخيراً فئة 50 سنة فأكثر بنسبة 11.6% (20 موظفاً).

3. المؤهل العلمي:

جدول 3 توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
39.5	68	ثانوي أو أقل
22.1	38	دبلوم
14	24	بكالوريوس
24.4	42	دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)
100.0	172	المجموع



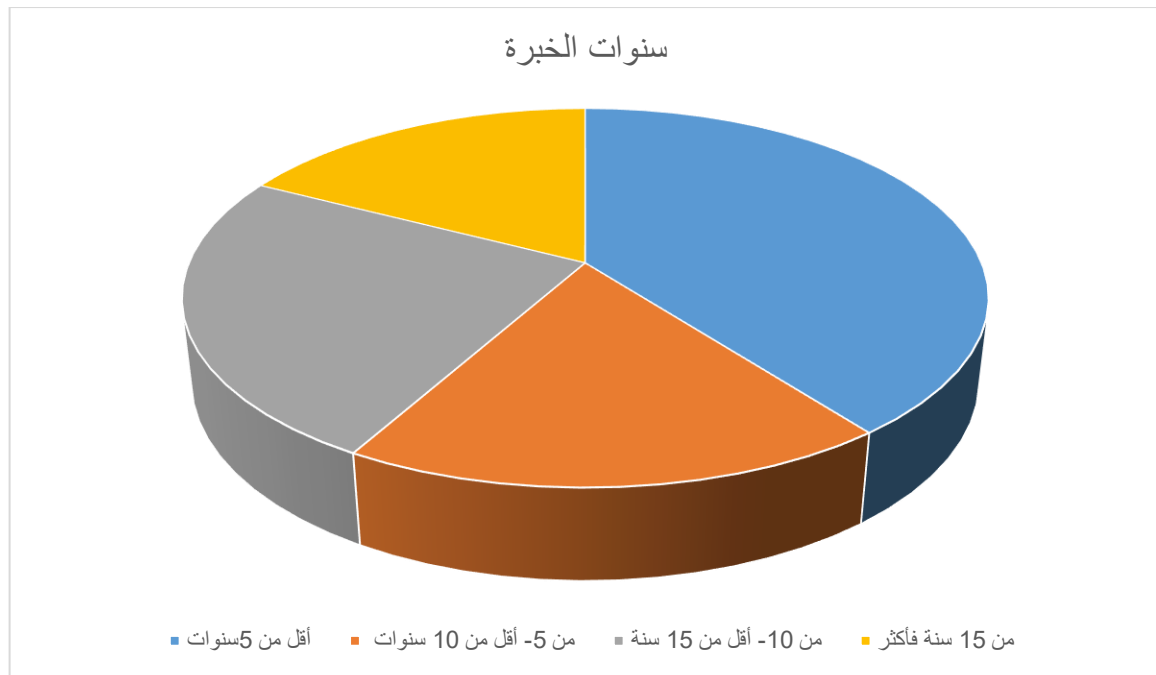
الشكل 3 توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

يعرض هذا الجدول توزيع العينة وفق المؤهل العلمي، حيث تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر من المشاركين يحملون مؤهل ثانوي أو أقل بنسبة 39.5% (68 موظفًا)، تليهم فئة الدراسات العليا (ماجستير/دكتوراه) بنسبة 24.4% (42 موظفًا)، ثم حملة الدبلوم بنسبة 22.1% (38 موظفًا)، وأخيرًا حملة البكالوريوس بنسبة 14% (24 موظفًا).

4. سنوات الخبرة

جدول 4 توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	68	39.5
من 5- أقل من 10 سنوات	32	18.6
من 10- أقل من 15 سنة	42	24.4
من 15 سنة فأكثر	30	17.4
المجموع	172	100.0



الشكل 4 توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

تبين أن أكبر نسبة من المشاركين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات، ويمثلون 39.5% من العينة (68 موظفًا)، تليهم فئة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 24.4% (42 موظفًا)، ثم فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 18.6% (32 موظفًا)، وأخيرًا فئة من 15 سنة فأكثر بنسبة 17.4% (30 موظفًا).

ثانياً: محاور وابعاد الاستبيان

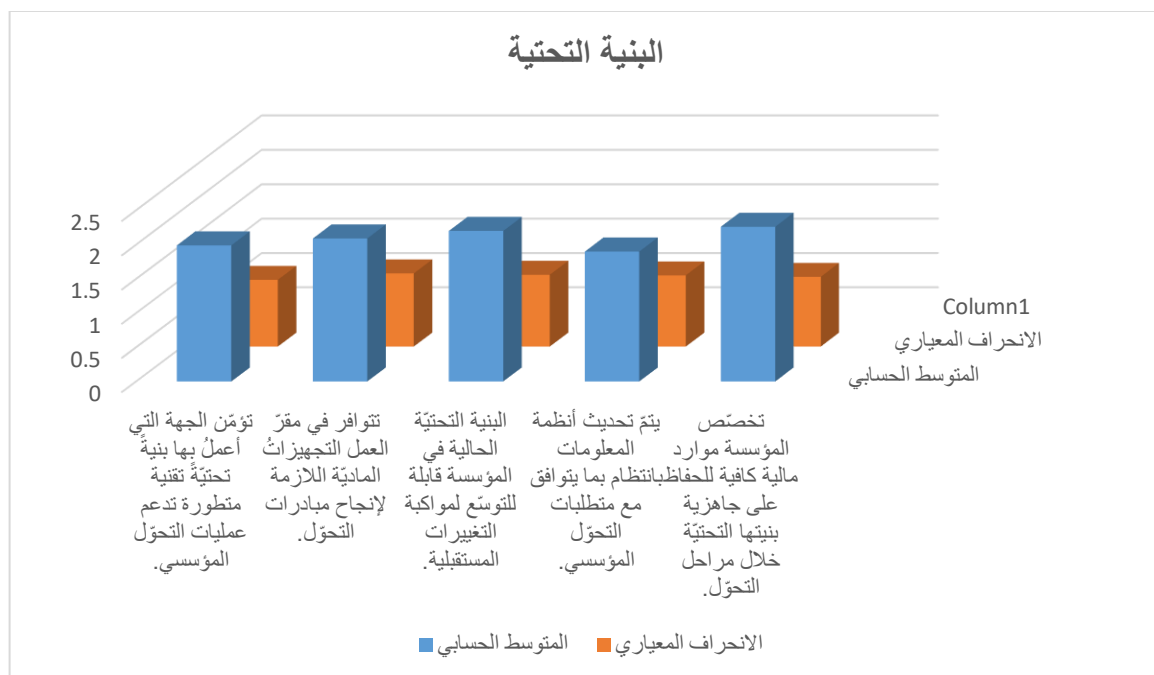
المحور الأول: التحول المؤسسي.

البعد الأول: البنية التحتية

جدول 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد البنية التحتية

م	البنية التحتية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تؤمن الجهة التي أعملُ بها بنيةً تحتيةً تقنيةً متطورة تدعم عمليات التحول المؤسسي.	1.99	0.976	موافق بشدة	4
2	تتوافر في مقرّ العمل التجهيزات المادية اللازمة لإنجاح مبادرات التحول.	2.09	1.070	موافق	3
3	البنية التحتية الحالية في المؤسسة قابلة للتوسع لمواكبة التغييرات المستقبلية.	2.20	1.050	موافق	2

4	يتم تحديث أنظمة المعلومات بانتظام بما يتوافق مع متطلبات التحوّل المؤسسي.	1.90	1.041	موافق بشدة	5
5	تخصّص المؤسسة موارد مالية كافية للحفاظ على جاهزية بنيتها التحتية خلال مراحل التحوّل.	2.26	1.020	موافق	1
البنية التحتية		2.0860	0.88997	موافق	



الشكل 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد البنية التحتية

بالاعتماد على الجدول الخاص بمحور البنية التحتية، يُلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بلغ (2.086) بانحراف معياري (0.88997)، مما يشير إلى اتجاه عام لدى أفراد العينة نحو الموافقة على توفر البنية التحتية اللازمة لدعم التحوّل المؤسسي في جهاتهم، وإن لم يصل إلى حد "الموافقة الشديدة" في المتوسط العام.

وقد جاءت العبارة «تخصّص المؤسسة موارد مالية كافية للحفاظ على جاهزية بنيتها التحتية خلال مراحل التحوّل» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.26)، وهو الأعلى بين العبارات، مما يعكس إدراكًا نسبيًا بأن الدعم المالي موجود، لكنه قد لا يكون كافيًا لدى جميع الأفراد، مع توجه نحو الموافقة فقط.

أما العبارة «البنية التحتية الحالية في المؤسسة قابلة للتوسع لمواكبة التغييرات المستقبلية» فاحتلت المرتبة الثانية بمتوسط (2.20)، مما يدل على قناعة معتدلة لدى المشاركين بإمكانية تطور البنية التحتية مستقبلاً، وإن بدرجة أقل من الرضا التام.

في المرتبة الثالثة، جاءت عبارة «تتوافر في مقرّ العمل التجهيزات المادية اللازمة لإنجاح مبادرات التحوّل» بمتوسط (2.09)، وهو ما يعكس موافقة معتدلة أيضاً، تُظهر توفّر تلك التجهيزات لكن ربما بشكل متفاوت بين الإدارات أو المواقع.

أما العبارتان اللتان حصلتا على أدنى متوسطين (أي أكثر اتجاهاً نحو الموافقة الشديدة) فهما:

«تؤمن الجهة التي أعملُ بها بنيةً تحتيةً تقنيةً متطورة تدعم عمليات التحوّل المؤسسي» بمتوسط (1.99).

«يتمّ تحديث أنظمة المعلومات بانتظام بما يتوافق مع متطلبات التحوّل المؤسسي» بمتوسط (1.90)، وهي الأقل من حيث المتوسط، وتدل على أعلى درجة رضا من بين العبارات.

هذا يُشير إلى أن المشاركين أكثر اقتناعاً بتوفّر الدعم التقني وتحديث الأنظمة المعلوماتية، مقارنة بالجوانب الأخرى مثل الموارد المالية أو إمكانية التوسع.

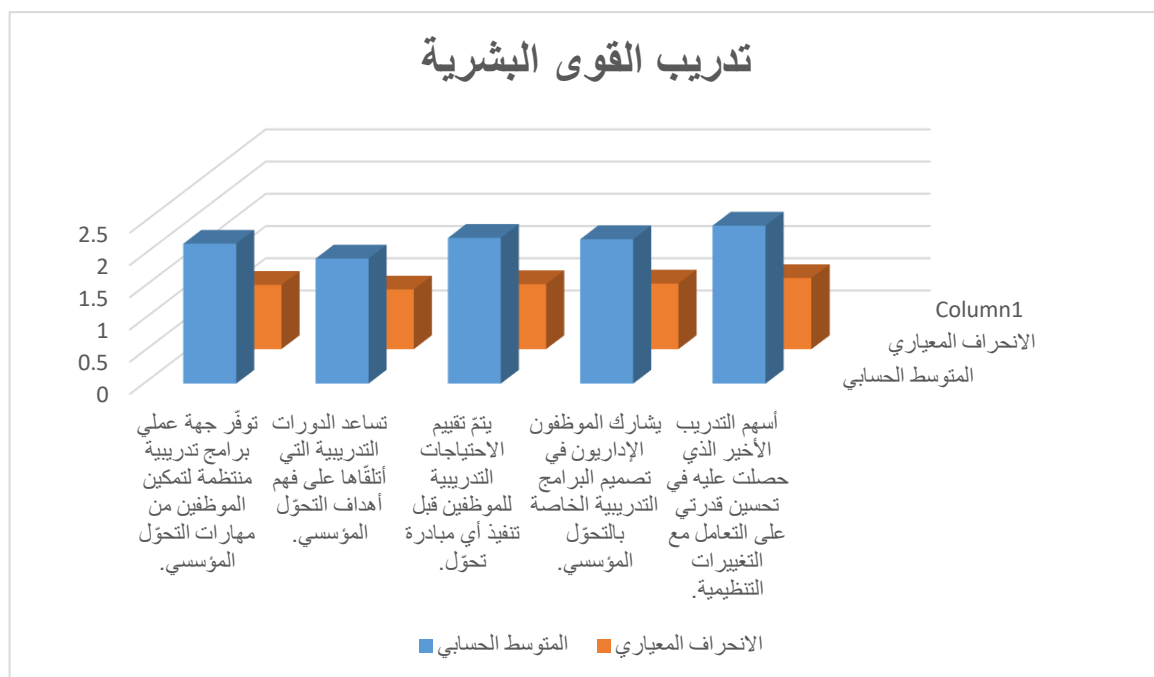
بوجه عام، تعكس هذه النتائج تقييمًا إيجابيًا معتدلاً من قبل أفراد العينة للبنية التحتية المؤسسية، مع تأكيد واضح على أهمية التحديثات التقنية ووجود حدٍّ أدنى من الموارد والتجهيزات، لكن مع وجود هامش للتحسين في دعم الجوانب المالية والتوسع المستقبلي.

البعد الثاني: تدريب القوى البشرية

جدول 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تدريب القوى البشرية

م	تدريب القوى البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	توفّر جهة عملي برامج تدريبية منتظمة لتمكين الموظفين من مهارات التحوّل المؤسسي.	2.17	0.996	موافق	4
2	تساعد الدورات التدريبية التي أتلّقها على فهم أهداف التحوّل المؤسسي.	1.94	0.925	موافق	5
3	يتمّ تقييم الاحتياجات التدريبية للموظفين قبل تنفيذ أي مبادرة تحوّل.	2.26	1.008	موافق	2

4	يشارك الموظفون الإداريون في تصميم البرامج التدريبية الخاصة بالتحوّل المؤسسي.	2.24	1.017	موافق	3
5	أسهم التدريب الأخير الذي حصلت عليه في تحسين قدرتي على التعامل مع التغييرات التنظيمية.	2.45	1.102	موافق	1
تدريب القوى البشرية		2.2140	0.82307	موافق	



الشكل 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تدريب القوى البشرية

يعكس الجدول الخاص بمحور تدريب القوى البشرية اتجاهًا عامًا نحو الموافقة من قبل أفراد العينة على فعالية البرامج التدريبية المقدمة في سياق دعم التحوّل المؤسسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (2.21) بانحراف معياري (0.82307)، وهو ما يشير إلى تقييم إيجابي نسبي، لكنه لا يرتقي إلى درجة "الموافقة الشديدة"، ما يدل على وجود مجال للتحسين.

وقد حصلت العبارة «أسهم التدريب الأخير الذي حصلت عليه في تحسين قدرتي على التعامل مع التغييرات التنظيمية» على أعلى متوسط (2.45)، ما يدل على أن الموظفين يلمسون أثرًا إيجابيًا مباشرًا للتدريب، لكن بدرجة موافقة معتدلة، ما قد يشير إلى تفاوت في جودة التدريب أو مدى ملاءمته لطبيعة المهام.

في المرتبة الثانية، جاءت عبارة «يتم تقييم الاحتياجات التدريبية للموظفين قبل تنفيذ أي مبادرة تحوّل» بمتوسط (2.26)، وهو ما يعكس وجود جهود مؤسسية لتحديد الاحتياجات التدريبية، ولكن بدرجة لم تصل إلى الرضا الكامل من وجهة نظر بعض المشاركين.

أما العبارة «يشارك الموظفون الإداريون في تصميم البرامج التدريبية الخاصة بالتحوّل المؤسسي» فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.24)، ما يشير إلى مشاركة محدودة نوعاً ما في وضع البرامج، وهو عنصر قد يؤثر على مدى ارتباط التدريب باحتياجات الموظفين الفعلية.

في حين جاءت عبارة «توفّر جهة عملي برامج تدريبية منتظمة لتمكين الموظفين من مهارات التحوّل المؤسسي» في المرتبة الرابعة بمتوسط (2.17)، مما يعكس وجود برامج منتظمة ولكن ربما ليست على نطاق واسع أو بدرجة كافية لجميع الموظفين.

أما أقل متوسط فقد حصلت عليه العبارة «تساعد الدورات التدريبية التي أنقلهاها على فهم أهداف التحوّل المؤسسي» (1.94)، مما يدل على رضا نسبي مرتفع، حيث يرى المشاركون أن التدريب يسهم بشكل فعال في توضيح أهداف التحوّل لهم.

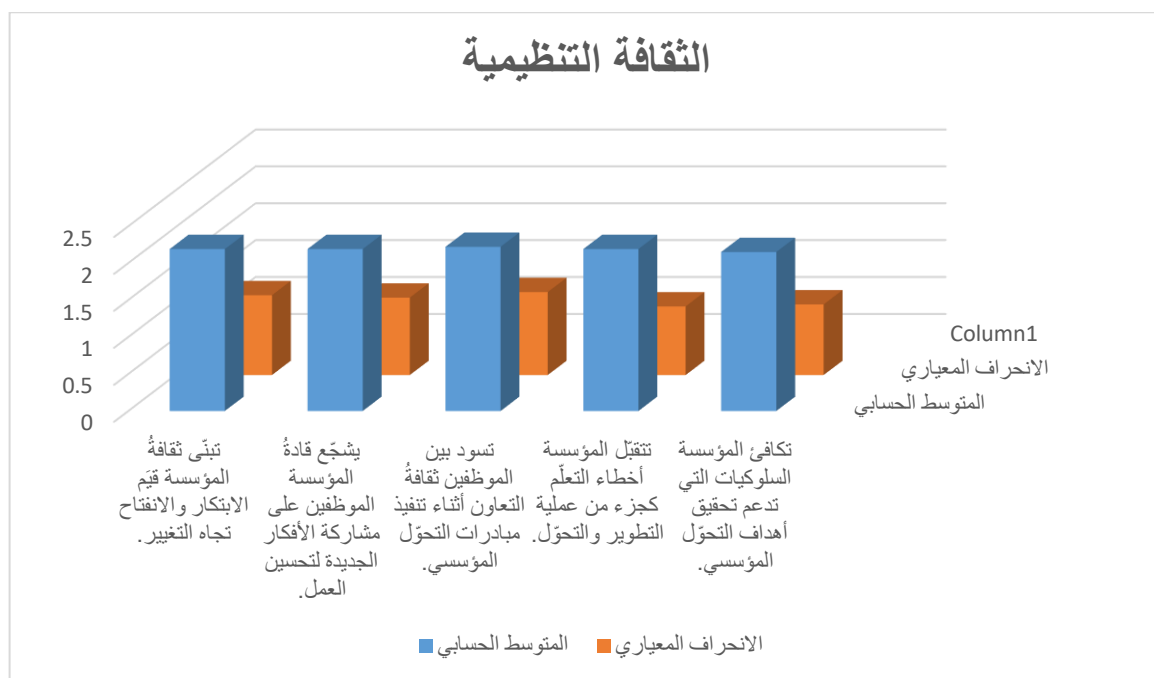
بوجه عام، تشير هذه النتائج إلى أن المشاركين لديهم موقف إيجابي معتدل تجاه التدريب المؤسسي، خاصة فيما يتعلق بقدرته على تعزيز فهمهم للتحوّل والتعامل معه، لكن هناك حاجة واضحة لتعزيز مشاركة الموظفين في تصميم البرامج، وتحسين آليات تقييم الاحتياجات التدريبية، بما يضمن مواءمة أكبر بين محتوى التدريب ومتطلبات التحوّل المؤسسي الفعال.

البعد الثالث: الثقافة التنظيمية

جدول 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الثقافة التنظيمية

م	الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تبني ثقافة المؤسسة قيم الابتكار والانفتاح تجاه التغيير.	2.19	1.079	موافق	3
2	يشجّع قادة المؤسسة الموظفين على مشاركة الأفكار الجديدة لتحسين العمل.	2.19	1.046	موافق	4
3	تسود بين الموظفين ثقافة التعاون أثناء تنفيذ مبادرات التحوّل المؤسسي.	2.22	1.121	موافق بشدة	1

4	تتقبل المؤسسة أخطاء التعلم كجزء من عملية التطوير والتحول.	2.19	0.927	موافق	2
5	تكافئ المؤسسة السلوكيات التي تدعم تحقيق أهداف التحول المؤسسي.	2.15	0.954	موافق	5
الثقافة التنظيمية		2.1860	0.92382	موافق	



الشكل 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الثقافة التنظيمية

يعكس الجدول المتعلق بمحور الثقافة التنظيمية توجهًا عامًا لدى المشاركين نحو الموافقة على أن الثقافة السائدة داخل مؤسساتهم تدعم التحول المؤسسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (2.19) تقريبًا، بانحراف معياري (0.92)، مما يشير إلى تقدير إيجابي معتدل للثقافة التنظيمية، مع تباين بسيط في الآراء بين العبارات.

وقد حصلت العبارة «تسود بين الموظفين ثقافة التعاون أثناء تنفيذ مبادرات التحول المؤسسي» على أعلى متوسط إيجابي (2.22) واتجاه نحو الموافقة الشديدة، ما يدل على إدراك واضح لأهمية التعاون في إنجاح جهود التحول، ويبرز روح العمل الجماعي كأحد عناصر الدعم المؤسسي المهمة.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة «تتقبل المؤسسة أخطاء التعلم كجزء من عملية التطوير والتحول» بمتوسط (2.19)، وهو ما يشير إلى وجود بيئة مشجعة على التعلم التجريبي، تُراعي أن التغيير يتطلب تجريبيًا وقد ينتج عنه بعض الأخطاء، مما يعكس نضجًا تنظيميًا في التعامل مع التطوير.

كما حصلت عبارتا «تبني ثقافة المؤسسة قيم الابتكار والانفتاح تجاه التغيير» و**«يشجع قادة المؤسسة الموظفين على مشاركة الأفكار الجديدة لتحسين العمل»** على متوسط متساوٍ (2.19)، في المركزين الثالث والرابع، مما يشير إلى توجه إداري داعم للابتكار ومشاركة الموظفين، لكن بدرجة لم تصل إلى "موافقة شديدة"، ما قد يُبرز فرصة لتحسين آليات التحفيز أو مشاركة الأفكار.

أما العبارة «تكافئ المؤسسة السلوكيات التي تدعم تحقيق أهداف التحوّل المؤسسي» فجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط (2.15)، وهي الأقل بين العبارات، ما يشير إلى أن نظام الحوافز قد لا يكون واضحاً أو ملموساً بما يكفي من وجهة نظر الموظفين.

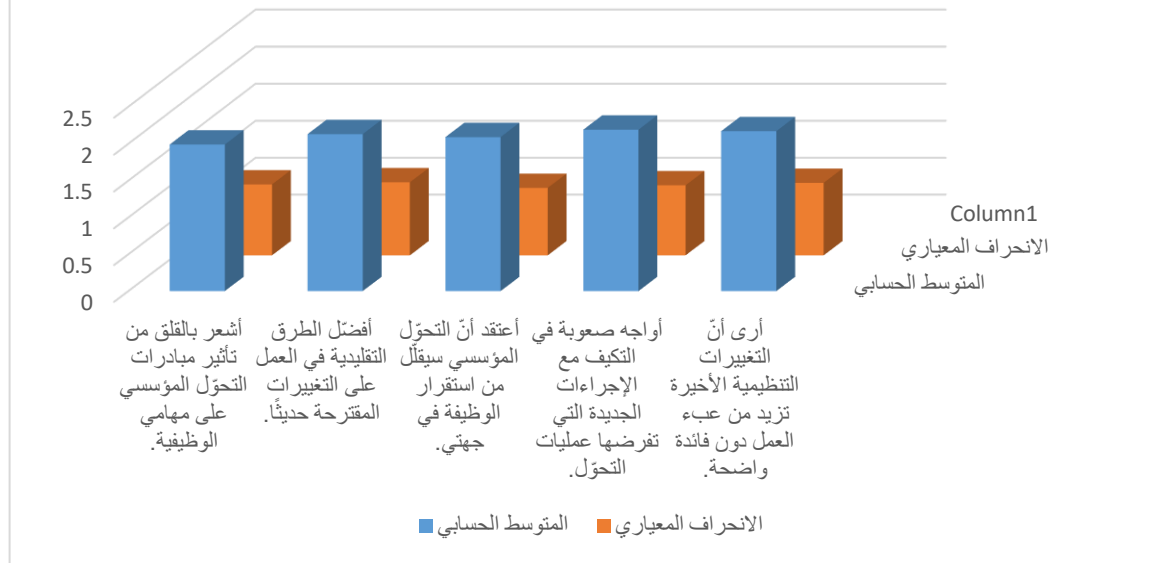
وبشكل عام، تعكس النتائج ثقافة تنظيمية إيجابية تميل إلى دعم التحول المؤسسي عبر التعاون، وتشجيع المبادرات، وقبول التجريب، ولكن مع وجود مجال لتحسين آليات الحوافز والتقدير، وتعزيز الممارسات التي تُترجم هذه الثقافة إلى نتائج ملموسة في سلوك الأفراد وتحفيزهم الفعلي على التغيير.

المحور الثاني: مقاومة التغيير.

جدول 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مقاومة التغيير

م	مقاومة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	أشعر بالقلق من تأثير مبادرات التحوّل المؤسسي على مهمامي الوظيفية.	1.99	0.964	موافق	5
2	أفضل الطرق التقليدية في العمل على التغييرات المقترحة حديثاً.	2.13	0.992	موافق	3
3	أعتقد أنّ التحوّل المؤسسي سيقوّل من استقرار الوظيفة في جهتي.	2.09	0.916	موافق	4
4	أواجه صعوبة في التكيف مع الإجراءات الجديدة التي تفرضها عمليات التحوّل.	2.19	0.952	موافق	1
5	أرى أنّ التغييرات التنظيمية الأخيرة تزيد من عبء العمل دون فائدة واضحة.	2.17	0.984	موافق	2
مقاومة التغيير		2.1261	0.81539	موافق	

مقاومة التغيير



الشكل 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مقاومة التغيير

يعكس الجدول المتعلق بمحور مقاومة التغيير اتجاهًا عامًا لدى أفراد العينة نحو الموافقة على وجود بعض مظاهر المقاومة أو التحفظ تجاه التغيير، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.13) بانحراف معياري (0.82)، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط من المقاومة، لا يصل إلى حد الرفض القوي أو الرفض التام، لكنه يعكس وجود قلق وتحفظات ينبغي الانتباه إليها إداريًا.

وقد جاءت العبارة «أواجه صعوبة في التكيف مع الإجراءات الجديدة التي تفرضها عمليات التحوّل» في المرتبة الأولى بمتوسط (2.19)، ما يدل على أن التكيف مع التغييرات الإجرائية يشكل التحدي الأكبر لدى الموظفين، وهو ما يتطلب دعمًا تدريبيًا وتواصلًا أكبر لتيسير الانتقال السلس.

أما العبارة «أرى أنّ التغييرات التنظيمية الأخيرة تزيد من عبء العمل دون فائدة واضحة» فجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (2.17)، ما يشير إلى وجود شعور لدى البعض بأن التغيير لا يُترجم بالضرورة إلى نتائج ملموسة، بل ربما يزيد الأعباء، وهو ما قد يضعف دافعية الموظفين.

في المرتبة الثالثة جاءت عبارة «أفضل الطرق التقليدية في العمل على التغييرات المقترحة حديثًا» بمتوسط (2.13)، مما يعكس ميلًا لدى بعض الموظفين إلى المحافظة على النمط المعتاد، وهو من أبرز أشكال المقاومة السلوكية.

كما جاءت عبارة «أعتقد أنّ التحول المؤسسي سيقال من استقرار الوظيفة في جهتي» في المرتبة الرابعة بمتوسط (2.09)، مما يشير إلى وجود قلق، وإن كان محدوداً نسبياً، حول تأثير التغييرات على الأمن الوظيفي.

وأخيراً، جاءت العبارة «أشعر بالقلق من تأثير مبادرات التحول المؤسسي على مهماتي الوظيفية» في المرتبة الخامسة بمتوسط (1.99)، وهي الأقل من حيث المتوسط، مما يشير إلى درجة قلق أقل نسبياً مقارنة ببقية العبارات، وربما يعكس جزئياً ثقة بعض الموظفين في أن التغيير لن يؤثر سلباً على مهامهم مباشرة.

بوجه عام، تعكس هذه النتائج وجود مستوى متوسط من مقاومة التغيير، يرتبط أساساً بصعوبات التكيف وزيادة الأعباء، أكثر من ارتباطه بخوف جوهري من التغيير ذاته، مما يدل على أن التغلب على هذه المقاومة قد يتطلب تحسين آليات التواصل الداخلي، والتدريب، وتوضيح فوائد التغيير بصورة مباشرة وملموسة للموظفين.

اختبار الفرضيات

1. **نتيجة الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول المؤسسي

على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية بعض الفرضيات الفرعية التي تتمثل في الآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية

جدول 9 أثر البنية التحتية على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.714 ^a	.510	.504	.57437	.510	87.301	1	84	.000

a. Predictors: (Constant), البنية التحتية

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.801	1	28.801	87.301	.000 ^b
	Residual	27.712	84	.330		
	Total	56.513	85			

a. Dependent Variable: مقاومة_التغيير

b. Predictors: (Constant) البنية_التحتية

Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
	Model	B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	.762	.159		4.802
	البنية_التحتية	.654	.070	.714	9.343

a. Dependent Variable: مقاومة_التغيير

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود أثر دال إحصائيًا للبنية التحتية على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (R) قيمة 0.714، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة. كما أظهر معامل التحديد (R^2) أن البنية التحتية تفسر ما نسبته 51% من التغير في مستويات مقاومة التغيير، وهي نسبة تفسير مرتفعة تعكس أهمية هذا المتغير في التأثير على اتجاهات الموظفين. وقد دعم اختبار تحليل التباين (ANOVA) هذه النتيجة، حيث كانت قيمة $F = 87.301$ بمستوى دلالة 0.000، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي. كذلك أظهرت معاملات الانحدار أن تأثير البنية التحتية كان موجبًا ودالًا إحصائيًا، حيث بلغت قيمة $B = 0.654$ عند مستوى دلالة ($\text{sig} = 0.000$) مما يشير إلى أنه كلما تحسنت البنية التحتية، انخفضت مستويات مقاومة التغيير، وذلك ضمن سياق التفسير المتعلق بقدرة البنية التحتية التقنية والمادية على تسهيل تقبل الموظفين للتحويلات المؤسسية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب القوى البشرية على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية

جدول 10 اثر التدريب القوى البشرية على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.772 ^a	.597	.592	.52102	.597	124.183	1	84	.000

a. Predictors: (Constant), تدريب_القوى البشرية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.710	1	33.710	124.183	.000 ^b
	Residual	22.802	84	.271		
	Total	56.513	85			

a. Dependent Variable: مقاومة_التغيير

b. Predictors: (Constant), تدريب_القوى البشرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.432	.162		2.667	.009
	تدريب_القوى البشرية	.765	.069	.772	11.144	.000

a. Dependent Variable: مقاومة_التغيير

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود أثر دال إحصائياً لتدريب القوى البشرية على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرين 0.772، ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة. كما أوضح معامل التحديد (R^2) أن تدريب القوى البشرية يفسر ما نسبته 59.7% من التباين في مقاومة التغيير، وهي نسبة تفسير عالية تشير إلى دور جوهري للتدريب في التأثير على مواقف الموظفين تجاه التغيير المؤسسي.

وقد أكد اختبار تحليل التباين (ANOVA) دلالة النموذج الإحصائي، حيث بلغت قيمة $F = 124.183$ عند مستوى دلالة ($\text{sig} = 0.000$) مما يدل على أن النموذج معنوي إحصائياً. كما أظهرت نتائج الانحدار أن تأثير التدريب كان موجباً ومعنوياً، إذ بلغت قيمة $B = 0.765$ بمستوى دلالة ($\text{sig} = 0.000$) مما يعني أن كلما زادت جودة وفعالية تدريب القوى البشرية، انخفضت مستويات مقاومة التغيير.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

جدول 11 اثر الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.818 ^a	.669	.665	.47198	.669	169.684	1	84	.000

a. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1 Regression	37.800	1	37.800	169.684	.000 ^b	
Residual	18.713	84	.223			
Total	56.513	85				

a. Dependent Variable: مقاومة التغيير

b. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.548	.131		4.171	.000
الثقافة التنظيمية	.722	.055	.818	13.026	.000

a. Dependent Variable: مقاومة التغيير

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود أثر دال إحصائيًا للثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ معامل الارتباط (R) 0.818، وهو ما يعكس علاقة ارتباط قوية جدًا بين الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير. كما أظهر معامل التحديد (R^2) أن الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته 66.9% من التباين في مقاومة التغيير، وهي نسبة عالية تعكس تأثيرًا واضحًا لهذا المتغير.

وقد أظهر اختبار تحليل التباين (ANOVA) دلالة إحصائية قوية للنموذج، إذ بلغت قيمة $F = 169.684$ عند مستوى دلالة (sig = 0.000) مما يدل على معنوية النموذج وقوة تفسيره للعلاقة بين المتغيرين. كما

أظهرت نتائج الانحدار أن الثقافة التنظيمية لها تأثير موجب ودال إحصائيًا على مقاومة التغيير، حيث بلغت قيمة $B = 0.722$ ، مع مستوى دلالة ($\text{sig} = 0.000$)

وتعني هذه النتائج أن كلما كانت الثقافة التنظيمية أكثر دعمًا للتغيير، قلَّت مستويات مقاومة التغيير لدى الموظفين. وهذا يشير إلى أن ثقافة المؤسسة—بما تتضمنه من قيم التعاون، والانفتاح، وتشجيع المبادرات—تلعب دورًا محوريًا في تهيئة الموظفين لتقبل التغيير والمشاركة الإيجابية فيه.

2. **نتيجة الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة نحو متغيري الدراسة (التحول المؤسسي ومقاومة التغيير) تعزي للمتغيرات الشخصية.

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة نحو التحول المؤسسي تعزي للمتغيرات الشخصية**

جدول 12 الفروق في استجابة عينة الدراسة نحو التحول المؤسسي تعزي للمتغيرات الشخصية

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
الجنس	1.00	15	1.73	.458	.118	1.48	1.99	1	2
	1.07	5	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	1.13	5	1.60	.548	.245	.92	2.28	1	2
	1.20	4	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	1.27	5	1.60	.548	.245	.92	2.28	1	2
	1.33	3	1.00	.000	.000	1.00	1.00	1	1
	1.40	7	1.71	.488	.184	1.26	2.17	1	2
	1.47	4	1.50	.577	.289	.58	2.42	1	2
	1.53	3	1.33	.577	.333	-.10	2.77	1	2
	1.60	8	1.63	.518	.183	1.19	2.06	1	2
	1.60	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	1.67	8	1.38	.518	.183	.94	1.81	1	2
	1.73	4	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	1.80	8	1.63	.518	.183	1.19	2.06	1	2
	1.87	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	1.93	5	1.60	.548	.245	.92	2.28	1	2
	1.93	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	2.00	9	1.67	.500	.167	1.28	2.05	1	2
	2.07	4	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	2.13	5	1.80	.447	.200	1.24	2.36	1	2
	2.20	4	1.75	.500	.250	.95	2.55	1	2
	2.20	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2

2.27	3	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
2.27	3	1.67	.577	.333	.23	3.10	1	2
2.33	2	1.50	.707	.500	-4.85	7.85	1	2
2.40	3	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
2.47	3	1.67	.577	.333	.23	3.10	1	2
2.53	1	2.00	.	.	.	.	2	2
2.60	4	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
2.67	3	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
2.73	4	1.75	.500	.250	.95	2.55	1	2
2.80	4	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
2.87	3	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
2.93	1	2.00	.	.	.	.	2	2
3.00	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
3.07	1	2.00	.	.	.	.	2	2
3.13	1	2.00	.	.	.	.	2	2
3.20	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
3.27	1	2.00	.	.	.	.	2	2
3.27	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
3.40	3	1.33	.577	.333	-.10	2.77	1	2
3.47	1	2.00	.	.	.	.	2	2
3.53	1	2.00	.	.	.	.	2	2
3.67	2	1.50	.707	.500	-4.85	7.85	1	2
3.87	1	2.00	.	.	.	.	2	2
3.87	1	2.00	.	.	.	.	2	2
3.93	1	2.00	.	.	.	.	2	2
3.93	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
4.20	1	2.00	.	.	.	.	2	2
4.33	1	2.00	.	.	.	.	2	2
4.40	1	2.00	.	.	.	.	2	2
4.60	1	2.00	.	.	.	.	2	2
Total	172	1.76	.431	.033	1.69	1.82	1	2
العمرية الفنية 1.00	15	2.60	.828	.214	2.14	3.06	1	4
1.07	5	2.40	.548	.245	1.72	3.08	2	3
1.13	5	2.60	.548	.245	1.92	3.28	2	3
1.20	4	2.25	.500	.250	1.45	3.05	2	3
1.27	5	2.60	.894	.400	1.49	3.71	2	4
1.33	3	2.33	.577	.333	.90	3.77	2	3
1.40	7	2.71	.951	.360	1.83	3.59	1	4
1.47	4	2.25	.957	.479	.73	3.77	1	3
1.53	3	2.67	1.155	.667	-.20	5.54	2	4

1.60	8	2.63	1.188	.420	1.63	3.62	1	4
1.60	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
1.67	8	2.13	.354	.125	1.83	2.42	2	3
1.73	4	2.50	1.291	.645	.45	4.55	1	4
1.80	8	2.50	.926	.327	1.73	3.27	1	4
1.87	2	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
1.93	5	2.40	.894	.400	1.29	3.51	1	3
1.93	1	2.00	.	.	.	.	2	2
2.00	9	2.33	.866	.289	1.67	3.00	1	4
2.07	4	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
2.13	5	2.40	.894	.400	1.29	3.51	1	3
2.20	4	3.00	.816	.408	1.70	4.30	2	4
2.20	2	2.50	2.121	1.500	-16.56	21.56	1	4
2.27	3	2.67	1.528	.882	-1.13	6.46	1	4
2.27	3	2.33	.577	.333	.90	3.77	2	3
2.33	2	1.50	.707	.500	-4.85	7.85	1	2
2.40	3	2.67	1.155	.667	-.20	5.54	2	4
2.47	3	3.67	.577	.333	2.23	5.10	3	4
2.53	1	2.00	.	.	.	.	2	2
2.60	4	2.75	.957	.479	1.23	4.27	2	4
2.67	3	2.00	1.000	.577	-.48	4.48	1	3
2.73	4	3.00	.816	.408	1.70	4.30	2	4
2.80	4	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
2.87	3	3.00	1.000	.577	.52	5.48	2	4
2.93	1	3.00	.	.	.	.	3	3
3.00	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
3.07	1	2.00	.	.	.	.	2	2
3.13	1	2.00	.	.	.	.	2	2
3.20	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
3.27	1	3.00	.	.	.	.	3	3
3.27	2	3.50	.707	.500	-2.85	9.85	3	4
3.40	3	2.00	1.000	.577	-.48	4.48	1	3
3.47	1	2.00	.	.	.	.	2	2
3.53	1	2.00	.	.	.	.	2	2
3.67	2	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
3.87	1	2.00	.	.	.	.	2	2
3.87	1	3.00	.	.	.	.	3	3
3.93	1	3.00	.	.	.	.	3	3
3.93	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
4.20	1	3.00	.	.	.	.	3	3

	4.33	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	4.40	1	3.00	.	.	.	.	3	3
	4.60	1	1.00	.	.	.	.	1	1
	Total	172	2.51	.820	.063	2.39	2.64	1	4
المؤهل العلمي:	1.00	15	2.13	.516	.133	1.85	2.42	1	3
	1.07	5	1.80	.447	.200	1.24	2.36	1	2
	1.13	5	1.60	.548	.245	.92	2.28	1	2
	1.20	4	2.00	.816	.408	.70	3.30	1	3
	1.27	5	2.00	.707	.316	1.12	2.88	1	3
	1.33	3	2.33	.577	.333	.90	3.77	2	3
	1.40	7	1.86	.690	.261	1.22	2.50	1	3
	1.47	4	2.25	.500	.250	1.45	3.05	2	3
	1.53	3	2.33	1.528	.882	-1.46	6.13	1	4
	1.60	8	1.75	.463	.164	1.36	2.14	1	2
	1.60	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	1.67	8	2.63	.518	.183	2.19	3.06	2	3
	1.73	4	1.75	.500	.250	.95	2.55	1	2
	1.80	8	2.13	.641	.227	1.59	2.66	1	3
	1.87	2	1.50	.707	.500	-4.85	7.85	1	2
	1.93	5	1.80	.447	.200	1.24	2.36	1	2
	1.93	1	3.00	.	.	.	.	3	3
	2.00	9	1.89	.782	.261	1.29	2.49	1	3
	2.07	4	1.75	.500	.250	.95	2.55	1	2
	2.13	5	2.20	.447	.200	1.64	2.76	2	3
	2.20	4	2.00	1.414	.707	-.25	4.25	1	4
	2.20	2	1.50	.707	.500	-4.85	7.85	1	2
	2.27	3	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	2.27	3	1.67	.577	.333	.23	3.10	1	2
	2.33	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	2.40	3	2.00	1.000	.577	-.48	4.48	1	3
	2.47	3	1.33	.577	.333	-.10	2.77	1	2
	2.53	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	2.60	4	1.75	.500	.250	.95	2.55	1	2
	2.67	3	2.33	.577	.333	.90	3.77	2	3
	2.73	4	1.75	.500	.250	.95	2.55	1	2
	2.80	4	2.50	.577	.289	1.58	3.42	2	3
	2.87	3	2.67	.577	.333	1.23	4.10	2	3
	2.93	1	1.00	.	.	.	.	1	1
	3.00	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	3.07	1	3.00	.	.	.	.	3	3

	3.13	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	3.20	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	3.27	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	3.27	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	3.40	3	2.33	.577	.333	.90	3.77	2	3
	3.47	1	3.00	.	.	.	.	3	3
	3.53	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	3.67	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
	3.87	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	3.87	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	3.93	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	3.93	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	4.20	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	4.33	1	3.00	.	.	.	.	3	3
	4.40	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	4.60	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	Total	172	2.03	.625	.048	1.93	2.12	1	4
سنوات الخبرة	1.00	15	2.60	.737	.190	2.19	3.01	1	3
	1.07	5	1.60	.894	.400	.49	2.71	1	3
	1.13	5	2.80	.447	.200	2.24	3.36	2	3
	1.20	4	2.50	1.000	.500	.91	4.09	1	3
	1.27	5	1.80	1.095	.490	.44	3.16	1	3
	1.33	3	2.67	.577	.333	1.23	4.10	2	3
	1.40	7	2.71	.756	.286	2.02	3.41	1	3
	1.47	4	2.25	.957	.479	.73	3.77	1	3
	1.53	3	2.33	1.155	.667	-.54	5.20	1	3
	1.60	8	2.38	.916	.324	1.61	3.14	1	3
	1.60	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
	1.67	8	2.63	.518	.183	2.19	3.06	2	3
	1.73	4	2.50	1.000	.500	.91	4.09	1	3
	1.80	8	2.75	.463	.164	2.36	3.14	2	3
	1.87	2	2.00	1.414	1.000	-10.71	14.71	1	3
	1.93	5	2.40	.894	.400	1.29	3.51	1	3
	1.93	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	2.00	9	2.67	.500	.167	2.28	3.05	2	3
	2.07	4	2.25	.957	.479	.73	3.77	1	3
	2.13	5	2.40	.894	.400	1.29	3.51	1	3
	2.20	4	2.00	1.155	.577	.16	3.84	1	3
	2.20	2	2.00	1.414	1.000	-10.71	14.71	1	3
	2.27	3	2.00	1.000	.577	-.48	4.48	1	3

2.27	3	2.00	1.000	.577	-.48	4.48	1	3
2.33	2	2.00	1.414	1.000	-10.71	14.71	1	3
2.40	3	2.67	.577	.333	1.23	4.10	2	3
2.47	3	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
2.53	1	1.00	.	.	.	.	1	1
2.60	4	2.00	.816	.408	.70	3.30	1	3
2.67	3	2.33	.577	.333	.90	3.77	2	3
2.73	4	2.50	.577	.289	1.58	3.42	2	3
2.80	4	2.00	.816	.408	.70	3.30	1	3
2.87	3	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
2.93	1	2.00	.	.	.	.	2	2
3.00	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
3.07	1	3.00	.	.	.	.	3	3
3.13	1	3.00	.	.	.	.	3	3
3.20	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
3.27	1	3.00	.	.	.	.	3	3
3.27	2	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
3.40	3	2.67	.577	.333	1.23	4.10	2	3
3.47	1	3.00	.	.	.	.	3	3
3.53	1	3.00	.	.	.	.	3	3
3.67	2	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
3.87	1	3.00	.	.	.	.	3	3
3.87	1	3.00	.	.	.	.	3	3
3.93	1	3.00	.	.	.	.	3	3
3.93	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
4.20	1	3.00	.	.	.	.	3	3
4.33	1	2.00	.	.	.	.	2	2
4.40	1	3.00	.	.	.	.	3	3
4.60	1	2.00	.	.	.	.	2	2
Total	172	2.45	.759	.058	2.33	2.56	1	3

-

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الجنس	Between Groups	9.191	51	.180	.959	.558
	Within Groups	22.554	120	.188		
	Total	31.744	171			
العمرية الفئة	Between Groups	25.448	51	.499	.669	.947
	Within Groups	89.529	120	.746		

	Total	114.977	171			
العلمي المؤهل	Between Groups	18.609	51	.365	.908	.646
	Within Groups	48.246	120	.402		
	Total	66.855	171			
الخبرة سنوات	Between Groups	23.717	51	.465	.746	.881
	Within Groups	74.812	120	.623		
	Total	98.529	171			

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحوّل المؤسسي تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، حيث جاءت قيم مستوى الدلالة (Sig) أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في جميع المتغيرات. وتشير هذه النتيجة إلى أن استجابات الموظفين الإداريين تجاه التحوّل المؤسسي كانت متقاربة بغضّ النظر عن خصائصهم الديموغرافية، مما يعكس اتساقًا عامًا في مواقفهم واتجاهاتهم نحو التحوّل داخل مؤسسات القطاع العام.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة نحو مقاومة التغيير تعزى للمتغيرات الشخصية

جدول - 13 الفروق في استجابة عينة الدراسة نحو مقاومة التغيير تعزى للمتغيرات الشخصية

Descriptives									
						95% Confidence Interval for			
				Std.	Std.	Mean			
		N	Mean	Deviation	Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
الجنس	1.00	25	1.72	.458	.092	1.53	1.91	1	2
	1.10	8	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	1.20	6	1.67	.516	.211	1.12	2.21	1	2
	1.30	1	1.00	.	.	.	.	1	1
	1.40	4	1.50	.577	.289	.58	2.42	1	2
	1.50	7	1.71	.488	.184	1.26	2.17	1	2
	1.60	2	1.50	.707	.500	-4.85	7.85	1	2
	1.70	4	1.50	.577	.289	.58	2.42	1	2
	1.80	6	1.50	.548	.224	.93	2.07	1	2
	1.90	10	1.80	.422	.133	1.50	2.10	1	2
	2.00	28	1.71	.460	.087	1.54	1.89	1	2

	2.10	4	1.75	.500	.250	.95	2.55	1	2
	2.20	7	1.43	.535	.202	.93	1.92	1	2
	2.30	4	1.75	.500	.250	.95	2.55	1	2
	2.40	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	2.50	4	1.75	.500	.250	.95	2.55	1	2
	2.60	4	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	2.70	4	1.50	.577	.289	.58	2.42	1	2
	2.90	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	3.00	7	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	3.10	4	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	3.20	4	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	3.30	4	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	3.40	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	3.50	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	3.60	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	3.70	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	3.80	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	3.90	1	1.00	.	.	.	.	1	1
	4.00	2	1.00	.000	.000	1.00	1.00	1	1
	4.10	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	4.30	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	4.40	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	4.50	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	4.60	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	4.80	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	5.00	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	Total	172	1.76	.431	.033	1.69	1.82	1	2
العمرية الفنية	1.00	25	2.60	.764	.153	2.28	2.92	1	4
	1.10	8	3.00	.926	.327	2.23	3.77	2	4
	1.20	6	2.67	1.033	.422	1.58	3.75	1	4
	1.30	1	3.00	.	.	.	.	3	3
	1.40	4	2.25	.957	.479	.73	3.77	1	3
	1.50	7	2.43	.535	.202	1.93	2.92	2	3
	1.60	2	3.50	.707	.500	-2.85	9.85	3	4
	1.70	4	3.25	.957	.479	1.73	4.77	2	4
	1.80	6	2.17	.408	.167	1.74	2.60	2	3
	1.90	10	2.60	.966	.306	1.91	3.29	1	4
	2.00	28	2.39	.737	.139	2.11	2.68	1	4
	2.10	4	2.00	.816	.408	.70	3.30	1	3
	2.20	7	2.43	.976	.369	1.53	3.33	1	4

	2.30	4	1.75	.500	.250	.95	2.55	1	2
	2.40	2	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
	2.50	4	2.50	1.291	.645	.45	4.55	1	4
	2.60	4	2.50	.577	.289	1.58	3.42	2	3
	2.70	4	2.75	.500	.250	1.95	3.55	2	3
	2.90	2	3.00	1.414	1.000	-9.71	15.71	2	4
	3.00	7	2.29	.756	.286	1.59	2.98	2	4
	3.10	4	2.50	1.000	.500	.91	4.09	2	4
	3.20	4	2.50	1.291	.645	.45	4.55	1	4
	3.30	4	2.25	1.258	.629	.25	4.25	1	4
	3.40	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	3.50	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
	3.60	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
	3.70	2	3.50	.707	.500	-2.85	9.85	3	4
	3.80	1	3.00	.	.	.	.	3	3
	3.90	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	4.00	2	2.00	1.414	1.000	-10.71	14.71	1	3
	4.10	1	3.00	.	.	.	.	3	3
	4.30	1	3.00	.	.	.	.	3	3
	4.40	2	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
	4.50	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	4.60	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	4.80	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	5.00	2	2.00	1.414	1.000	-10.71	14.71	1	3
	Total	172	2.51	.820	.063	2.39	2.64	1	4
المؤهل العلمي:	1.00	25	1.96	.539	.108	1.74	2.18	1	3
	1.10	8	1.88	.354	.125	1.58	2.17	1	2
	1.20	6	1.83	.753	.307	1.04	2.62	1	3
	1.30	1	3.00	.	.	.	.	3	3
	1.40	4	2.25	.500	.250	1.45	3.05	2	3
	1.50	7	1.71	.488	.184	1.26	2.17	1	2
	1.60	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	1.70	4	2.00	.816	.408	.70	3.30	1	3
	1.80	6	2.33	.516	.211	1.79	2.88	2	3
	1.90	10	2.00	.816	.258	1.42	2.58	1	3
	2.00	28	2.00	.720	.136	1.72	2.28	1	4
	2.10	4	1.50	.577	.289	.58	2.42	1	2
	2.20	7	1.86	.900	.340	1.03	2.69	1	3
	2.30	4	2.25	.500	.250	1.45	3.05	2	3
	2.40	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2

	2.50	4	1.50	.577	.289	.58	2.42	1	2
	2.60	4	2.25	.500	.250	1.45	3.05	2	3
	2.70	4	2.50	1.000	.500	.91	4.09	2	4
	2.90	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
	3.00	7	2.00	.577	.218	1.47	2.53	1	3
	3.10	4	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	3.20	4	2.00	.816	.408	.70	3.30	1	3
	3.30	4	2.25	.957	.479	.73	3.77	1	3
	3.40	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	3.50	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
	3.60	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	3.70	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	3.80	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	3.90	1	3.00	.	.	.	.	3	3
	4.00	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
	4.10	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	4.30	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	4.40	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	4.50	1	3.00	.	.	.	.	3	3
	4.60	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	4.80	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
	5.00	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	Total	172	2.03	.625	.048	1.93	2.12	1	4
سنوات الخبرة	1.00	25	2.52	.770	.154	2.20	2.84	1	3
	1.10	8	2.63	.744	.263	2.00	3.25	1	3
	1.20	6	2.50	.837	.342	1.62	3.38	1	3
	1.30	1	3.00	.	.	.	.	3	3
	1.40	4	2.00	1.155	.577	.16	3.84	1	3
	1.50	7	2.43	.787	.297	1.70	3.16	1	3
	1.60	2	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
	1.70	4	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
	1.80	6	2.33	.516	.211	1.79	2.88	2	3
	1.90	10	2.50	.850	.269	1.89	3.11	1	3
	2.00	28	2.46	.838	.158	2.14	2.79	1	3
	2.10	4	1.50	1.000	.500	-.09	3.09	1	3
	2.20	7	2.29	.756	.286	1.59	2.98	1	3
	2.30	4	2.00	.816	.408	.70	3.30	1	3
	2.40	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
	2.50	4	2.00	1.155	.577	.16	3.84	1	3
	2.60	4	2.50	.577	.289	1.58	3.42	2	3

2.70	4	2.50	1.000	.500	.91	4.09	1	3
2.90	2	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
3.00	7	2.43	.535	.202	1.93	2.92	2	3
3.10	4	2.50	.577	.289	1.58	3.42	2	3
3.20	4	1.75	.957	.479	.23	3.27	1	3
3.30	4	2.25	.500	.250	1.45	3.05	2	3
3.40	1	3.00	.	.	.	.	3	3
3.50	2	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
3.60	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
3.70	2	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
3.80	1	3.00	.	.	.	.	3	3
3.90	1	3.00	.	.	.	.	3	3
4.00	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
4.10	1	3.00	.	.	.	.	3	3
4.30	1	3.00	.	.	.	.	3	3
4.40	2	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
4.50	1	2.00	.	.	.	.	2	2
4.60	1	1.00	.	.	.	.	1	1
4.80	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
5.00	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
Total	172	2.45	.759	.058	2.33	2.56	1	3

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الجنس	Between Groups	7.664	36	.213	1.193	.234
	Within Groups	24.080	135	.178		
	Total	31.744	171			
العمرية الفئة	Between Groups	19.124	36	.531	.748	.843
	Within Groups	95.852	135	.710		
	Total	114.977	171			
العلمي المؤهل:	Between Groups	10.567	36	.294	.704	.889
	Within Groups	56.287	135	.417		
	Total	66.855	171			
الخبرة سنوات	Between Groups	17.259	36	.479	.796	.784
	Within Groups	81.270	135	.602		
	Total	98.529	171			

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو مقاومة التغيير تعزى إلى المتغيرات الشخصية، إذ أظهرت بعض

الفئات تفاوتاً في متوسط درجات المقاومة. ومع ذلك، تشير القيم الإحصائية المستخرجة إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) لجميع المتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) كانت أعلى من 0.05، وهو ما يعني أن الفروق بين المجموعات لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد، وبالتالي تُعد غير معنوية من الناحية الإحصائية. وعلى الرغم من ذلك، فإن التفاوتات البسيطة بين متوسطات بعض الفئات تعكس تبايناً نسبياً في مواقف الموظفين الإداريين تجاه التغيير، الأمر الذي قد يُعزى إلى اختلاف التجارب المهنية أو الخلفيات التعليمية أو الأدوار الإدارية داخل مؤسسات القطاع العام.

ربط النتائج بالدراسات السابقة

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من البنية التحتية، وتدريب القوى البشرية، والثقافة التنظيمية على الحد من مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، وهو ما يتسق مع ما توصلت إليه دراسة شحاتة (2022) التي أكدت أن تدريب القوى البشرية، وتعزيز القيادة التحولية، وتطوير البنية التحتية الرقمية تعد من أبرز المحركات لنجاح التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي. كما تتفق هذه النتائج مع دراسة اسفا وناصر (2025) التي أشارت إلى دور العوامل الميسرة (ومن ضمنها البنية التحتية والموارد) في دعم التحول المؤسسي، وإن كان تأثيرها في دراستهم أكثر وضوحاً مقارنة ببعدي الأداء المتوقع والجهد المتوقع.

كما تتقاطع نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة سيد (2023) التي أبرزت أهمية كفاءة الاتصالات المؤسسية في إدارة التغيير نحو التحول الرقمي، إذ أوضحت أن توفير البنية التحتية الداعمة وتدريب العاملين يسهل قبول التغيير ويعزز من فاعليته. وتدعم هذه النتيجة ما أظهرته الدراسة الحالية من أن الثقافة التنظيمية الإيجابية، القائمة على التعاون والانفتاح وتشجيع المبادرات، تُعد عاملاً محورياً في تقليل مقاومة التغيير، وهو ما يتفق مع ما أكدته دراسة ناربريا وآخرون (2022) حول دور نظم العمل عالية الأداء—بما في ذلك التدريب المكثف، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار—في تعزيز الاستعداد للتغيير في البيئات الرقمية.

كذلك، جاءت نتائج الدراسة الحالية منسجمة مع ما توصلت إليه دراسة محمد والأشقر (2021) التي أثبتت أن استخدام الأدوات الرقمية المرنة، إلى جانب التواصل الفعال، يساهم في خفض مستويات مقاومة التغيير، خاصة في البيئات التعليمية. كما تتوافق النتائج مع دراسة معموري (2023) التي أوصت بأهمية تفعيل دور القيادة الإدارية في دعم الموظفين وتقليل مقاومتهم للتغيير، حيث يظهر في الدراسة الحالية أن أثر الثقافة التنظيمية الإيجابية بشكل عاملاً مؤثراً في تهيئة بيئة عمل داعمة للتحويلات المؤسسية.

وأخيراً، تعزز النتائج الحالية ما ذهبت إليه دراسة بلال وآخرون (2023) ودراسة فريد وفياض (2022) من أن القيم الإيجابية والعلاقات الاجتماعية الداعمة في بيئة العمل تساهم في تقليل مقاومة التغيير، وهو ما ينسجم مع ما أثبتته الدراسة الحالية من أن تهيئة البيئة الداخلية—من خلال التدريب، والبنية التحتية، والثقافة التنظيمية—يساعد في تبني التحويلات المؤسسية بفاعلية أكبر.

الخاتمة:

تُعدّ عمليات التحول المؤسسي ضرورة حتمية في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل في مؤسسات القطاع العام، لا سيما في سياق السعي نحو تحسين الأداء ورفع كفاءة الخدمات الحكومية. وقد سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين أبعاد التحول المؤسسي – ممثلة في البنية التحتية، وتدريب القوى البشرية، والثقافة التنظيمية – وبين مستويات مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في مؤسسات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن لكل من هذه الأبعاد تأثيراً دالاً إحصائياً في الحد من مقاومة التغيير، وهو ما يبرز أهمية التكامل بين الموارد المادية والبشرية والتنظيمية في إدارة مراحل التحول بفاعلية. كما بينت النتائج أن مواقف الموظفين من التغيير لا تتأثر اختلافاً كبيراً بالخصائص الديموغرافية، مما يعزز فكرة أن نجاح التحول يعتمد بدرجة أكبر على العوامل المؤسسية والبيئية الداخلية.

وتأسيساً على ذلك، تؤكد الدراسة أهمية الاستثمار في تطوير البنية المؤسسية، وتفعيل برامج التدريب المستمر، وتبني ثقافة تنظيمية مرنة ومحفزة على التغيير. كما توصي بضرورة اعتماد أساليب تواصل شفافة ومشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، بما يساهم في تقليل مشاعر الغموض والممانعة، ويزيد من مستويات القبول والدعم لبرامج التحول.

وختاماً، تفتح هذه الدراسة المجال أمام المزيد من البحوث المستقبلية التي تتناول العلاقة بين التحول المؤسسي وأبعاد أخرى مثل الرضا الوظيفي، والانتماء التنظيمي، أو الأداء الإداري، في ظل سياقات متعددة ومتغيرة.

التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة، تقدم الباحث بالتوصيات الآتية:

1. **الاهتمام بتطوير البنية التحتية المادية والتقنية** في مؤسسات القطاع العام، بما يواكب متطلبات التحول المؤسسي ويُقلل من العقبات الفنية والإدارية التي تعيق التغيير.
2. **تصميم برامج تدريبية منهجية ومستمرة** تستهدف تأهيل الموظفين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لفهم التغيير والتكيف معه، وربط التدريب بأهداف التحول التنظيمي.

3. تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير من خلال تبني قيم الانفتاح، والتعاون، والمبادرة، بما يهيئ بيئة تشجع على التقبل والمشاركة لا الرفض والممانعة.

4. إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ للتغيير لزيادة درجة الالتزام والانتماء، وتقليل الفجوة بين صناع القرار والمنفذين.

5. تبني استراتيجيات اتصال فعالة وواضحة حول أهداف التغيير ومبرراته، مع استخدام قنوات تواصل متعددة لتوضيح الرؤية وتقليل الشائعات أو الالتباس.

6. دمج إدارة مقاومة التغيير ضمن التخطيط الاستراتيجي للتحويل، كخطوة استباقية، بدلاً من التعامل معها كرد فعل لاحق.

المراجع:

أسفا، ح.، ونصار، أ. (2025). ساهم في تعزيز التميز الرقمي في المؤسسات الخاصة من وجهة نظر الموظفين وفق نموذج UTAUT، في المحافظات الجنوبية في فلسطين. مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، 18(1)، 115-146.

أوصالح، ولح نوال. (2023). أثر مقاومة التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في الجزائر: دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد.

إيمان طاهر سيد. (2023). تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي بالمنظمات المصرية. المجلة المصرية لبحوث الأعلام، 2023(83)، 479-532.

برباش توفيق. (2025). استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير: قراءة تحليلية في تجارب مؤسسات رائدة. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، 532-547، 10(1)،

جادالله، جيهان إبراهيم سيد. (2023). التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي. مجلة الخدمة الاجتماعية، 77(1)، 72-114.

حمدي، شريف. (2024). أثر مقاومة التغيير للتحول الرقمي كمتغير وسيط على العلاقة بين التدريب وكفاءة الاداء (بالتطبيق على الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية). المجلة العلمية لكلية الدراسات الاقتصادية و العلوم السياسية، 48-11، 9(18)،

خالد بن يوسف البرقاوي. (2021). استراتيجيات مواجهة مقاومة التغيير لأسلوب الحياة في ظل جائحة كورونا. مجلة البحوث والدراسات الاجتماعية، 1(2)،

داغر، حسين، (2013)، "برنامج تدريبي مقترح لمدراء المدارس الإعدادية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة"، الجامعة المستنصرية، بغداد.

- رشاد، عبد الناصر؛ حباكة، أمل (٢٠١٧) تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكلتي عين شمس والمجمعة (دراسة مقارنة). مجلة الإدارة التربوية، (١٦). ١٤٩-١٥٠
- سيد، إيمان طاهر. (2023). تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي بالمنظمات المصرية. المجلة المصرية لبحوث الأعلام, 2023(83), 479-532.
- شاكر محمد (٢٠٢٠) قيادة التغيير والتحول المؤسسي نموذج ترانسفورم
- شاكر، محمد، (2020)، "قيادة التغيير والتحول المؤسسي"، نموذج ترانسفورم.
- شحاتة، نورا. (2022). التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية. مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية, 10(4), 43-106.
- الصقر، عبدالعزيز بن محمد، آل ربيع، ربيع بن صايل. (2024). دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالخرج. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية, 58(2), 207-235.
- عباس، مصطفى (٢٠١٩). التطوير التنظيمي أو التطوير المؤسسي. مجلة لينكيدان. عبد العزيز، أسماء (٢٠٢٢) مفهوم ومراحل التميز المؤسسي. تم الاسترجاع من: <https://cutt.us/Gg4i1>.
- عبد الرحمن محمد عبد الرحمن، اشرف. (2021). أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على مقاومة التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على البريد المصري. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. 318-355, 12(1),
- عبد العزيز، أسماء. (2022) مفهوم ومراحل التميز المؤسسي. تم الاسترجاع من: <https://cutt.us/Gg4i1>.
- عبد العزيز، أسماء، (2022)، "مفهوم ومراحل التميز المؤسسي"، تم الاسترجاع من : <https://cutt.us/Gg4i1>
- عبد النبي، سعاد بسيوني؛ عبد الصادق، أمّنه عبد الخاق، (2023)، "تطوير الأداء المؤسسي بمعاهد السياحة والفنادق في مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي"، مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، 6(1)، 212-271.

عبد النبي، سعاد عبد الصادق آمنة (2023) تطوير الأداء المؤسسي بمعاهد السياحة والفنادق في مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي المجلة التربوية ، ٢ (١) ٢٧١-٢١٢

عبد النبي، سعاد عبد الصادق، آمنة. (٢٠٢٣) تطوير الأداء المؤسسي بمعاهد السياحة والفنادق في مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي المجلة التربوية، ٦ (١) ٢٧١-٢١٢ علي، سعاد؛ جيلاني، فاطمة. (٢٠١٩). أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي. [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجيلاني بونعامة بخميس مليانة الجزائر.

العجلوني، محمود محمد قويطين. (2024). أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي: من وجهة نظر العاملين في جامعة الحدود الشمالية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 5(2)، 515-540.

العدساني ، بنت ياسين البحراني، فاطمة، بن محمد، عبد الله. (2023). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء لاستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير من وجهة نظر المعلمات. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا. 324-291، (4)89 ,

العمرى، ماجد (٢٠١٨) دور إدارات الجامعات الحكومية السعودية في التحول نحو الاستدامة في ضوء بعض الخبرات العالمية تصور مقترح أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

العيسى، إيناس، (2021)، "إدارة التغيير المفهوم والأنواع والاستراتيجيات"، تم الاسترجاع من <https://cutt.us/2EUP7> :

فاطيمة، بن سعد. (2022). دور التمكين الإداري في التخفيف من مقاومة التغيير في المؤسسة دراسة حالة في ثانوية عبد الحميد ابن باديس حاسي الفل (Doctoral dissertation, جامعة غرداية).

فريد، معتز بالله، فياض، وسامح. (2022). كيف يمكن أن يرغب في المشاركة في مجال تغيير الموظفين في الفنادق المصرية؟: النوع كمتغير معدل النمو. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 22(1)، 221-232.

الفيثوري، نصرية امحمد. (2025). أثر تطبيق التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على شركة الواحة للنفط بطرابلس". مجلة آفاق اقتصادية، 11(1)، 47-83.

محمد، أنهار، و الأشقر ، سيف. (2021). تأثير الادوات الرقمية على مقاومة التغير في ظل جائحة كورونا دراسة تحليلية لعينة من موظفي المكتبة المركزية/جامعة الموصل. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، 1(5)، 96-109.

محمد خميس إسحق بلال د. أحمد آدم هارون يوسف د. عبد الرحمن الزين النور السميح. (2023). أثر اتجاهات الموظفين على التغيير التنظيمي-دراسة على محلية الجنيانة بولاية غرب دارفور-السودان. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(1)، 337-358.

المشاقبة ريم. (2022) درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت لإدارة التغيير وعلاقتها بالتميز التنظيمي رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت الأردن.

مصطفى، حسام الدين، اسماعيل، & صلاح الدين. (2023). تكنولوجيا التحول الرقمي وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران. مجلة العلوم الإدارية والسياسية، 1(1)، 1-50.

معموري، صورية. (2023). الأنماط القيادية وتأثيرها في التقليل من أشكال مقاومة التغيير في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من الموظفين بالمديرية الجهوية لموبيليس الشلف. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 19(2)، 475-494.

معموري، صورية. (2023). الأنماط القيادية وتأثيرها في التقليل من أشكال مقاومة التغيير في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من الموظفين بالمديرية الجهوية لموبيليس الشلف. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 19(2)، 475-494.

وبلمولاي، ريميسا وبوفنغور. لمياء. (2022). فكر في استخدام الموارد البشرية في التغيير التنظيمي (أطروحة دكتوراه، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف- (MILA).

وندل فرنش (2015) تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة. ط ٢، (ترجمة: د. وحيد بن أحمد الهندي، مركز البحوث.

ياسر سلطان سليم الحجيلي. (2025). دراسة نظرية لسلوك مقاومة التغيير وآثاره في المؤسسات التعليمية في ضوء الأنماط القيادية. العلوم التربوية، 33(2)، 101-135.

Narbariya, S., Nayeem, M. A., & Gupta, R. (2022). Does HPWS amplify employees' change readiness for digital transformation? A study through the “work-from-anywhere” prism. Personnel Review, 51(8), 1948-1966.

