



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

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

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

Team Leader: Abdullah Saleh – 232002388

Abdullah Hasan – 232002462

Khaled Salem – 232002390

Supervisors:

Dr. Walid Soliman

الفهرس | Content

م	البيان	رقم الصفحة
1	الفهرس Content	1
	ملخص Abstract	2
Chapter I الفصل الأول		
2	المقدمة العامة Introduction	4
3	مشكلة الدراسة : Research problem	6
4	أهمية الدراسة The importance of the study	6
5	أهداف الدراسة Research Objectives	8
6	فرضيات الدراسة	9
7	مصطلحات الدراسة	9
Chapter II الفصل الثاني		
8	المبحث الأول: إدارة المخاطر	11
9	المبحث الثاني: إدارة مقاومة التغيير	15
10	المبحث الثالث: الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية	25
11	الدراسات السابقة	26
Chapter III الفصل الثالث		
12	منهج الدراسة Research Methodology	28
13	عينة الدراسة	28
14	منهجية الدراسة: Research Structure	28
15	محددات الدراسة: Research Limits	28
16	أدوات البحث Research Tools	30
17	أدوات التحليل الإحصائي للدراسة	30
Chapter IV الفصل الرابع		
18	تقديم	32
19	عرض البيانات الأولية عن الدراسة	33
20	البيانات حسب مجالات الدراسة	39
21	التحقق من الفرضيات والاستدلالات الإحصائية	45
Chapter V الفصل الخامس		
22	خلاصة Summary	52
23	توصيات الدراسة Recommendations	55

ملخص Abstract

تهدف هذه الدراسة على معرفة دور إدارة المخاطر في تقليل مقاومة إدارة التغيير في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال التعرف على واقع إدارة المخاطر بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على واقع إدارة التغيير، وأخيراً سعى الباحثون إلى التعرف على واقع مقاومة التغيير بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة العاملين في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، وبلغت عينة الدراسة عدد (154) موظف، استخدم الباحثون أداه شمل الجزء الأول منها البيانات الوصفية للعينة من الموظفين وبيانات الجمعيات الأهلية السعودية، أما الجزء الثاني فهو يشتمل على ثلاث محاور أساسية (إدارة المخاطر، إدارة التغيير ومقاومة التغيير).

تمثلت أهم النتائج التي تحصل عليها الباحثون في: غالبية العينة المبحوثة من الجمعيات الأهلية السعودية، كانت بمنطقة مكة المكرمة وهي تمثل ما نسبته (35.7%). غالبية الموظفين مستوياتهم التعليمية (جامعية)، وهم يمثلون ما نسبته (60.4%). يتفق الموظفون بدرجة كبيرة على التحكم بالمخاطر بالجمعيات الأهلية السعودية، وذلك يتضح من خلال استجاباتهم بدرجة "أتفق" بأن هناك اهتمام مستمر في تحسين خطط العمل بالجمعية، وكانت بمتوسط حسابي بلغ (4.16 من 5)، كما أن هنالك تغيير مستمر في استراتيجيات عمل الجمعيات الأهلية السعودية بما يتوافق مع احتياجات المستفيدين من خدمات تلك الجمعيات، وذلك حيث إنهم استجابوا بدرجة "أتفق" على هنالك عمل مستمر لتطوير أساليب العمل وكانت بمتوسط حسابي بلغ (4.20 من 5)، وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن هنالك مقاومة للتغيير بنسبة ضعيفة، وذلك لأنهم مدركون تماماً بالأدوار الضرورية للتغيير وكانت بمتوسط حسابي بلغ (4.10 من 5). كما أثبتت الدراسة صحة الفرضيات المتعلقة بعدم وجود تأثير ذا دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لدور إدارة المخاطر في تقليل مقاومة إدارة التغيير في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.

أخيراً اقترحت الدراسة عدد من التوصيات والتي من أهمها؛ العمل على تطبيق فكرة القيادة التغييرية والتفكير الاستراتيجي لما لها من دور في مقاومة التغيير، ضرورة وجود أساليب مبتكرة لمزيد من التحكم بإدارة المخاطر من أجل مقاومة التغيير. التدريب المستمر للعاملين بالجمعيات الأهلية على إدارة المخاطر ومقاومة التغيير.

This study aims to know the role of risk management in reducing resistance to change management in Saudi Civil Associations (SCAs) in the Kingdom of Saudi Arabia, by identifying the reality of risk management in (SCAs) in the Kingdom of Saudi Arabia, as well as identifying the reality of administration change management, and finally researchers sought to identify the reality of change resistance in (SCAs). The researcher used the descriptive analytical method, the study population included employees in (SCAs) in the Kingdom of Saudi Arabia, the study sample reached were (154) employees, the researchers used a tool; The first part of which included the general characteristics of the study sample of employees and the data of (SCAs), while the second part includes three basic Subscale (risk management, change management and resistance to change).

The most important results obtained by the researchers were: Most of the sample surveyed from Saudi (SCAs) were in the Makkah region, which represents (35.7%). Most employees have educational levels (university), representing (60.4%). Employees largely agree on Risk management control in (SCAs), and this is evident through their response with a degree of "agree" that there is a continuous interest in improving the association's work plans, and it was with an arithmetic average of (4.16 out of 5). There is also a continuous change in the work strategies of (SCAs) in line with the needs of the beneficiaries of the services of these associations, as they responded with a degree of "agree" that there is continuous work to develop work methods and it was with an arithmetic average of (4.20 out of 5), and finally the study found that there is minor resistance to change, because they are fully aware of the necessary roles for change and it was with an arithmetic average of (4.10 of 5). The study also proved the validity of hypotheses related to the absence of a statistically significant effect in the responses of the study members according to the role of risk management in reducing resistance to change management in (SCAs) in the Kingdom of Saudi Arabia.

Finally, the study proposed several recommendations, the most important of which are: working to implement the idea of change leadership and strategic thinking because of its role in resisting change, the need for innovative methods for more control over risk management in order to resist change. Continuous training for (SCAs) employees on risk management and change.

Chapter I | الفصل الأول

المقدمة العامة | Introduction

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

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

غالباً ما يتجه الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة إلى مقاومة التغيير، وذلك لغياب الثقة بين أفراد المؤسسة، وعدم تقبلهم لفكرة أن التغيير سيكون لصالح المؤسسة، فينظرون إليه وكأنه انتقال من حالة استقرار وتوازن إلى حالة أخرى مضطربة، لذا يجب على المسؤولين معرفة العوائق والمشاكل، وتحديد بدقة ليسهل التعامل معها إذا ما أرادوا تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير.

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة جملة من التغيرات والتطورات التكنولوجية، وزحفاً كبيراً للعولمة، وتزايد حدة المنافسة، وتغير في أذواق ومطالب الزبائن، وكذلك تقادم بعض المفاهيم والأساليب الإدارية.

ويعتقد أن عملية التغيير تتطلب من إدارة المنظمة إتباع منهجية علمية، وأسلوب تفكير عقلاني لاستشراف آفاق المستقبل، واستشعار النتائج العملية لعملية التغيير قبل الإعلان عنها تمهيداً لاتخاذ الخطوات الكفيلة بنجاح العملية. ويجب على الإدارة أن تعرف وتتعرف بأن مقاومة التغيير من قبل العاملين هو حقيقة واقعية كرد فعل لعملية التغيير، وعلى الإداري الناجح أن يعتمد الأسلوب المناسب لتهيئة العاملين لعملية التغيير، وذلك من خلال تسهيل عملية الاتصال بين العاملين، والإدارة المتمثلة بالقائد لتوضيح سبلات العمل المراد تغييره، والعمل على المشاركة الحقيقية لهم في هذه العملية ابتداء من عملية التخطيط والتحضير وصولاً إلى مرحلة التنفيذ.

وهنا تظهر لنا أهمية من جانبين، الأول مخاطر إدارة التغيير والثاني إدارة مقاومة التغيير، وبالتالي فإن هذا البحث يحاول إبراز الجانبين وذلك بالتركيز على هذه الجوانب، لما يمكن أن يكون له من آثار إيجابية مستقبلاً على عملية إدارة التغيير.

مشكلة الدراسة: Research problem

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

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

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

أهمية الدراسة: The importance of the study

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

(1) الأهمية النظرية: Theoretical importance

تحظى الدراسة بأهمية كبيرة، حيث تساهم في فهم تأثير إدارة المخاطر في تقليل مقاومة إدارة التغيير في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية. ويمكن أن تساعد هذه الدراسة

الجمعيات الأهلية في التأثير الإيجابي لمقاومة الإدارة، مما يساهم في تحقيق أهدافها وتطوير أعضائها.

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

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

(2) الأهمية التطبيقية العملية: Practical importance

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

- قد تقرر جمعية خيرية أن تركز على تعزيز إدارة المخاطر وتأثيرها على المقاومة للتغيير، حيث يرتبط هذه الإدارة بتقليل المخاطر والالتزام بالعمل والأداء المهني.
- بشكل عام، يمكن أن تساعد دراسة عن تأثير إدارة المخاطر على تقليل مقاومة التغيير في الجمعيات الأهلية في تحقيق أهدافها وتطوير موظفيها من خلال الإدارة الحكيمة للمخاطر والتغيير المستمر المناسب وتطبيق توصيات البحث.

(3) أهداف الدراسة: Research Objectives:

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

- التعرف على واقع إدارة المخاطر بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على واقع إدارة التغيير بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على واقع مقاومة التغيير بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.

(4) تساؤلات الدراسة: Research Questions:

من خلال مشكلة الدراسة والأهداف المراد تحقيقها من هذا البحث، فقد عمل الباحثون على صياغة الأهداف التالية:

- ما الخطوات العملية التي تتبعها الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية للتحكم بالمخاطر والأداء العام؟
- ما واقع إدارة التغيير في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية للتحكم بالمخاطر والأداء العام؟
- ما واقع مقاومة التغيير في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية للتحكم بالمخاطر والأداء العام؟

(5) فرضيات الدراسة: Research Hypothesis

تمكن الباحثون على صياغة الفرضيات التالية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية في إدارة المخاطر بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية في إدارة التغيير بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية في مقاومة التغيير بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين.

مصطلحات الدراسة:

- المخاطر: تعريفها لغوياً:
- المخاطر: التعريف الاصطلاحي:
- إدارة الخطر هي مسئولية التخطيط، التوجيه، وتنظيم مقياس لتخفيض وتسكين السيطرة على التأثيرات المحتملة على المنظمة من المخاطر التي تنشأ جراء عملياتها مع تحديد وتحليل وتقييم ومعالجة ومراقبة الخطر (Campbell, 2005: 7).
- تعريف التغيير لغوياً:
- التغيير هو مفهوم مشتق من الفعل الثلاثي (غَيَّرَ) بمعنى بدل الشيء، أو انتقل من حال إلى آخر، ويُعرف أيضاً بأنه عملية تنتج عنها مجموعة من الأشياء، أو الأحداث الجديدة، والتي تستقر مكان أشياء قديمة. يمكن أن يكون التغيير استجابة لمجموعة من العوامل المؤثرة على شيء ما، ويؤدي إلى تغييره من حالته الراهنة إلى حالة أكثر تقدماً وتطوراً.
- تعريف إدارة التغيير اصطلاحاً:
- إدارة التغيير تمكن الشركات من تحديد واعتماد الاستراتيجيات والإجراءات للتعامل مع أي تغيير يحدث في بيئة العمل، بهدف ضمان استمرارية سلامة القوى العاملة طوال العملية.

الفصل الثاني

الأدبيات والإطار النظري

إدارة المخاطر

إدارة مقاومة التغيير

الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية

الفصل الثاني | Chapter II الإطار النظري ومكوناته Literature Review المبحث الأول: إدارة المخاطر

المعنى اللغوي للمخاطر:

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

تعريف إدارة المخاطر:

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

www.arrouiah.com/node

تُعرف إدارة المخاطر Risk Management حسب معهد إدارة المشروعات Project Management Institution على أنه التعامل الصحيح مع أي حدث أو ظرف غير مؤكد، وفي حال وقوعه فإنه يحدث تأثير إيجابي أو سلبي على أهداف المشروع، حيث تشتمل تلك الأحداث على الظروف والمواقف والتهديدات غير المتوقعة والتي يؤدي وقوعها إلى التأثير على سير المشروع بالطريقة المطلوبة. (Wickwire, Jon M.; et al. (2002). p. 289)

أنواع إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر تنقسم أساسًا إلى أربعة أنواع تعبر عن الاستراتيجيات المتبعة للتعامل مع المخاطر. تتضمن هذه الأنواع التجنب، حيث يتجنب اتخاذ القرارات التي قد تزيد من احتمالية حدوث مخاطر معينة. وتشمل أيضًا التقليل من المخاطر، حيث يُتخذ إجراءات لتقليل الآثار

السلبية للمخاطر على المشروع أو المؤسسة. وتعتمد استراتيجية تحويل المخاطر على تحويل المسؤولية عبر توقيع عقد مع جهة أخرى تتحمل المخاطر. أما استراتيجية تقبل المخاطر، فيتمثل في قبول المخاطر دون اتخاذ إجراءات لتقليل آثارها، وغالباً تستخدم عندما تكون تكاليف التقليل أعلى من قيمة المخاطر.

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

1- تجنب المخاطر:

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

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

2- تقليل المخاطر:

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

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

3- تحويل المخاطر:

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

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

4- تقبل المخاطر:

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

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

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

خصائص إدارة المخاطر:

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

تتسم إدارة المخاطر بعدد من الخصائص التالية:

1- اتخاذ القرار الأفضل:

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

2- الإعداد لأسوأ المخاطر:

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

3- تقلل من الآثار الضارة للمخاطر:

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

4- التخطيط:

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

5- توقع المخاطر:

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

المبحث الثاني إدارة ومقاومة التغيير

1-2: مفهوم التغيير:

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

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

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

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

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

لاستراتيجيات، أو منتجات، أو فرص تسويقية، أو مناهج، أو عمليات، أو هياكل جديدة"

(شوشة، 1999م. ص 297).

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

2-2: أهمية التغيير:

إن وجود المؤسسة ضمن محيط مفتوح، يجعلها بين حدي التأثير والتأثر في البيئة الخارجية، ولما كانت هذه الأخيرة متحركة ودائمة التغير فإنه على المنظمة الاستجابة والتكيف مع هذا التغير، والذي تبرز أهميته من خلال:

- الأفراد: لقد تغيرت النظرة التقليدية للفرد، كعنصر يأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بعد راس المال، إلى نظرة جديدة جعلته يحتل الصدارة بزيادة انتشار أساليب تعتمد الجودة والخدمة المميزة وتمكين العاملين والأداء المقارن benchmarking والهندرة، وغيرها من العمليات التي تتطلب الفرد كمشارك في إدارة أعمال المنظمة، وليس كعنصر في مرتبة العناصر المادية الأخرى؛
- المنظمة: لقد سادت النظم الهرمية والمركزية المؤسسة على السلطة الآمرة ورسمية العلاقات لفترة طويلة، ولكنها اليوم أصبحت لا تتفق وتغيرات المحيط، وهو ما أدى إلى ظهور التنظيمات الأفقية flat ، المعتمدة على العمل الجماعي في مجموعات صغيرة وعلى لامركزية القرارات؛
- القيادة: تكمن أهمية التغيير كذلك في تغير الكثير من المهام على مستوى القيادة، والتي تحولت من التخطيط الاستراتيجي، إلى قيادة تعتمد التطوير الاستراتيجي من القاعدة إلى القمة، وإعطاء الاتصال أهميته بجعل المديرين التنفيذيين في حالة اتصال دائم بالعملاء والعمليات، للوصول إلى قائد صاحب رؤية مستقبلية؛
- المعلومات الإدارية: تتطلب نظم المعلومات الحديثة تغييراً في أساليبها القديمة، بالانتقال من مركزية نظم المعلومات إلى اللامركزية في المعلومات، خاصة مع انتشار شبكة بنوك المعلومات والانترنت، ومالها من تأثير على الاستجابة السريعة لتغيرات المحيط.

3-2: أنواع التغيير:

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

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

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

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

وهذا النوع يتكون من فرعين:

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

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

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

يتطلب التغيير الجيد أقصر زمن ممكن لسببين هما:

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

السبب الثاني: يتمثل في القدرة على إشراك أفراد في التغيير، وكلما كان التغيير طويلاً، أدى إلى نقص الحافز لدى هؤلاء الأفراد.

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

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

1-4-2: مفهوم مقاومة التغيير:

هناك عدة مفاهيم لمقاومة التغيير ونذكر منها:

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

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

إيجابية في أغلب الأحوال.

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

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

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

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

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

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

تأخذ درجة الإفصاح عن مقاومة التغيير شكلين: الأول سري والثاني ظاهري، وتتحدد سرية وظاهرية مقاومة التغيير حسب فلسفة القيادة والمناخ العام للمنظمة، ويبقى التعامل مع المقاومة الظاهرية أفضل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية، نظراً لصعوبة تصدي الجهة المسؤولة لهذا النوع من المقاومة، الذي لا يمكن معرفة أطرافه أو أبعاده.

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

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

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

2-4-3: أسباب مقاومة التغيير:

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

إن هناك أسباباً تؤدي إلى ظهور ردود أفعال قد تكون عنيفة في بعض الأحيان وردود الأفعال هذه ما هي في الواقع إلا مقاومة لفعل التغيير، ومن هذه الأسباب ما هو شخصي ومنها ما هو متعلق بالمسؤولين ومنها ما هو متعلق بمشروع التغيير في حد ذاته، فالتغيير على حد قول الدكتور طارق

السويدان " يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات او المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات " (مشهور، 2010م. ص 81) ويمكننا أن نجمل أهم الأسباب في النقاط التالية:

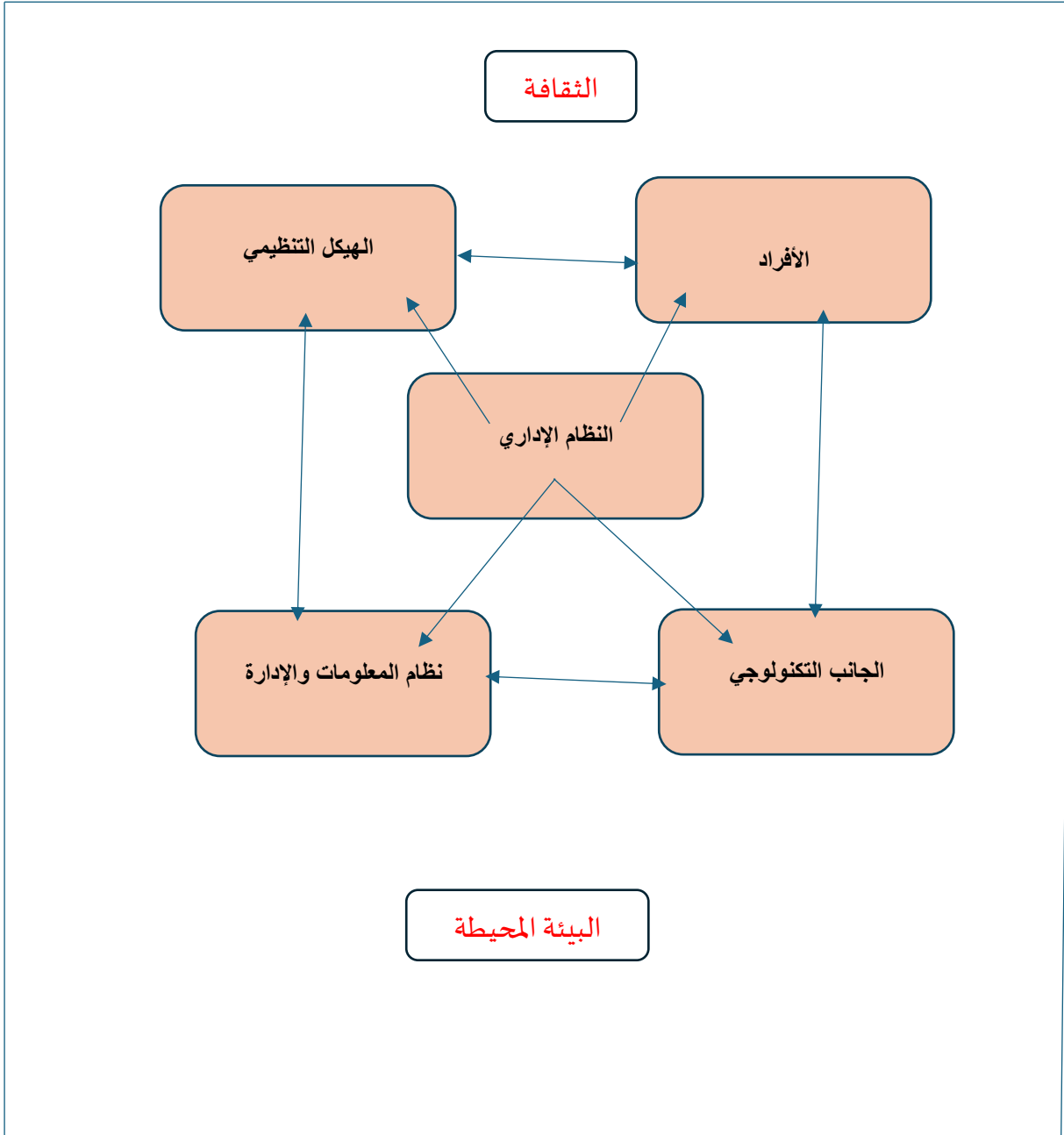
2-4-3-1: التعود والعادات التنظيمية:

تتمثل العادات التنظيمية في الطرق التي تعود عليها الأفراد، لأداء الأعمال والنشاطات، ويتم اكتسابها بالتعلم أو الملاحظة أو التقليد. والعادات التنظيمية التي يتمسك بها الأفراد، وعدم رغبتهم في تغييرها حتى وان كان التغيير إيجابيا، تنشئ جمودا ورتابة، يظهر تأثيرهما على أداء المنظمة، وقدرتها التنافسية والابتكارية.

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

2-4-3-2: إهمال النظام الاجتماعي:

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



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

إدارة مقاومة التغيير في المنظمات:

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

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

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

1. تجنب المفاجآت واحاطة الموظفين علماً وبشكل مسبق، بما تتجه النية لإحداثه من تغييرات، ودواعي هذه التغييرات المقترحة، حيث يتم تفهم الأسباب، وقطع دابر الإشاعات حول الموضوع، وحتى يوفر الاستعداد لتقبل التغيير. ويمكن اتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والمناقشة لتحقيق هذه الهدف.
2. ضرورة توفير حوافز لقبول التغيير، وإشعار المستفيدين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن لها أن تتحقق لهم. إذ أن من المقروض أن يكون التغيير إيجابياً ومحققاً لفوائد ومكاسب للعاملين وللتنظيم، وليس العكس.
3. الاستعانة بالقادة ورؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير ودواعيه، وما سترتب عليه.
4. اشتراك جميع العاملين بكافة مراحل التغيير ما أمكن، فالإنسان بطبيعته يتقبل تنفيذ ما يستشار فيه من أمور وما يشترك في التخطيط له.

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

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

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

1. استراتيجية التعليم والاتصال:

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

2. المشاركة والانخراط:

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

3. التسهيل والدعم:

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

4. التفاوض والاتفاق:

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

5. المراوغة والتمويه:

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

6. الإكراه الظاهر وغير الظاهر:

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

المبحث الثالث

الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية

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

كما تعود جذور الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية إلى عهد الدولة السعودية الأولى، حيث كانت هناك العديد من الجمعيات الخيرية التي تقوم على تقديم المساعدات للفقراء والمحتاجين. وفي عهد الدولة السعودية الثانية، تم إنشاء العديد من الجمعيات الخيرية، مثل جمعية تحفيظ القرآن الكريم في مدينة الرياض، وجمعية البر في مدينة مكة المكرمة. وفي عهد الدولة السعودية الثالثة، تم إنشاء العديد من الجمعيات الأهلية، مثل جمعية الهلال الأحمر السعودي، وجمعية الكشافة العربية السعودية، وجمعية النهضة النسائية الخيرية (الصالح، 2015).

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

الدراسات السابقة

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

دراسة (أبو الغنم، 2013م). بعنوان: "أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على مقاومة التغيير لدى فئة الإداريين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 115 فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة، شملت اختبار R، الانحدار المتعدد البسيط R2، R1 والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واختبار ANOVA واختبار T-Test، وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى، وقد تم تحليل بيانات الاستبانة وقياس الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. توصلت الدراسة إلى أن أكثر أنماط القيادة تأثيراً على مقاومة التغيير هو النمط الديمقراطي يليه النمط المتساهل وأقلهم تأثيراً هو النمط الأوتوقراطي، كما كشفت الدراسة عن وجود مقاومة للتغيير بسبب عدم مشاركتهم في قرارات التغيير وفرضها عليهم والطلب منهم التنفيذ فقط. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة القيادات الإدارية الديمقراطية وإشراك المرؤوسين في كافة مراحل صنع قرارات التغيير.

دراسة (Boohene, Rosemond and Williams, Asamoah A. 2012) بعنوان "العوامل التي تؤثر على المقاومة عند التغيير التنظيمي"، هدفت الدراسة إلى دراسة العوامل التي تؤثر على المقاومة عند التغيير التنظيمي في Yeboah Oti Limited Complex. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم توزيع استبانة على 217 موظفاً، وتوصلت الدراسة لعدة عوامل في زيادة المقاومة

في الشركة في حال حدوث تغيير إلى قلة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وقلة الثقة بين العاملين والإدارة، وبالإضافة إلى عوامل أخرى مثل: قلة التحفيز والاتصال الضعيف.

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

Chapter III | الفصل الثالث

منهج الدراسة

Research Methodology

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

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

عينة الدراسة:

- عينة الدراسة هي ممثلة للعاملين.
- مجتمع الدراسة هم العاملين بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية

منهجية الدراسة: Research Structure:

- نوع الدراسة: Type of the study:

محددات الدراسة: Research Limits: ومن أهمها:

- الحدود الزمانية:
- الفترة الزمنية للدراسة: يتم العمل على هذه الدراسة في الفترة من يناير 2024م حتى أبريل 2024م.
- الحدود الموضوعية:

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

- الحدود الجغرافية:

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

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

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

– الحدود البشرية: Study population
العاملين بالجمعيات الأهلية.

أدوات البحث: Research tools

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

تم قياس محاور الدراسة باستخدام أبعاد مقياس ليكرت الخماسي. وطلب من عينة ومجتمع الدراسة لتحديد مدى موافقتهم على كل عبارة من خلال مقياس ليكرت الخماسي:

الدرجة	أُتفق بشدة (5)	أُتفق (4)	محايد (3)	لا أُتفق (2)	لا أُتفق (1)
المدى	4.21 – 5.00	3.41 – 4.20	2.61 – 3.40	1.81 – 2.60	1.00 – 1.80

كما هو موضح أعلاه، فقد اعتمدت الباحثون على المقياس الخماسي بطريقة الإجابات المغلقة للمبحوثين لأنه سهل الإعداد والتطبيق، ويعطي المبحوث، الحرية في تحديد موقفه ودرجة إيجابية أو سلبية هذا الموقف في كل عبارة، وتم إعطاء كل عبارة من العبارات درجات حسب المقياس.

أدوات التحليل الإحصائي للدراسة:

تم إجراء تحليل وصفي للبيانات عن طريق حساب التكرار والنسب المئوية والمتوسطات المرجحة لقياس قوة الاتجاه. وكذلك تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد للبيانات لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة مع التابعة، وذلك للتحقق من فرضيات الدراسة عن طريق إثباتها أو نفيها.

تم استخدام التحليلات الإحصائية الوصفية، كالتكرارات، والمتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والانحراف المعياري لوصف متغيرات الدراسة، للمبحوثين واتجاهاتهم نحو إدارة المخاطر ومقاومة التغيير. وتم استخدام تحليل بيانات الدراسة عبر حزمة البرامج الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS, v.26).

Chapter IV | الفصل الرابع

عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

1-4: تقديم

2-4: البيانات الأولية عن الدراسة

3-4: البيانات حسب مجالات الدراسة

4-4: التحقق من الفرضيات والاستدلالات الإحصائية

Chapter IV | الفصل الرابع

عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

1-4: تقديم:

من خلال الفصول السابقة تم سرد تفصيلي لأهداف الدراسة الذي ترمي إلى معرفة وتقييم واقع إدارة المخاطر بالجمعيات الأهلية، كما تهدف الدراسة إلى معرفة واقع إدارة التغيير بالجمعيات الأهلية وأخيراً التعرف على واقع مقاومة التغيير بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية. وتسعى الدراسة كذلك إلى صياغة مقترحات وتوصيات مناسبة بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها من خلال البحث الميداني. وأيضاً استعرضنا من خلال الفصول السابقة الإطار النظري للدراسة ثم منهج الدراسة وإجراءاتها التي تم استخدامها للوصول إلى تلك الأهداف.

وفي هذا الفصل يتناول الباحثون عرض استجابات مجتمع الدراسة على أداة البحث (الاستبيان) الذي تم إعداده وتحكيمه مسبقاً، وذلك كالتالي:

أولاً: البيانات الأولية عن مجتمع البحث من حيث وصف الفئة المستهدفة وكذلك الجمعيات.

ثانياً: استعراض نتائج الدراسة حسب محاور وأبعاد الدراسة.

ثالثاً: استعراض نتائج الدراسة حسب الفرضيات.

4 – 2: عرض البيانات الأولية عن عينة الدراسة بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية:

ولتحقيق الأهداف السابقة يتم عرض البيانات الأولية لوصف مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية، وكذلك وصف عينة الدراسة من الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية. أي توزيع مجتمع الدراسة من الفئة المبحوثة تبعاً لـ: المنطقة الإدارية؛ سنوات عمل الجمعية؛ عدد الموظفين؛ العمر وأخيراً المستوى التعليمي وذلك كما يتضح من الجداول من (1-4) إلى (5-4)، وجاءت النتائج كالتالي:

1. وصف مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المنطقة الإدارية:

جدول رقم (1-4)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المنطقة الإدارية

المنطقة الإدارية	التكرار	%
منطقة الرياض	38	24.7%
منطقة مكة المكرمة	55	35.7%
منطقة المدينة المنورة	21	13.6%
منطقة القصيم	40	26.0%
الإجمالي	154	100.0%

من خلال الجدول رقم (1-4) والذي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنطقة الإدارية، حيث يتبين أن ما نسبته (35.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة منطقتهم الإدارية (مكة المكرمة)، وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن أفراد عينة الدراسة الذين يمثلون ما نسبته (26.0%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة منطقتهم الإدارية (القصيم)، وأن ما نسبته (24.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة منطقتهم الإدارية (الرياض)، بينما وجد أن فقط منهم يمثلون ما نسبته (13.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة منطقتهم الإدارية كانت (المدينة المنورة).

2. سنوات عمل الجمعية:

جدول رقم (2-4)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات عمل الجمعية

عمر الجمعية	التكرار	%
جمعية ناشئة	19	12.3%
سنتان فأكثر	135	87.7%
الإجمالي	154	100.0%

يتضح من الجدول (2-4) والذي يبين سنوات عمل الجمعية، أن ما نسبته

(87.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، أنها جمعيات كانت تعمل لمدة (سنتان

فأكثر)، وهم الفئة الأكثر، في حين أن أفراد عينة الدراسة وفقاً لمدة عملها، تعتبر

(جمعية ناشئة) وهي تمثل ما نسبته (12.3%) من إجمالي العينة من الجمعيات الأهلية

بالمملكة العربية السعودية.

3. عدد الموظفين بالجمعية:

جدول رقم (3-4)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير عدد الموظفين

عدد الموظفين	التكرار	%
أقل من 10 موظفين	65	42.2%
10 – 50 موظف	67	43.5%
50 موظف فأكثر	22	14.3%
الإجمالي	154	100.0%

من خلال الجدول رقم (3-4) والذي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد الموظفين بالجمعيات الأهلية، حيث يتبين أن ما نسبته (43.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد موظفيها (10 – 50 موظف)، وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن أفراد عينة الدراسة الذين يمثلون ما نسبته (42.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة جمعيات بها موظفين عددهم (أقل من 10 موظفين)، بينما وجد أن فقط منهم يمثلون ما نسبته (14.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة موظفيهم كانت (50 موظف فأكثر).

4. العمر:

جدول رقم (4-4)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	%
من 20 – أقل من 30 سنة	35	22.7%
من 30 – أقل من 40 سنة	45	29.2%
من 40 – أقل من 50 سنة	44	28.6%
من 50 سنة فأكثر	30	19.5%
الإجمالي	154	100.0%

وبالنظر إلى الجدول رقم (4-4) الذي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير

العمر، حيث يتضح أن أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (29.2%) من إجمالي

أفراد عينة الدراسة أعمارهم (من 30 – أقل من 40 سنة)، وهم الغالبية العظمى من

أفراد عينة الدراسة، في حين أن أفراد عينة الدراسة الذين يمثلون ما نسبته (28.6%)

من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم (من 40 – أقل من 50 سنة)، وأن أفراد عينة

الدراسة الذين يمثلون ما نسبته (22.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم

(من 20 – أقل من 30 سنة)، بينما وجد ما نسبته (19.5%) من إجمالي أفراد عينة

الدراسة أعمارهم (من 50 سنة فأكثر).

5. المستوى التعليمي:

جدول رقم (4-5)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

التعليم	التكرار	%
ثانوي	11	7.1%
دبلوم	14	9.1%
جامعي	93	60.4%
فوق الجامعي (ماجستير – دكتوراه)	36	23.4%
الإجمالي	154	100.0%

من خلال الجدول رقم (4-5) يتضح لنا توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي، حيث نجد أن الغالبية من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (60.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي (جامعي)، وهي الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، كما نجد أن عينة الدراسة والذين يمثلون ما نسبته (23.4%) من العينة مستواهم التعليمي (فوق الجامعي)، في حين أن أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (9.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي (دبلوم عالي)، ووجد فقط أن ما نسبته (7.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي (ثانوي).

3-4: عرض البيانات حسب مجالات الدراسة:

في هذا الجزء من الدراسة يحاول الباحثون تفسير محاور الدراسة وفقاً

لإستجابات عينة الدراسة، وذلك كالتالي:

1-2-4. اتجاهات عينة الدراسة نحو إدارة المخاطر:

جدول رقم (4-6)

توزيع مجتمع الدراسة حسب وجهة نظر المبحوثين عن إدارة المخاطر

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاتفاق					العبارة
			لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	
5	1.16	3.94	6 (%3.9)	16 (%10.4)	24 (%15.6)	44 (%28.6)	64 (%41.6)	يتم تقييم مستمر لمدى حاجة الجمعية للتغيير
4	1.17	3.95	8 (%5.2)	12 (%7.8)	24 (%15.6)	46 (%29.9)	64 (%41.6)	التدريب على المخاطر والتطورات التي تحدثها الجمعية
2	1.05	4.14	3 (%1.9)	12 (%7.8)	21 (%13.6)	43 (%27.9)	75 (%48.7)	تعمل الجمعية على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في برامجها
3	1.14	3.98	8 (%5.2)	10 (%6.5)	23 (%14.9)	49 (%31.8)	64 (%41.6)	تستخدم الجمعية التقنيات الحديثة في التواصل مع المستفيدين
1	1.06	4.16	6 (%3.9)	7 (%4.5)	19 (%12.3)	47 (%30.5)	75 (%48.7)	هناك اهتمام مستمر في تحسين خطط العمل بالجمعية
	1.12	4.03	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري					

من خلال النتائج الموضحة أعلاه بالجدول رقم (4-6) يتضح أن أفراد عينة الدراسة يتفقون في استجاباتهم، من وجهة نظر الفئة المبحوثة عن إدارة المخاطر، بمتوسط حسابي عام بلغ (4.03 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة بدرجة "أتفق" على أداة الدراسة إجمالاً.

وكذلك تبين النتائج أن هناك تجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة من وجهة نظر الفئة المبحوثة عن إدارة المخاطر بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، حيث تراوحت متوسطات موافقة الفئة المبحوثة ما بين (3.94 إلى 4.16) وهي متوسطات تقع جميعها في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة (أتفق) على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة من وجهة نظر الفئة المبحوثة عن إدارة المخاطر، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة كالتالي:

1. جاءت العبارة رقم (5) بالمرتبة الأولى وهي "هناك اهتمام مستمر في تحسين خطط العمل بالجمعية" من حيث الموافقة عليها بدرجة (أتفق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.16 من 5).
2. جاءت العبارة رقم (3) بالمرتبة الثانية وهي "تعمل الجمعية على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في برامجها" من حيث الموافقة عليها بدرجة (أتفق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.14 من 5).

3. جاءت العبارة رقم (4) بالمرتبة الثالثة وهي "تستخدم الجمعية التقنيات الحديثة في التواصل مع المستفيدين" من حيث الموافقة عليها بدرجة (أتفق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.98 من 5).

4. جاءت العبارة رقم (4) بالمرتبة الرابعة وهي "التدريب على المخاطر والتطورات التي تحدثها الجمعية" من حيث الموافقة عليها بدرجة (أتفق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.95 من 5).

5. جاءت العبارة رقم (5) بالمرتبة الخامسة وهي "يتم تقييم مستمر لمدى حاجة الجمعية للتغيير" من حيث الموافقة عليها بدرجة (أتفق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.94 من 5).

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح وجهة نظر الفئة المبحوثة عن إدارة المخاطر، ويتمثل ذلك في اتفاق الفئة المبحوثة من الموظفين عن دور إدارة المخاطر في تقليل مقاومة إدارة التغيير في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.

2-2-4. اتجاهات عينة الدراسة عن إدارة التغيير:

جدول رقم (4-7)

توزيع مجتمع الدراسة حسب وجهة نظر المبحوثين عن إدارة التغيير

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاتفاق					العبارة
			لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	
5	1.19	3.97	10 (%6.5)	10 (%6.5)	20 (%13.0)	48 (%31.2)	66 (%42.9)	تتم المحافظة على التغييرات وتشبيتها مستقبلاً
4	1.09	3.99	3 (%1.9)	16 (%10.4)	26 (%16.9)	43 (%27.9)	66 (%42.9)	يتم اتخاذ القرار في التغييرات المطلوبة بعد أخذ المعلومات من العاملين
2	1.09	4.17	6 (%3.9)	9 (%5.8)	17 (%11.0)	43 (%27.9)	79 (%51.3)	التغيير عملية دائمة تستهدف تطوير عمل المنظمة
1	1.03	4.20	4 (%2.6)	10 (%6.5)	14 (%9.1)	49 (%31.8)	77 (%50.0)	هناك عمل مستمر لتطوير أساليب العمل
3	1.06	4.08	5 (%3.2)	7 (%4.5)	29 (%18.8)	42 (%27.3)	71 (%46.1)	قرارات التغيير تتم وفق دراسات وأبحاث مجتمعية من المستفيدين من خدمات الجمعية
	1.09	4.08	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري					

نتائج الجدول رقم (4-7) أعلاه تبين أن أفراد عينة الدراسة يتفقون في

استجاباتهم، من وجهة نظر الفئة المبحوثة عن إدارة التغيير، بمتوسط حسابي عام بلغ

(4.08 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41

إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة بدرجة "أتفق" على أداة الدراسة إجمالاً.

وكذلك تبين النتائج أن هناك تجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة من وجهة نظر

الفئة المبحوثة عن إدارة التغيير بالجمعيات الأهلية بالملكة العربية السعودية، حيث

تراوحت متوسطات موافقة الفئة المبحوثة ما بين (3.97 إلى 4.20) وهي متوسطات تقع

جميعها في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة (أتفق) على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة من وجهة نظر الفئة المبحوثة عن إدارة التغيير، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة كالتالي:

1. جاءت العبارة رقم (4) بالمرتبة الأولى وهي "هنالك عمل مستمر لتطوير أساليب العمل" من حيث الموافقة عليها بدرجة (أتفق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.20 من 5).

2. جاءت العبارة رقم (3) بالمرتبة الثانية وهي "التغيير عملية دائمة تستهدف تطوير عمل المنظمة" من حيث الموافقة عليها بدرجة (أتفق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.17 من 5).

3. جاءت العبارة رقم (5) بالمرتبة الثالثة وهي "قرارات التغيير تتم وفق دراسات وأبحاث مجتمعية من المستفيدين من خدمات الجمعية" من حيث الموافقة عليها بدرجة (أتفق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.08 من 5).

4. جاءت العبارة رقم (9) بالمرتبة الرابعة وهي "يتم اتخاذ القرار في التغييرات المطلوبة بعد أخذ المعلومات من العاملين" من حيث الموافقة عليها بدرجة (أتفق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.99 من 5).

5. جاءت العبارة رقم (1) بالمرتبة الخامسة وهي "تتم المحافظة على التغييرات وتثبيتها مستقبلاً" من حيث الموافقة عليها بدرجة (أتفق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.97 من 5).

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح وجهة نظر الفئة المبحوثة عن إدارة التغيير، ويتمثل ذلك في اتفاق الفئة المبحوثة من الموظفين عن دور إدارة المخاطر في تقليل مقاومة إدارة التغيير في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.

3-2-4. اتجاهات عينة الدراسة عن مقاومة التغيير:

جدول رقم (4-8)

توزيع مجتمع الدراسة حسب وجهة نظر المبحوثين عن مقاومة التغيير

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاتفاق					العبارة
			لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	
2	1.12	4.05	6 (%3.9)	10 (%6.5)	26 (%16.9)	41 (%26.6)	71 (%46.1)	هناك نقص في المعلومات عن بعض مروعات الجمعية
4	1.14	3.95	6 (%3.9)	12 (%7.8)	31 (%20.1)	39 (%25.3)	66 (%42.9)	يتقبل العاملون التغيير بشكل طبيعي
5	1.22	3.88	11 (%7.1)	10 (%6.5)	28 (%18.2)	42 (%27.3)	63 (%40.9)	تعمل الإدارة على تعزيز علاقات الثقة مع العاملين التي تبدد المخاوف لديهم
3	1.12	4.03	5 (%3.2)	12 (%7.8)	28 (%18.2)	37 (%24.0)	72 (%46.8)	تقوم الجمعية بتوفير المعلومات الكافية عن برامج التغيير للموظفين في مشروعات عملها
1	1.07	4.10	5 (%3.2)	10 (%6.5)	21 (%13.6)	47 (%30.5)	71 (%46.1)	العاملون بالجمعية يعرفون جيداً الأدوار الضرورية للتغيير
	1.13	4.00	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري					

من خلال النتائج الموضحة أعلاه بالجدول رقم (4-8) يتضح أن أفراد عينة الدراسة يتفقون في استجاباتهم، من وجهة نظر الفئة المبحوثة عن إدارة التغيير، بمتوسط حسابي عام بلغ (4.00 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس

الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة بدرجة "أتفق" على أداة الدراسة إجمالاً.

وكذلك تبين النتائج أن هناك تجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة من وجهة نظر الفئة المبحوثة عن مقاومة التغيير بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، حيث تراوحت متوسطات موافقة الفئة المبحوثة ما بين (3.88 إلى 4.10) وهي متوسطات تقع جميعها في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة (أتفق) على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة من وجهة نظر الفئة المبحوثة عن إدارة التغيير، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة كالتالي:

1. جاءت العبارة رقم (5) بالمرتبة الأولى وهي "العاملون بالجمعية يعرفون جيداً الأدوار الضرورية للتغيير" من حيث الموافقة عليها بدرجة (أتفق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.10 من 5).
2. جاءت العبارة رقم (1) بالمرتبة الثانية وهي "هنالك نقص في المعلومات عن بعض مروعات الجمعية" من حيث الموافقة عليها بدرجة (أتفق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.05 من 5).
3. جاءت العبارة رقم (4) بالمرتبة الثالثة وهي "تقوم الجمعية بتوفير المعلومات الكافية عن برامج التغيير للموظفين في مشروعات عملها" من حيث الموافقة عليها بدرجة (أتفق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.03 من 5).

4. جاءت العبارة رقم (2) بالمرتبة الرابعة وهي "يتقبل العاملون التغيير بشكل طبيعي" من حيث الموافقة عليها بدرجة (أتفق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.95 من 5).

5. جاءت العبارة رقم (3) بالمرتبة الخامسة وهي "تعمل الإدارة على تعزيز علاقات الثقة مع العاملين التي تبدد المخاوف لديهم" من حيث الموافقة عليها بدرجة (أتفق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.88 من 5).

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح وجهة نظر الفئة المبحوثة عن مقاومة التغيير، ويتمثل ذلك في اتفاق الفئة المبحوثة من الموظفين عن دور إدارة المخاطر في تقليل مقاومة إدارة التغيير في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.

4-3: التحقق من الفرضيات والاستدلالات الإحصائية:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك تأثير ذا دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لدور إدارة المخاطر في تقليل مقاومة إدارة التغيير في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، استخدم الباحثون "تحليل الانحدار الخطي المتعدد" (Multiple Linear Regression Tests) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة فيما يخص وجهة نظرهم، وللوصول إلى أهداف الدراسة، سعى الباحثون إلى التحقق من الفرضيات التالية:

4-3-1: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المخاطر بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين.

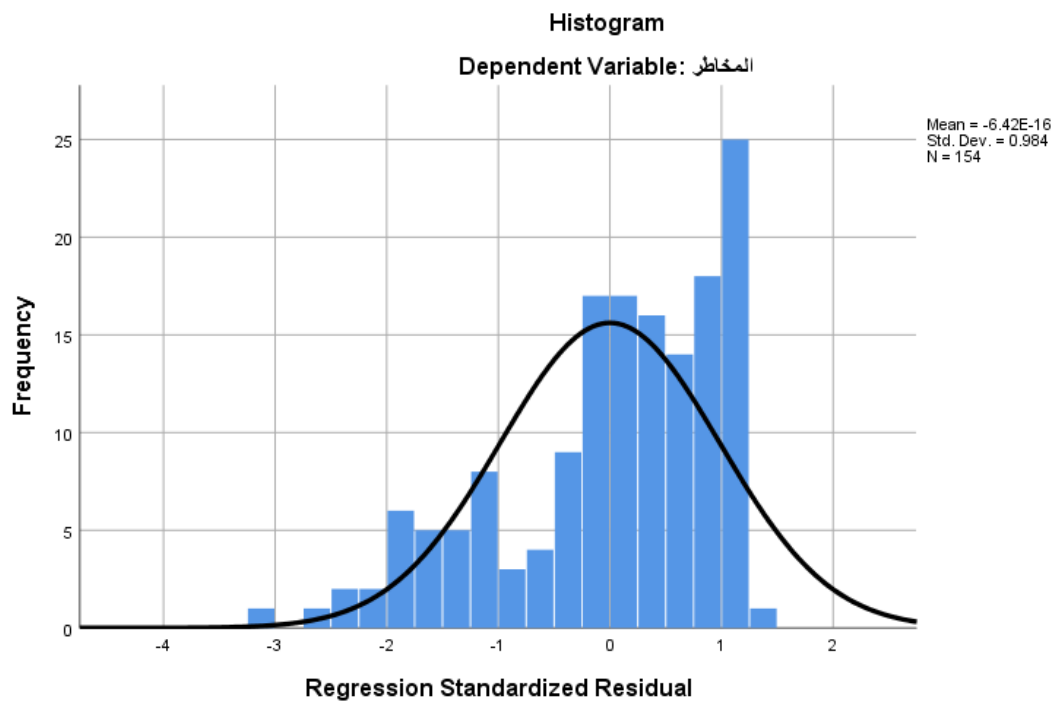
جدول رقم (4-9): تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين تأثير المتغيرات العامة للموظفين والجمعيات على إدارة المخاطر بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية

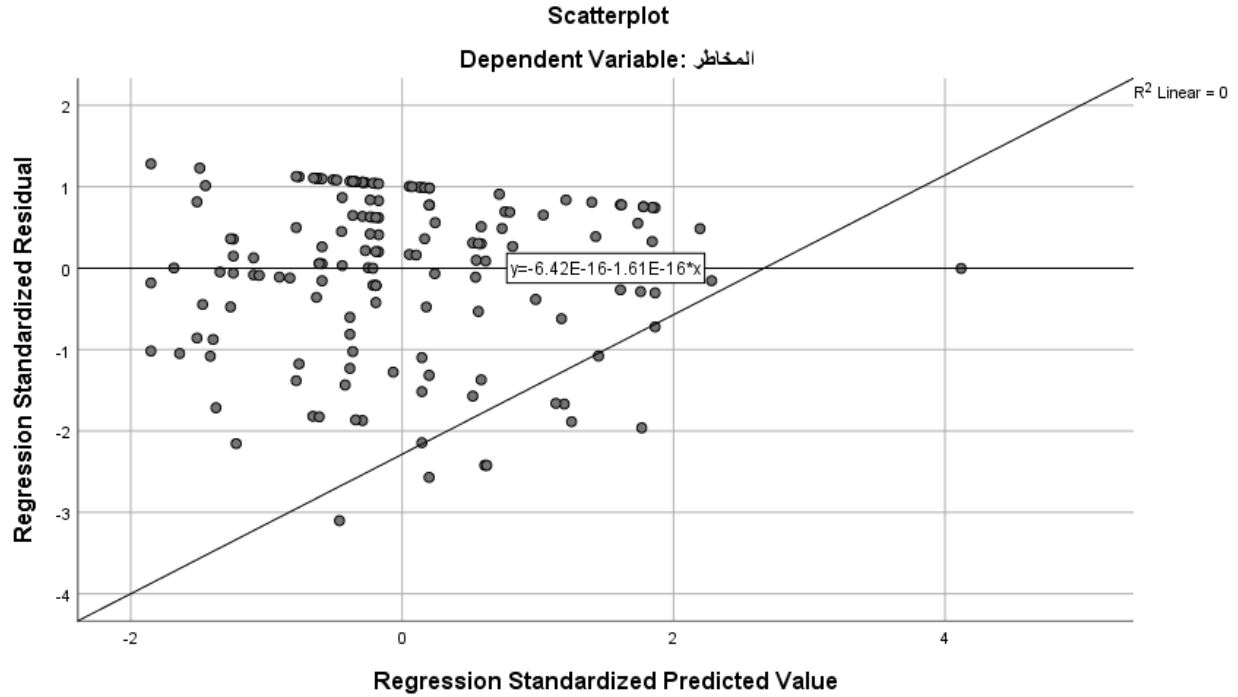
المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة (المفسرة)	بيتا المعيارية (B)	قيمة ت (t)	ر (R)	ر ² (R ²)	قيمة ف (F)	دلالة ف (Sig.)
إدارة المخاطر	المنطقة	0.024	0.339	0.146	0.021	0.645	0.666
	سنوات العمل بالجمعية	0.282	1.145				
	عدد الموظفين	0.058	0.507				
	العمر	0.003	0.039				
	المستوى التعليمي	0.143	1.422				

Dependent Variable: إدارة المخاطر

Predictors: (Constant), المتغيرات العامة

من خلال نتائج (الجدول) أعلاه، التي تبين العلاقة بين تأثير المتغيرات العامة للموظفين والجمعيات على إدارة المخاطر بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، والذي اعتبرت فيه المتغيرات العام للموظفين ومعلومات الجمعيات الأهلية كمتغير مفسر مستقل، وإدارة المخاطر كمتغير تابع. أظهرت نتائج نموذج الانحدار، أن نموذج الانحدار غير دال إحصائياً، مما يعنى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المخاطر بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين، وذلك من خلال / قيمة (ف) البالغة (0.645) وبدلالة معنوية مقدارها (0.666)، أي أنها أكبر من المستوى المعنوي (0.05).





2-3-4: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة التغيير بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين.

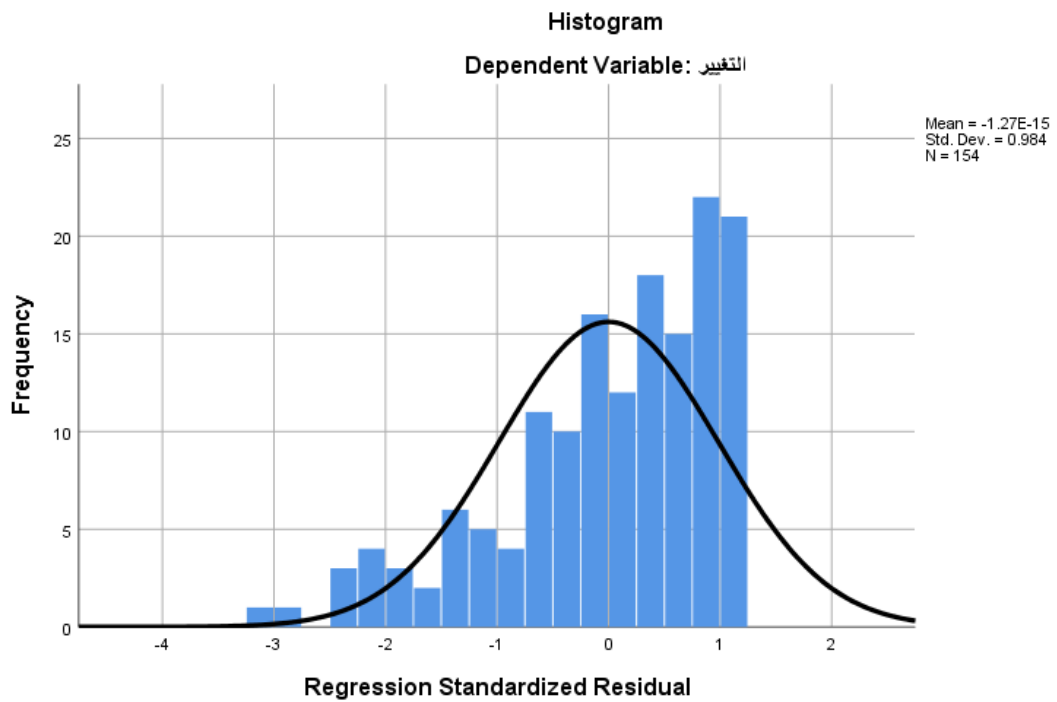
جدول رقم (4-10): تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين تأثير المتغيرات العامة للموظفين والجمعيات على إدارة التغيير بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية

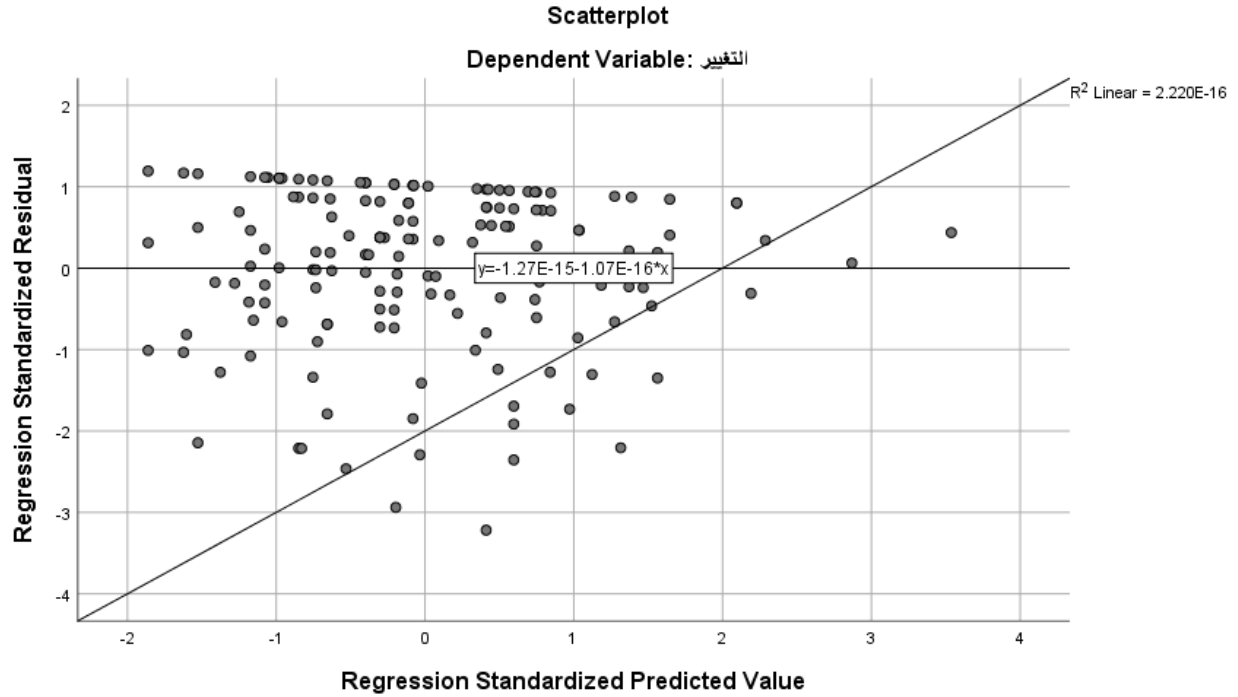
المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة (المفسرة)	بيتا المعيارية (B)	قيمة ت (t)	ر (R)	ر ² (R ²)	قيمة ف (F)	دلالة ف (Sig.)
إدارة التغيير	المنطقة	0.041	0.615	0.100	0.010	0.301	0.912
	سنوات العمل بالجمعية	0.213	0.912				
	عدد الموظفين	0.070	0.643				
	العمر	0.009	0.123				
	المستوى التعليمي	0.047	0.041				

Dependent Variable: إدارة التغيير

Predictors: (Constant), المتغيرات العامة

من خلال نتائج (الجدول) أعلاه، التي تبين العلاقة بين تأثير المتغيرات العامة للموظفين والجمعيات على إدارة التغيير بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، والذي اعتبرت فيه المتغيرات العام للموظفين ومعلومات الجمعيات الأهلية كمتغير مفسر مستقل، وإدارة التغيير كمتغير تابع. أظهرت نتائج نموذج الانحدار، أن نموذج الانحدار غير دال إحصائياً، مما يعنى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة التغيير بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين، وذلك من خلال / قيمة (ف) البالغة (0.301) وبدلالة معنوية مقدارها (0.912)، أي أنها أكبر من المستوى المعنوي (0.05).





3-3-4: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمقاومة التغيير بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين.

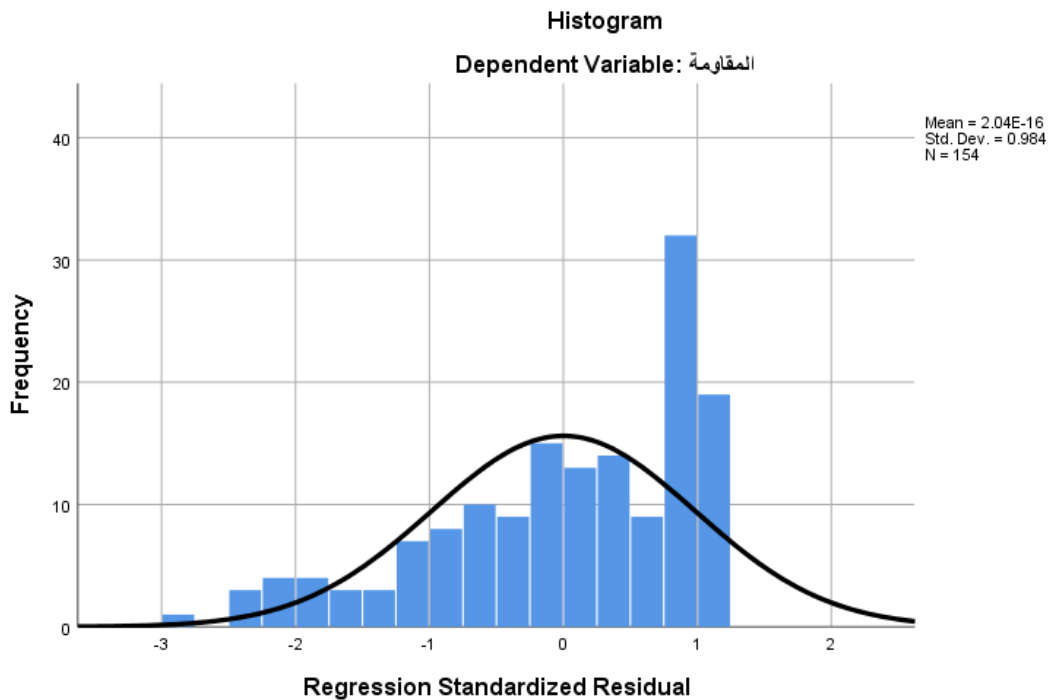
جدول رقم (4-11): تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين تأثير المتغيرات العامة للموظفين والجمعيات على مقاومة التغيير بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية

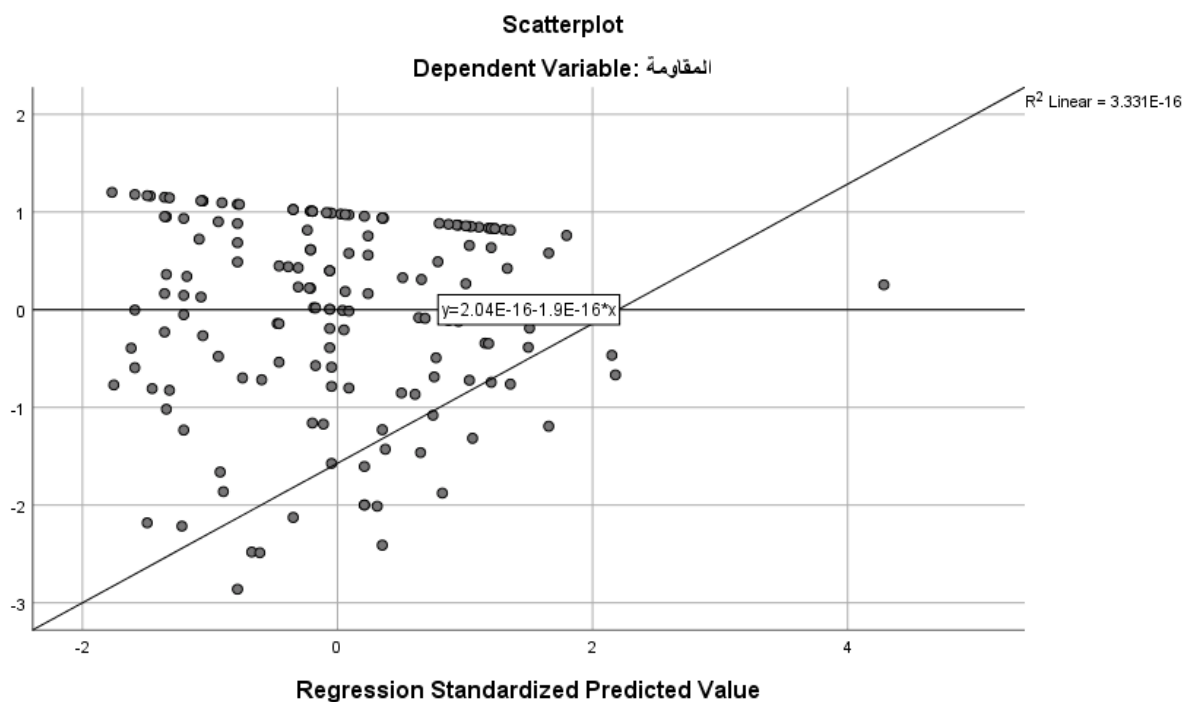
المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة (المفسرة)	بيتا المعيارية (B)	قيمة ت (t)	ر (R)	ر ² (R ²)	قيمة ف (F)	دلالة ف (Sig.)
مقاومة التغيير	المنطقة	0.017	0.232	0.125	0.016	0.470	0.798
	سنوات العمل بالجمعية	0.263	1.007				
	عدد الموظفين	0.144	1.190				
	العمر	0.019	0.240				
	المستوى التعليمي	0.069	0.646				

Dependent Variable: مقاومة التغيير

Predictors: (Constant), المتغيرات العامة

من خلال نتائج (الجدول) أعلاه، التي تبين العلاقة بين تأثير المتغيرات العامة للموظفين والجمعيات على مقاومة التغيير بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، والذي اعتبرت فيه المتغيرات العام للموظفين ومعلومات الجمعيات الأهلية كمتغير مفسر مستقل، مقاومة التغيير كمتغير تابع. أظهرت نتائج نموذج الانحدار، أن نموذج الانحدار غير دال إحصائياً، مما يعنى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمقاومة التغيير بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين، وذلك من خلال / قيمة (ف) البالغة (0.470) وبدلالة معنوية مقدارها (0.798)، أي أنها أكبر من المستوى المعنوي (0.05).





Chapter IV | الفصل الخامس

خلاصة وتوصيات الدراسة

Summary & Recommendations

خلاصة Summary:

مما تقدم يمكن القول بأن الجمعيات الأهلية السعودية تقوم بدور كبير وتعمل لتلبية الاحتياجات الماسة لتبني استراتيجية تغييرية، وهو ما يعول عليها من الناحية الاجتماعية، وكان من أبرز ما توصلت إليه الدراسة هو التالي:

- تبين غالبية الجمعيات الأهلية السعودية من الفئة المبحوثة من منطقتهم الإدارية (مكة المكرمة)، وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة وتمثل ما نسبته (35.7%).

- فيما يخص سنوات عمل الجمعية، تبين أن الغالبية (87.7%) من الجمعيات الأهلية السعودية كانت تعمل لمدة (سنتان فأكثر).

- عدد الموظفين بالجمعية: نجد أن ما نسبته (43.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة الجمعيات الأهلية السعودية بها موظفين يتراوح عددهم (10 - 50 موظف).

- غالبية الجمعيات الأهلية السعودية من الفئة المبحوثة بها موظفون تتراوح أعمارهم (من 30 - أقل من 40 سنة)، وهم يمثلون ما نسبته (29.2%).

- كانت غالبية المستوى التعليمي للموظفين بتلك الجمعيات الأهلية السعودية، مستوياتهم التعليمية (جامعية)، وهم يمثلون ما نسبته (60.4%).

كما توصلت الدراسة ومن خلال المحاور الثلاثة المختلفة (إدارة المخاطر، إدارة التغيير ومقاومة التغيير)، توصلت على عدة نتائج كان من أهمها:

- محور إدارة المخاطر: اتفق المستجيبين من عينة الدراسة بالجمعيات الأهلية السعودية بأن "هناك اهتمام مستمر في تحسين خطط العمل بالجمعية"، وكانت بمتوسط حسابي بلغ (4.16 من 5)، وجاءت بالمرتبة الأولى من هذا المحور.

- محور إدارة التغيير: اتفق المستجيبين من عينة الدراسة بالجمعيات الأهلية السعودية بأن "هناك عمل مستمر لتطوير أساليب العمل"، وكانت بمتوسط حسابي بلغ (4.20 من 5)، وجاءت بالمرتبة الأولى من هذا المحور.

- محور مقاومة التغيير: أٌتفق المستجيبين من عينة الدراسة بالجمعيات الأهلية السعودية بأن "العاملون بالجمعية يعرفون جيداً الأدوار الضرورية للتغيير"، وكانت بمتوسط حسابي بلغ (4.10 من 5)، وجاءت بالمرتبة الأولى من هذا المحور.

وفيما يخص التحقق من الفرضيات التي توقعها الباحثون وللتعرف على ما إذا كانت هنالك تأثير ذا دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لدور إدارة المخاطر في تقليل مقاومة إدارة التغيير في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، فقد بينت الدراسة التالي:

- الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المخاطر بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين:

أظهرت نتائج نموذج الانحدار، أن نموذج الانحدار غير دال إحصائياً، مما يعنى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المخاطر بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين.

- الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة التغيير بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين:

أظهرت نتائج نموذج الانحدار، أن نموذج الانحدار غير دال إحصائياً، مما يعني أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة التغيير بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين

- الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمقاومة التغيير بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين:

أظهرت نتائج نموذج الانحدار، أن نموذج الانحدار غير دال إحصائياً، مما يعني أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمقاومة التغيير بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين

توصيات الدراسة Recommendations:

- (1) العمل على تطبيق فكرة القيادة التغييرية والتفكير الاستراتيجي لما لها من دور في مقاومة التغيير وتحقيق التميز المؤسسي.
- (2) ضرورة بحث الجمعيات الخيرية عن أساليب مبتكرة لمزيد من التحكم بإدارة المخاطر من أجل مقاومة التغيير.
- (3) المزيد من الاهتمام بالابتكار وتطوير المشاريع الجديدة التي تلائم طبيعة العمل الخيري لتعزيز مشاركة العاملين في الإدارة.

- (4) التدريب المستمر للعاملين بالجمعيات الأهلية على قيادة الإدارة الاستراتيجية وإدارة المخاطر.
- (5) العمل على نشر قيم التغيير التنظيمي في الجمعيات الأهلية السعودية.
- (6) مزيد من الاهتمام بالعنصر البشري واعداد قادة استراتيجيون اعداداً نظرياً وتطبيقياً لقيادة الجمعيات الأهلية السعودية.
- (7) العمل على إتاحة فرص نقل الخبرة والتدريب.
- (8) العمل على تنفيذ المزيد من الدراسات الميدانية على إدارة المخاطر وإدارة مقامة التغيير

الملحقات

المراجع:

- الرمادي، آية أحمد محمد كمال (2018). التميز المؤسسي وتطوير برامج الجمعيات الأهلية دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية.
- الصالح، عبد الكريم عبد الرحمن. (2015). تاريخ العمل الخيري في المملكة العربية.
- ابن فارس، أبو الحسين احمد، (1979م). معجم مقاييس اللغة، تحقيق وضبط عبد السلام هارون، دار الفكر بيروت، ط6: الجزء الثاني.

- العامري، أحمد سالم والفوزان، ناصر محمد (1997م). مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل 10 علاجها، مجلة الإدارة العامة، المجلد، 32 العدد، 03 نوفمبر.
- ابن منظور الافريقي، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (1993م). لسان العرب، طبعة 3، الجزء الرابع.
- أبو الغنم، شروق أحمد سالم (2013م). أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- العطية، ماجدة (2003). سلوك المنظمة وسلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، رام الله، فلسطين.
- القريوتي، محمد قاسم (2000م). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- النعيم، جمعة خليف (2002م). إدارة التغيير ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في منظمات الأعمال
- شوشة، فريد علي محمد (1999). الإدارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة.
- حجاج، خليل (2009م). مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ورقة عمل، جامعة غزة، غزة، فلسطين.
- حسن، أمين عبد العزيز، "إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والتوزيع، القاهرة، 2001م.
- حسين، يعرب عدنان (2007). إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من منظور استراتيجي، جامعة بغداد، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع جامعة الزيتونة الأردنية / كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- حماد، طارق عبد العال (2003م). إدارة المخاطر، أفراد، إدارات، شركات وبنوك، الدار الجامعية، القاهرة.
- خطاب، عايدة (1999م). "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل -إعادة الهيكلة، الاندماج -، مشاركة المخاطر"، الطبعة الثانية، الطبعة الثانية.
- محمد، نور خليل عبد الرحمن (2013م). أثر مقاومة التغيير على أداء العاملين: دراسة مقارنة بين آراء العاملين في المدارس الحكومية والخاصة الثانوية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- مجموعة الخليج (2009). أسباب فشل إدارة المخاطر في منع حدوث الأزمة المالية العالمية، مقال منشور www.arrouiah.com/node
- مشهور، ثروت (2010م). "استراتيجيات التطوير الإداري"، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن.

References:

- Campbell (2005) "Risk Management Guide for Small Business" Global Risk Alliance Pty Ltd Jointly With NSW Department of State and Regional Development.
- Boohene, Rosemond and Williams, (2012). Asamoah Appiah, Resistance to Organizatioal Chang: A Case study of Oti Yeboah Complex Limited CSCanada International Business and Management, 4 (1).
- Benoit Grouard Et Francis Meston, l'entreprise en mouvement conduire et réussir le changement, édition dunod, 3eme édition, 2000.
- Daniel Loubet, (1992). Le Management Des Savoir-faire De L'Entreprise, Paris, Les Editions D'Organisation.
- Foler, R. and Skarlicki, D. (1999). Unfairness and Resistance to Change: Hardship as Mistreatment, Journal of Organizational Change Management.
- Coetsse, L. (1999). From Resistance to Commitment. Public Administration Quarterly, (Summer).
- Wickwire, Jon M.; et al. (2002). Construction Scheduling: Preparation, Liability,

استبانة الدراسة:

أولاً: البيانات الأولية (الجمعية والموظف):

1. المنطقة:

منطقة مكة المكرمة	منطقة الرياض
منطقة القصيم	منطقة المدينة المنورة

2. سنوات عمل الجمعية:

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

3. عدد الموظفين بالجمعية:

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

4. العمر:

	أقل من 30 سنة		من 30 – أقل من 40 سنة	
	من 40 – أقل من 50 سنة		من 50 سنة فأكثر	

5. المستوى التعليمي:

	ثانوي		دبلوم	
	بكالوريوس		فوق الجامعي 0 ماجستير – دكتوراه	

ثانياً: محاور الدراسة:

• المحور الأول: إدارة المخاطر:

م	العبارات	درجة الاتفاق			
		أنتفك بشدة	أنتفك	محايد	لا أنتفك بشدة
1.	يتم تقييم مستمر لمدى حاجة الجمعية للتغيير				
2.	التدريب على المخاطر والتطورات التي تحدثها الجمعية				

					3. تعمل الجمعية على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في برامجها
					4. تستخدم الجمعية التقنيات الحديثة في التواصل مع المستفيدين
					5. هناك اهتمام مستمر في تحسين خطط العمل بالجمعية

..... ملاحظات أخرى:

.....

.....

• المحور الثاني: إدارة التغيير:

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

5.	قرارات التغيير تتم وفق دراسات وأبحاث مجتمعية من المستفيدين من خدمات الجمعية				
----	--	--	--	--	--

..... ملاحظات أخرى:

.....

.....

• المحور الثالث: مقاومة التغيير:

م	العبارات	درجة الاتفاق			
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة
1.	هنالك نقص في المعلومات عن بعض مروعات الجمعية				
2.	يتقبل العاملون التغيير بشكل طبيعي				
3.	تعمل الإدارة على تعزيز علاقات الثقة مع العاملين التي تبدد المخاوف لديهم				

					تقوم الجمعية بتوفير المعلومات الكافية عن برامج التغيير للموظفين في مشروعات عملها	4.
					العاملون بالجمعية يعرفون جيداً الأدوار الضرورية للتغيير	5.

..... ملاحظات أخرى:

.....

.....