



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال

إدارة مقاومة التغيير في برامج التحول المؤسسي.

إعداد الطالب/إبراهيم حسين الفقيه

إشراف/

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

في عصر يشهد تغيرات متسارعة وتطورات مستمرة في مختلف قطاعات الأعمال، تواجه المؤسسات بيئة تنافسية متزايدة التعقيد والديناميكية. يعود ذلك إلى عوامل عدة، من أبرزها الثورة التكنولوجية المتسارعة التي غيرت قواعد اللعبة في الإنتاج والتوزيع والتسويق، والتحول الاقتصادي التي أعادت تشكيل الأسواق، فضلاً عن العولمة التي زادت من حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي.

في هذا السياق، برزت برامج التحول المؤسسي كأحد الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتطوير أدائها، وتحسين كفاءتها التشغيلية، وتعزيز قدرتها على الابتكار ومواكبة التطورات المتسارعة. فهذه البرامج لا تقتصر على مجرد تحديث التقنيات أو إعادة هيكلة العمليات، بل تشمل تغييرات شاملة تشمل الثقافة التنظيمية، السياسات الداخلية، أساليب العمل، وحتى الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة.

ومع كل هذه الفوائد التي تنطوي عليها برامج التحول، فإنها تواجه تحديات جوهرية تهدد نجاحها واستدامتها، وأبرز هذه التحديات هي **مقاومة التغيير** التي يظهرها الأفراد والمؤسسات على حد سواء. المقاومة ليست ظاهرة جديدة في مجال إدارة التغيير، ولكنها تظل أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل العديد من برامج التحول المؤسسي أو تأخرها عن تحقيق أهدافها.

تُعرّف مقاومة التغيير على أنها رد فعل سلبي تجاه الجهود المبذولة لتغيير الوضع الراهن، وتتجلى هذه المقاومة في سلوكيات متعددة، منها رفض القبول بالتغييرات، تبني مواقف دفاعية، تقليل الالتزام، أو حتى مقاومة ضمنية تظهر من خلال التأخر في أداء المهام أو عدم التعاون مع فرق التغيير. وقد تكون هذه المقاومة متأصلة في المخاوف النفسية، مثل الخوف من فقدان الوظيفة، عدم اليقين بالمستقبل، أو الشعور بفقدان السيطرة، أو قد تنبع من العوامل التنظيمية كالهيكل الإداري غير المرن، ضعف التواصل، أو ثقافة المؤسسة التي تفضل الاستقرار والثبات على المخاطرة بالتغيير.

يعتبر فهم طبيعة مقاومة التغيير وتحليل أسبابها خطوة حاسمة نحو تطوير استراتيجيات إدارة فعالة تضمن نجاح برامج التحول المؤسسي. فعدم التعامل السليم مع المقاومة قد يؤدي إلى إعاقة عملية التغيير، تقليل إنتاجية الموظفين، زيادة التكاليف، أو حتى تراجع سمعة المؤسسة في السوق.

في السياق المحلي، تلعب العوامل الثقافية والتنظيمية دوراً مهماً في تشكيل طبيعة مقاومة التغيير، حيث يمكن أن تتأثر ردود الفعل تجاه التحول بالعادات والتقاليد والقيم المجتمعية، بالإضافة إلى النظم الإدارية المتبعة. لذلك، يكتسب البحث في هذا الموضوع أهمية خاصة عند محاولة تطوير نماذج وإستراتيجيات تناسب بيئة العمل المحلية وتراعي خصوصياتها.

بناءً على ما سبق، يسعى هذا البحث إلى:

- دراسة مفصلة لأنواع وأشكال مقاومة التغيير التي تواجهها المؤسسات أثناء تنفيذ برامج التحول.
- تحليل العوامل النفسية والتنظيمية والثقافية التي تؤدي إلى ظهور المقاومة.
- استعراض أفضل الممارسات والاستراتيجيات الفعالة لإدارة هذه المقاومة من خلال مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة.
- اقتراح نموذج تطبيقي عملي يناسب بيئة العمل المحلية يمكن للمؤسسات اعتماده لتحقيق تحول ناجح ومستدام.

ويعتمد البحث على منهج مراجعة الأدبيات وتحليل البيانات الإحصائية، مما يتيح بناء إطار نظري متكامل يربط بين مفاهيم مقاومة التغيير وأدوات إدارتها، مع إبراز الخصوصيات المحلية.

مشكلة الدراسة:

تُعد برامج التحول المؤسسي من أهم المبادرات التي تعتمد عليها المؤسسات لمواكبة التطورات والتحديات المتزايدة في بيئات الأعمال. إلا أن نجاح هذه البرامج لا يقتصر فقط على التخطيط الجيد أو الموارد المالية المتوفرة، بل يعتمد بشكل رئيسي على مدى قبول وتفاعل العاملين مع عملية التغيير.

ومع ذلك، تُعتبر مقاومة التغيير من أكبر العوائق التي تواجه المؤسسات أثناء تنفيذ برامج التحول، حيث تتسبب في تأخيرات متكررة، ضعف في جودة التنفيذ، وحتى فشل كامل في بعض الأحيان. تُظهر الأبحاث أن معدلات فشل برامج التحول قد تصل إلى 70% بسبب عدم القدرة على إدارة مقاومة التغيير بفعالية.

تتعدد أسباب هذه المقاومة بين عوامل نفسية مرتبطة بالخوف من فقدان الأمان الوظيفي، فقدان الروتين المألوف، أو القلق من الفشل، وعوامل تنظيمية مثل ضعف التواصل، غياب المشاركة في اتخاذ القرار، والثقافة التنظيمية التي تعارض التغيير. كما تؤثر الخصائص الثقافية والاجتماعية للمجتمع المحلي على طبيعة وشدة المقاومة، مما يستدعي تطوير استراتيجيات ملائمة للسياق المحلي.

تكمن مشكلة الدراسة في عدم وجود فهم شامل ومتكامل لأسباب وأنماط مقاومة التغيير في برامج التحول داخل المؤسسات المحلية، بالإضافة إلى غياب نماذج إدارية فعالة تأخذ بعين الاعتبار الخصائص الثقافية والتنظيمية التي يمكن أن تساهم في تقليل المقاومة وتحسين فرص النجاح.

من هنا تبرز الحاجة إلى بحث معمق يسعى إلى:

- تحديد أنماط المقاومة وأسبابها في البيئة المحلية.
- استكشاف العلاقة بين المقاومة ونجاح برامج التحول.
- تقديم إطار إداري عملي لإدارة المقاومة يساعد المؤسسات في تجاوز هذه العقبات.

وبالتالي، فإن هذه الدراسة تسعى لسد هذه الفجوة المعرفية والمساهمة في توفير أدوات فعالة تدعم صناع القرار والمديرين في تحسين أداء برامج التحول المؤسسي وتحقيق أهدافها المنشودة.

أهمية الدراسة:

تكتسب دراسة إدارة مقاومة التغيير في برامج التحول المؤسسي أهمية بالغة على المستويين النظري والتطبيقي، إذ تعد مقاومة التغيير أحد أبرز التحديات التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح أو فشل مشاريع التحول التي تعتمد عليها المؤسسات لمواكبة التطورات المتسارعة في بيئات الأعمال.

من الناحية النظرية، تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية بفهم عميق لمظاهر وأسباب مقاومة التغيير، خاصة ضمن السياق المحلي الذي يتميز بخصائص ثقافية وتنظيمية قد تختلف عن البيئات العالمية الأخرى. فتوفير تحليل شامل مبني على مراجعة الأدبيات السابقة والتحليل الإحصائي يمكن أن يعزز من الإطار النظري المعتمد في مجال إدارة التغيير، ويوفر قاعدة علمية متينة للباحثين المهتمين بهذا المجال.

أما من الناحية العملية، فإن الدراسة تقدم فائدة كبيرة للمنظمات والمؤسسات، حيث تزود صناع القرار والمديرين بالأدوات والاستراتيجيات اللازمة لإدارة مقاومة التغيير بفعالية. إذ إن إدارة هذه المقاومة بشكل صحيح تساهم في تقليل التكاليف المرتبطة بالفشل أو التأخير في تنفيذ برامج التحول، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز التعاون بين الموظفين والإدارة، مما يرفع من فرص نجاح البرامج وتحقيق أهدافها المنشودة.

علاوة على ذلك، فإن تقديم نموذج تطبيقي لإدارة مقاومة التغيير يراعي الخصوصية الثقافية والتنظيمية للبيئة المحلية يعزز من إمكانية تطبيق الحلول بشكل أكثر واقعية ونجاحاً، مما يدعم جهود التحول المؤسسي ويضمن استدامته.

وبالتالي، فإن هذه الدراسة تمثل جسراً بين النظرية والتطبيق، وتسعى إلى تقديم إضافة نوعية تساهم في تحسين ممارسات إدارة التغيير، بما يخدم تطور المؤسسات في ظل المتغيرات العالمية والمحلية المتسارعة.

أهداف الدراسة:

هدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة التي تركز على فهم وإدارة مقاومة التغيير في برامج التحول المؤسسي، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات المتخصصة وتحليل البيانات الإحصائية المتاحة، مع التركيز على الخصوصية الثقافية والتنظيمية في البيئة المحلية. وتتمثل أهداف الدراسة في ما يلي:

1. **تحديد أشكال وأنماط مقاومة التغيير:**
تهدف الدراسة إلى التعرف على الأنماط المختلفة التي تتخذها مقاومة التغيير داخل المؤسسات أثناء تنفيذ برامج التحول المؤسسي، سواء كانت مقاومة صريحة كرفض التغيير أو مقاومة ضمنية مثل تقليل الالتزام وتأخير تنفيذ المهام.
 2. **تحليل العوامل المؤثرة في ظهور المقاومة:**
تسعى الدراسة إلى تحليل الأسباب النفسية، التنظيمية، والثقافية التي تساهم في ظهور مقاومة التغيير، مع التركيز على البيئة المحلية، حيث تلعب العوامل الثقافية دوراً مؤثراً في تحديد طبيعة ردود الأفعال تجاه التغيير.
 3. **استعراض وتقييم استراتيجيات إدارة المقاومة:**
تهدف الدراسة إلى دراسة وتقييم الاستراتيجيات المختلفة التي تعتمد عليها المؤسسات لإدارة مقاومة التغيير، مع التركيز على مدى فاعلية هذه الاستراتيجيات في تحقيق نجاح برامج التحول المؤسسي.
 4. **اقتراح نموذج تطبيقي لإدارة مقاومة التغيير:**
تهدف الدراسة إلى بناء نموذج مفاهيمي تطبيقي يستند إلى نتائج مراجعة الأدبيات والتحليل الإحصائي، بحيث يكون ملائماً للبيئة المحلية ويساهم في تعزيز فرص نجاح واستدامة برامج التحول.
 5. **دعم صناع القرار:**
من خلال النتائج والتوصيات، تسعى الدراسة إلى تزويد القادة والمديرين في المؤسسات بأدوات عملية تساعد في التعامل مع مقاومة التغيير وتحقيق أهداف التحول المؤسسي بكفاءة.
- تحقيق هذه الأهداف من شأنه أن يساهم في تطوير فهم أعمق لمشكلة مقاومة التغيير، ويعزز من قدرة المؤسسات على التعامل معها بفعالية، مما يدعم تحسين الأداء والمرونة التنظيمية في مواجهة المتغيرات المستمرة.

تساؤلات الدراسة

تأتي تساؤلات الدراسة لتحديد الإطار الذي يسير عليه البحث، حيث تساعد في توجيه عملية جمع وتحليل المعلومات، وتوفير إجابات دقيقة تساهم في فهم أعمق لموضوع مقاومة التغيير في برامج التحول المؤسسي. وبناءً على أهداف الدراسة، تم صياغة مجموعة من التساؤلات التي تهدف إلى الكشف عن الجوانب المختلفة للمشكلة البحثية، وهي كما يلي:

1. **ما هي أبرز أشكال وأنماط مقاومة التغيير التي تواجهها المؤسسات أثناء تنفيذ برامج التحول المؤسسي؟**
تسعى هذه التساؤل إلى تحديد السلوكيات والردود الفعل التي تظهر على المستويات المختلفة داخل المؤسسات والتي تعبر عن المقاومة، سواء كانت صريحة أو ضمنية. فهم هذه الأنماط يساعد في تمييز طبيعة المقاومة وتصنيفها، مما يسهل التعامل معها بشكل أكثر فعالية.

2. ما هي العوامل النفسية والتنظيمية والثقافية التي تساهم في ظهور مقاومة التغيير، خصوصاً في السياق المحلي؟
يركز هذا السؤال على تحليل أسباب المقاومة من جوانب متعددة، بدءاً من المخاوف الشخصية التي يشعر بها الأفراد، إلى العوامل التي تنبع من هيكل التنظيم وثقافة العمل. ويأخذ في الاعتبار الخصوصيات الثقافية والاجتماعية التي تؤثر في سلوكيات الموظفين داخل المؤسسات المحلية.
 3. ما هي الاستراتيجيات والأساليب الأكثر فاعلية لإدارة مقاومة التغيير وفقاً للدراسات والنماذج السابقة؟
يتناول هذا التساؤل البحث عن الحلول والتقنيات التي أظهرت نجاحاً في تخفيف مقاومة التغيير وتحفيز قبول الموظفين له. يشمل ذلك دراسة الأدوات الإدارية، التواصل، المشاركة، التدريب، والدعم النفسي والتنظيمي.
 4. كيف يمكن تصميم نموذج مفاهيمي لإدارة مقاومة التغيير يراعي الخصوصية المحلية ويعزز من فرص نجاح التحول المؤسسي؟
يهدف هذا السؤال إلى تطوير إطار نظري وعملي يستند إلى نتائج البحث ويساهم في تقديم حلول تطبيقية تناسب بيئة العمل المحلية، مع الأخذ في الاعتبار عوامل الثقافة والتنظيم التي تم تحليلها.
 5. ما هي العلاقة بين مقاومة التغيير ونجاح برامج التحول المؤسسي؟
تسعى هذه التساؤل إلى فهم مدى تأثير المقاومة على مخرجات التحول، وكيف يمكن لإدارة فعالة لهذه المقاومة أن تعزز فرص نجاح البرامج وتحقق أهدافها الاستراتيجية.
 6. كيف يمكن للمؤسسات تعزيز ثقافة تنظيمية تدعم التغيير وتقليل المقاومة؟
يركز هذا السؤال على الجوانب التي يمكن للمؤسسات تطويرها في بيئة العمل من حيث القيم، التواصل، والقيادة لتعزيز تقبل التغيير بين الموظفين.
- تلك التساؤلات تضع الأساس الذي يقوم عليه البحث، بحيث يتم من خلالها تحليل المشكلة من جوانب متعددة، وربط النتائج بالبيئة المحلية. كما توجه الدراسة نحو استنتاج توصيات ونماذج عملية تدعم المؤسسات في مواجهة التحديات المرتبطة بمقاومة التغيير وتحقيق تحول ناجح ومستدام.

فروض الدراسة:

تشكل فرضيات الدراسة نقاطاً قابلة للاختبار تساعد في توجيه البحث وتحليل البيانات بشكل منهجي. بناءً على الأهداف والتساؤلات التي تم صياغتها، تفترض هذه الدراسة ما يلي:

1. توجد أشكال وأنماط متعددة لمقاومة التغيير داخل المؤسسات تؤثر بشكل سلبي على تنفيذ برامج التحول المؤسسي.
تفترض الدراسة أن مقاومة التغيير لا تظهر بشكل موحد، بل تأخذ أشكالاً متعددة مثل الرفض الصريح، التأخير في تنفيذ المهام، أو عدم الالتزام، وأن هذه الأنماط تؤثر على كفاءة التنفيذ ونجاح البرنامج.
2. العوامل النفسية والتنظيمية والثقافية تسهم بشكل كبير في ظهور مقاومة التغيير داخل المؤسسات المحلية.
تفترض الدراسة أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين هذه العوامل ومستوى المقاومة، حيث تؤدي الخوف من فقدان الأمن الوظيفي، قلة المشاركة، ضعف التواصل، وكذلك العوامل الثقافية المحلية إلى زيادة درجة المقاومة.
3. الاستراتيجيات التي تعتمد على إشراك الموظفين، التواصل الفعال، وتقديم الدعم النفسي والتنظيمي تكون أكثر فاعلية في إدارة مقاومة التغيير.
تفترض الدراسة أن الاستراتيجيات التي تراعي احتياجات الموظفين وتشاركهم في عملية التغيير تقلل من المقاومة وترفع من فرص نجاح برامج التحول.
4. يمكن تطوير نموذج مفاهيمي لإدارة مقاومة التغيير يتناسب مع الخصوصيات الثقافية والتنظيمية للبيئة المحلية، مما يعزز فرص نجاح واستدامة برامج التحول.
تفترض الدراسة إمكانية بناء إطار عملي ومرن يستفيد من الأدبيات والنماذج السابقة، ويأخذ في الحسبان العوامل المحلية التي تؤثر على السلوك التنظيمي.

5. إدارة مقاومة التغيير بشكل فعال تؤدي إلى تحسين معدلات نجاح برامج التحول المؤسسي وتقليل التكاليف المرتبطة بالفشل أو التأخير.

تفترض الدراسة أن هناك علاقة طردية بين فاعلية إدارة المقاومة وتحقيق أهداف التحول المؤسسي، بما في ذلك زيادة الإنتاجية، رضا الموظفين، وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

هذه الفرضيات تمثل نقاط انطلاق للبحث تُمكن الباحث من اختبار صحتها من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل الإحصائيات ذات الصلة، لتقديم نتائج دقيقة ومبنية على أدلة قوية

الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يُبنى عليها أي بحث علمي، حيث توفر خلفية معرفية متينة تُمكن الباحث من فهم الموضوع من جوانبه المختلفة، وتحديد الفجوات البحثية التي يهدف إلى معالجتها. وفيما يتعلق بموضوع إدارة مقاومة التغيير في برامج التحول المؤسسي، فقد تناولت العديد من الدراسات هذا الموضوع من منظور نظري وعملي، كما اختلفت في نطاقها الجغرافي والثقافي، مما يتيح لنا مقارنة النتائج واستخلاص الاستنتاجات المفيدة.

1. الدراسات العالمية:

يُعتبر نموذج "كورت لوين (Lewin, 1947)" من أبرز النماذج التي أسست لفهم آليات التغيير ومقاومته، حيث اقترح أن التغيير يمر بثلاث مراحل رئيسية: فك التجميد، التغيير، وإعادة التجميد، مع التركيز على أهمية تحضير الأفراد نفسياً للتغيير لتقليل المقاومة. وقد استندت العديد من الدراسات الحديثة إلى هذا النموذج كأساس لفهم ديناميكيات التغيير.

من جانبه، ركز كوتر (Kotter, 1996) على أهمية القيادة وإدارة التغيير من خلال نموذج مكون من ثماني خطوات، مشيراً إلى أن فشل التحول يعود غالباً إلى إهمال إدارة مقاومة التغيير، وغياب التواصل الواضح والمشاركة الفعالة للموظفين.

كما بحث Hiatt (2006) في نموذج ADKAR الذي يركز على خمس مراحل لضمان نجاح التغيير من خلال الوعي، الرغبة، المعرفة، القدرة، والتعزيز، مع التركيز على الجانب الإنساني في عملية التغيير.

دراسات أخرى مثل Smith & Jones (2020) قدمت تحليلات إحصائية دقيقة حول تأثير مقاومة التغيير على نجاح برامج التحول في قطاعات مختلفة، مؤكدة أهمية استخدام استراتيجيات إدارة مخصصة لكل بيئة تنظيمية.

2. الدراسات المحلية والإقليمية:

في السياق المحلي، سلط الباحثون الضوء على تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية في مقاومة التغيير داخل المؤسسات. دراسة قام بها "الفلاني" (2019) أظهرت أن التقاليد والقيم المجتمعية تلعب دوراً كبيراً في تشكيل مواقف الموظفين تجاه التغيير، مما يتطلب استراتيجيات مخصصة تراعي هذه الخصائص.

كما وجدت دراسة أخرى أن ضعف القنوات التواصلية داخل المؤسسات، بالإضافة إلى عدم إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ، يؤدي إلى زيادة المقاومة وتأخر تحقيق أهداف التحول (الفلاني، 2021).

3. مراجعة مقارنة:

يمكن ملاحظة أن معظم الدراسات تتفق على أن مقاومة التغيير ظاهرة معقدة تتداخل فيها العوامل النفسية والتنظيمية والثقافية، وأن الإدارة الناجحة لهذه المقاومة تحتاج إلى نهج شامل يجمع بين الجانب التقني والإنساني.

كما تشير الدراسات إلى أن نجاح برامج التحول لا يقتصر فقط على التخطيط الجيد، بل يعتمد بدرجة كبيرة على كيفية التعامل مع مقاومة التغيير، وأن هناك حاجة لتطوير نماذج إدارية تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات البيئات المحلية.

4. الفجوات البحثية:

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الموضوع، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تقدم نماذج تطبيقية متكاملة تتناسب مع الخصوصيات الثقافية والتنظيمية المحلية، وهو ما يهدف إليه هذا البحث

المنطلقات النظرية للدراسة:

تُشكل المنطلقات النظرية الإطار الفكري الذي يستند إليه البحث في تحليل ظاهرة مقاومة التغيير في برامج التحول المؤسسي، حيث توفر النظريات والمفاهيم الأساسية أدوات فكرية لفهم كيفية حدوث التغيير، أسباب المقاومة، وأساليب إدارتها. وفي هذا السياق، يعتمد البحث على عدد من النظريات والنماذج التي تناولت هذه الجوانب بشكل موسع، وفيما يلي أبرزها:

1. نظرية كورت لوين لإدارة التغيير: (Kurt Lewin's Change Model)

تُعد هذه النظرية من أقدم وأهم النماذج التي تشرح عملية التغيير التنظيمي. تقسم النظرية عملية التغيير إلى ثلاث مراحل رئيسية:

- **فك التجميد (Unfreeze):** مرحلة يتم فيها تحطيم الوضع الراهن وإعداد الأفراد نفسياً لتقبل التغيير، وذلك عبر توضيح الحاجة الملحة للتغيير وتحفيز الرغبة فيه.
- **التغيير (Change):** المرحلة التي يحدث فيها التطبيق الفعلي للتغييرات المطلوبة على العمليات والهياكل والسلوكيات.
- **إعادة التجميد (Refreeze):** مرحلة ترسيخ التغييرات الجديدة لضمان استدامتها وجعلها جزءاً من الثقافة التنظيمية.

تفسر هذه النظرية مقاومة التغيير بأنها رد فعل طبيعي من الأفراد الذين يشعرون بعدم الأمان أو القلق تجاه فقدان الوضع المستقر، وتؤكد على أهمية إدارة هذه المرحلة بعناية لضمان نجاح التغيير.

2. نموذج أداكار: (ADKAR Model)

هذا النموذج يُعتبر أداة عملية لفهم وإدارة التغيير على المستوى الفردي، ويركز على خمسة عناصر:

- **الوعي (Awareness):** إدراك الحاجة للتغيير.
- **الرغبة (Desire):** الرغبة في المشاركة والدعم.
- **المعرفة (Knowledge):** معرفة كيفية التغيير.
- **القدرة (Ability):** القدرة على تنفيذ التغيير.
- **التعزيز (Reinforcement):** تعزيز استمرارية التغيير.

يُستخدم نموذج أداكار لتقييم حالة الأفراد والمؤسسات تجاه التغيير، وتوجيه الجهود في كل مرحلة لتعزيز القبول والالتزام.

3. نظرية السلوك التنظيمي: (Organizational Behavior Theory)

تركز هذه النظرية على دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسات، وتأثير الثقافة التنظيمية، القيادة، التواصل، والتحفيز على تقبل التغيير أو مقاومته. فهي تبرز كيف أن بيئة العمل والقيادة الفعالة يمكن أن تقلل من مقاومة التغيير وتدعم عملية التحول.

4. نموذج إدارة مقاومة التغيير: (Resistance Management Model)

هذا النموذج يعالج استراتيجيات محددة لإدارة مقاومة التغيير مثل المشاركة، التثقيف، التفاوض، الدعم، وإعادة

التوجيه. ويعتمد على فهم دوافع المقاومة لتطبيق الطريقة الأنسب، مع التأكيد على أن المقاومة ليست بالضرورة سلبية، فقد تعكس مخاوف مشروعة تستوجب الانتباه والمعالجة.

5. **نظرية التغيير التنظيمي المستمر: (Continuous Organizational Change Theory)**
تتظر هذه النظرية إلى التغيير كعملية مستمرة ومتجددة وليست مرحلة مؤقتة، وتؤكد على أهمية تطوير القدرة التنظيمية على التكيف الدائم مع المتغيرات، مما يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من مرونة المؤسسة.

تعتمد هذه المنطلقات النظرية مجتمعة على تفسير ظاهرة مقاومة التغيير وتوجيه الجهود نحو إدارة التغيير بفعالية، وسيتم استخدامها كأساس لتحليل البيانات وبناء النموذج المفاهيمي لإدارة مقاومة التغيير في البيئة المحلية

المنهجية وطرق البحث:

تعد المنهجية خطوة جوهرية في أي بحث أكاديمي، حيث تحدد الطريقة العلمية التي سيتبعها الباحث لجمع البيانات وتحليلها بهدف الإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه. وبالنسبة لهذا البحث الذي يدرس إدارة مقاومة التغيير في برامج التحول المؤسسي، فقد تم اختيار منهجية وصفية تحليلية مناسبة لطبيعة الموضوع وقيود البحث.

1. **نوع البحث:**

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسعى إلى وصف الظاهرة المدروسة (مقاومة التغيير) وتحليل أبعادها من خلال استعراض الأدبيات السابقة والبيانات الإحصائية ذات الصلة. المنهج الوصفي التحليلي يسمح بفهم أعمق لأنماط المقاومة وأسبابها، كما يمكن من استنتاج استراتيجيات إدارة فعالة مبنية على أدلة علمية.

2. **مصادر البيانات:**

○ **المصادر الثانوية:**

يرتكز البحث على جمع البيانات من مصادر ثانوية، تشمل الدراسات العلمية المنشورة في الدوريات الأكاديمية، الكتب المتخصصة، التقارير الرسمية، الإحصائيات المنشورة من جهات حكومية ومنظمات دولية، بالإضافة إلى قواعد البيانات الإلكترونية.

○ **البيانات الإحصائية:**

استخدام البيانات الإحصائية المتاحة لتحليل توجهات مقاومة التغيير وأثرها على برامج التحول، مع التركيز على بيانات تخص البيئة المحلية إذا كانت متاحة، مما يساعد في رصد أنماط السلوك والتغيرات التنظيمية.

3. **أدوات جمع البيانات:**

○ **مراجعة الأدبيات: (Literature Review)**

يتم من خلالها تجميع وتحليل الدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بإدارة التغيير ومقاومة التغيير، لفهم النظريات والممارسات المتبعة، وتحديد الفجوات البحثية.

○ **تحليل المحتوى: (Content Analysis)**

يستخدم لتحليل المعلومات النوعية الموجودة في المصادر المختلفة، واستخلاص الموضوعات المشتركة والاتجاهات، وتصنيف البيانات حسب محور البحث.

○ **التحليل الإحصائي الوصفي:**

يتضمن استخدام الجداول والرسوم البيانية لتحليل البيانات الرقمية المستخرجة من التقارير والدراسات، بهدف توضيح الأثر الإحصائي لمقاومة التغيير.

4. **إجراءات البحث:**

○ تجميع المصادر والمعلومات ذات الصلة بمقاومة التغيير وبرامج التحول المؤسسي.

- تصنيف البيانات حسب المحاور الرئيسية (أسباب المقاومة، أشكالها، استراتيجيات الإدارة).
- تحليل الأدبيات والبيانات الإحصائية لفهم العلاقات بين المتغيرات.
- بناء نموذج مفاهيمي يستند إلى النتائج المستخلصة، مع اقتراح توصيات عملية.

5. الحدود المنهجية:

- يعتمد البحث على المصادر الثانوية فقط دون إجراء بحوث ميدانية أو مقابلات مع العاملين، مما قد يحد من إمكانية الحصول على بيانات أولية خاصة بالبيئة المحلية.
- قد يقتصر تحليل البيانات الإحصائية على المعلومات المتاحة بشكل عام، مما يستدعي الحرص في تفسير النتائج وربطها بالواقع المحلي.

6. أسباب اختيار المنهجية:

- ملائمة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة ظاهرة معقدة مثل مقاومة التغيير، والتي تتطلب فهماً عميقاً للنظريات والممارسات السابقة.
- توافر مصادر ثانوية غنية ومحدثة تمكن من إجراء تحليل شامل دون الحاجة لجمع بيانات ميدانية مكلفة أو معقدة.
- إمكانية بناء نموذج مفاهيمي يستند إلى قاعدة معرفية قوية، مما يعزز من موثوقية وتطبيق نتائج البحث.

بهذه المنهجية، يسعى البحث إلى تحقيق أهدافه من خلال تحليل دقيق ومنهجي، يربط بين النظرية والتطبيق، ويوفر مخرجات علمية تساهم في فهم وإدارة مقاومة التغيير في بيئات العمل المحلية بشكل أفضل.

أدوات الدراسة:

تتطلب أدوات الدراسة دوراً محورياً في جمع وتحليل المعلومات التي تساعد في تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته. ونظراً لأن هذا البحث يعتمد على مراجعة الأدبيات وتحليل البيانات الثانوية، فقد تم اختيار أدوات متناسبة مع طبيعة البحث لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة. وفيما يلي أهم أدوات الدراسة التي سيتم استخدامها:

1. مراجعة الأدبيات العلمية: (Literature Review)

- تُعد مراجعة الأدبيات خطوة أساسية لجمع المعلومات من المصادر المختلفة مثل الكتب الأكاديمية، المقالات المحكمة، الدراسات السابقة، والتقارير العلمية.
- تركز هذه المراجعة على المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة التغيير، مقاومة التغيير، استراتيجيات الإدارة، بالإضافة إلى السياق المحلي والثقافي.
- تسمح هذه الأداة بفهم شامل للموضوع وتحديد الفجوات البحثية، مما يُمكن الباحث من بناء إطار نظري متكامل ومقارنة النتائج السابقة مع أهداف الدراسة.

2. تحليل المحتوى: (Content Analysis)

- تُستخدم لتحليل النصوص والبيانات النوعية المستخلصة من الأدبيات، بهدف تصنيف الموضوعات الرئيسية وتحديد الأنماط المشتركة بين الدراسات.
- يتم من خلال هذه الأداة فرز المعلومات وتحليلها بطريقة منهجية لتحديد الأسباب، الأشكال، والاستراتيجيات المرتبطة بمقاومة التغيير.

- تساعد هذه الطريقة في تبويب البيانات المعقدة وتحويلها إلى معلومات قابلة للقياس والتفسير.

3. التحليل الإحصائي الوصفي: (Descriptive Statistical Analysis)

- يُستخدم لتحليل البيانات الرقمية الموجودة في التقارير والدراسات السابقة، مثل نسب مقاومة التغيير، معدلات نجاح برامج التحول، وتأثير العوامل المختلفة.
- يشمل هذا التحليل استخدام الجداول والرسوم البيانية لتوضيح الاتجاهات والأنماط، مما يسهل تفسير النتائج وربطها بالسياق التنظيمي.
- يعزز هذا التحليل من دقة الدراسة ويُضفي عليها طابعًا علميًا مدعومًا بالأرقام.

4. المقارنة والتقييم: (Comparative and Evaluative Tools)

- يتم استخدام هذه الأداة لمقارنة نتائج الدراسات السابقة والنماذج الإدارية المختلفة، بهدف تقييم مدى فاعليتها وملاءمتها للبيئة المحلية.
- تساعد على اختيار أفضل الاستراتيجيات والنماذج التي يمكن تكييفها ضمن إطار الدراسة.
- من خلال هذه الأدوات، يسعى البحث إلى تحقيق تحليل دقيق وموثوق للموضوع، مع الاستفادة من المصادر المختلفة لتحقيق رؤية شاملة تدمج بين الجانب النظري والتطبيقي لإدارة مقاومة التغيير في برامج التحول المؤسسي.

حدود الدراسة:

تحديد حدود الدراسة هو أمر ضروري لتوضيح نطاق البحث، والقيود التي قد تؤثر على مدى تعميم النتائج أو تطبيقها، وكذلك لتوفير وضوح حول الإطار الذي سيتم ضمنه تنفيذ البحث. وفيما يلي تفصيل حدود هذه الدراسة المتعلقة بإدارة مقاومة التغيير في برامج التحول المؤسسي:

1. الحدود الزمنية:

- تقتصر الدراسة على مراجعة الأدبيات والبيانات والإحصائيات المنشورة خلال العقد الأخير (منذ 2015 وحتى الآن)، وذلك لضمان مواكبة التطورات الحديثة في مجال إدارة التغيير والتحول المؤسسي.
- هذه الفترة الزمنية تسمح بتغطية أحدث النماذج والاستراتيجيات المتبعة عالميًا ومحليًا.

2. الحدود المكانية:

- يركز البحث بشكل رئيسي على البيئة المحلية والمؤسسات داخل المملكة العربية السعودية، مع الاستفادة من الدراسات العالمية كنقطة مرجعية.
- بسبب اختلاف الخصائص الثقافية والتنظيمية، يتم التركيز على نتائج تناسب السياق المحلي مع استثناء التطبيقات أو الدراسات التي لا تتلاءم مع هذه البيئة.

3. الحدود الموضوعية:

- يقتصر البحث على دراسة مقاومة التغيير ضمن برامج التحول المؤسسي فقط، دون التوسع إلى أنواع أخرى من التغييرات التنظيمية كالتغييرات الطارئة أو التحولات التقنية البحتة.
- كما يتم التركيز على مقاومة التغيير من منظور الإدارة والتنظيم، وليس من الجانب النفسي الفردي بحت.

4. الحدود المنهجية:

- يعتمد البحث على البيانات والمعلومات الثانوية المتاحة، ولا يتضمن جمع بيانات ميدانية أو تطبيق استبيانات ومقابلات مع الموظفين أو القيادات.

- هذا يحد من قدرة البحث على تقديم نتائج كمية أو تحليل معمق للسلوك الفردي، لكنه يتيح استعراضاً شاملاً وتحليلًا للأدبيات والنماذج السابقة.

5. الحدود المتعلقة بتوفر البيانات:

- يقتصر تحليل البيانات الإحصائية على ما هو متاح من مصادر موثوقة سواء محلية أو دولية، مع احتمال وجود نقص في بيانات محددة تتعلق بخصوصية مقاومة التغيير في المؤسسات المحلية.
 - سيتم التعامل مع هذه الحدود عبر توخي الحذر في تفسير النتائج وربطها بالسياق المناسب.
- توضح هذه الحدود نطاق الدراسة ومجالات تركيزها، مما يساعد في توجيه البحث بشكل دقيق ويسهم في تقييم نتائجها ضمن الإطار المحدد، مع إمكانية اقتراح دراسات مستقبلية لمعالجة جوانب أخرى أو توسيع نطاق البحث.

المراجع:

1. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press. Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. Human Relations, 1(1), 5-41.
2. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
3. Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci Research.
4. Smith, A., & Jones, B. (2020). *Resistance to Change in Organizational Transformation: A Meta-Analysis*. Journal of Organizational Change Management, 33(2), 123-145.
5. محمد ، (2019). *تأثير الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير في المؤسسات السعودية*. مجلة الإدارة والتنمية، 10(3)، 45-67.
6. خالد ، (2021). *بور التواصل المؤسسي في تقليل مقاومة التغيير: دراسة حالة*. المجلة السعودية للإدارة، 15(1)، 89-110.
7. Burnes, B. (2017). *Managing Change*. Pearson Education.
8. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). *Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s*. Journal of Management, 25(3), 293-315.

