

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



عنوان البحث

دراسة تحليلية لتأثير مقاومة التغيير على أداء العاملين في شركات القطاع الهندسي: الدور الوسيط للدعم الإداري
وبرامج التدريب

إعداد الطالب/

أحمد عادل الامين أحمد

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

في السنوات القليلة الماضية، حدثت تغييرات كبيرة في العالم المهني، وكان أبرزها وأكثرها أهمية هو زيادة العمل عن بُعد. وقد كان هذا التغيير مدفوعًا أيضًا كرد فعل على العواقب التي فرضتها جائحة كوفيد-19، حيث كانت هذه الطريقة في العمل ضرورية للحفاظ على استمرار الأعمال وسلامة العاملين.

وقد مست هذه التغييرات تقريبًا جميع المجالات، حتى مجال المشاريع الهندسية الذي يتميز بطبيعة خاصة تتطلب من فئاتها المختلفة العمل معًا، والتواصل الواضح والمستمر لإكمال المشروع بدقة وفي الوقت المحدد وفقًا للمتطلبات الهندسية.

على الرغم من وجود العديد من المزايا للعمل عن بُعد مثل تقليل النفقات، وتوفير المرونة في الحضور، وجذب المواهب أو الكفاءات من أي مكان من العالم إلا أن العمل عن بُعد واجه، ولا يزال يواجه، العديد من العقبات، ومعظمها يتعلق بظاهرة المقاومة للتغيير.

يمكن أن تظهر هذه المقاومة في شكل مجموعة من الاعتراضات الرسمية أو ثورة هادئة من قبل مجموعة الهندسة الداخلية بسبب عدم الرغبة في تبني التكنولوجيا الجديدة أو ممارسات العمل الرقمية. كما يمكن أن تؤدي إلى نقص في الإنتاجية، وانخفاض في مستويات التواصل، وتأخير في جدولة المشروع، وقد تؤدي إلى تدني الجودة العامة للإنتاج الهندسي.

تعتبر المقاومة للتغيير سببًا رئيسيًا لفشل المشاريع خاصة أثناء تنفيذ الأنظمة الجديدة وعمليات العمل عن بُعد، وفقًا للعديد من الأبحاث السابقة في مجال إدارة التغيير التنظيمي. بدلاً من ذلك، من أجل إدارة مقاومة الموظفين للتغيير بشكل مناسب وعواقبها من حيث أداء الموظفين عندما يتعلق الأمر بالعمل عن بُعد في المجال الذي تمت مناقشته، لم يتم التحقيق بشكل مكثف في ظاهرة المقاومة للتغيير وتأثيرها على الأداء في هذا السياق المحدد من قبل، ولكنها أصبحت المساهمة الأصلية للبحث الحالي.

وفقًا لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى فحص سبب مقاومة أعضاء فريق المشروع الهندسي للانتقال إلى العمل الافتراضي وكيف أثر ذلك على الأداء والإنتاجية. سيتم أيضًا إجراء فحص لدور الإدارة في التدخلات التي يمكن القيام بها من خلال التعليم الانتقائي والدعم لمواجهة هذه المقاومة.

تهدف الدراسة إلى تقديم اقتراح قيم حول تعديل عمل المهندسين في مجال العمل عن بُعد لفرق المشاريع، وتقدير أساليب العمل عن بُعد، لمساعدتهم في تحقيق كفاءة عالية في العمل على المهام كمشروع كامل.

مشكلة الدراسة:

لقد جعلت التطورات السريعة في قدرات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، بالتزامن مع حالات الطوارئ مثل جائحة كوفيد-19، العمل عن بُعد ضرورة في جميع المنظمات، بما في ذلك مجال مشاريع الهندسة.

وعلى الرغم من أن العمل عن بُعد يجلب فوائد وفرصًا مثل المرونة في إدارة وقت العمل، وتقليل التكاليف، والوصول الأكبر إلى المواهب الماهرة، فإن إدخال هذا الأسلوب من العمل في بيئة مشاريع الهندسة يجلب أيضًا تحديات معقدة على المستويين التنظيمي والبشري.

في هذا السياق، برزت قضية المقاومة للتغيير من قبل أعضاء الفريق كواحدة من التحديات الرئيسية لمديري المشاريع الهندسية خلال التحول الرقمي للعمل. ويتجلى ذلك بطرق عدة:

- مقاومة الأعضاء لتعلم واستخدام الأدوات الرقمية الجديدة.

- التشكيك في نموذج العمل عن بُعد.

- حقيقة أنهم لا يزالون يكافحون للتغلب على صدمة الثقافة لعدم وجود محادثات و تواصل شخصي.

إن مقاومة هذه المفاهيم ليست سوى مضيعة للموارد، حيث يستغرق الناس وقتًا أطول لإكمال العمل ولا يلتزمون بالجدول الزمني لتسليم مشاريعهم، مما قد يضعف جودة المنتج.

ولكن إذا سمحت للأمور بالاستمرار بهذه الطريقة، سيجد أعضاء الفريق صعوبة متزايدة في البقاء محصنين ضد الإحباط والصراع. مع مرور الوقت، سيؤدي ذلك إلى زرع أرض خصبة للمعارك الداخلية ومكان عمل يصبح أكثر سلبية.

تبحث هذه الدراسة في الأسباب والدوافع وراء المقاومة للتغيير (مثل النفسية أو التنظيمية أو التقنية) بعمق. كما يهدف مشروع البحث إلى توضيح مستوى المساهمة التي تقدمها هذه المقاومة على الأداء العام للمشاريع من أجل تطوير حلول مناسبة يمكنها التعامل مع هذه الظاهرة وتجنب جوانبها الضارة، وبالتالي تحسين قدرات المنظمات الهندسية على إدارة وتنفيذ التغيير بشكل منتج.

تُعرف الشركات الصغيرة والمتوسطة، في البلدان المتقدمة، بخصائصها المتميزة التي تمنحها القدرة على المرونة والتكيف. وهذا يجعلها قادرة بانتظام على اغتنام الفرص عندما لا تستطيع الشركات الكبيرة ذلك.

أهمية الدراسة:

هذه الدراسة قادرة على تقديم مساهمة مهمة في قضية حالية لها تأثيرات مباشرة على أداء المشاريع في سياق الهندسة، وهي مقاومة التغيير في مكان العمل عند الانتقال إلى العمل عن بُعد. هذا الموضوع لا يزال جديداً في الدراسات ، خاصة فيما يتعلق بيئة المشاريع الهندسية حيث يتطلب التفاعل العالي والتنسيق الفعال بين زملاء و أعضاء الفريق بشكل إلزامي.

الأهمية النظرية:-

تتضمن الآثار النظرية لهذا البحث الإشارة إلى ظاهرة جديدة تنشأ من التحديات المعاصرة والمعقدة في إدارة المشاريع، وهي الجانب السلوكي للمقاومة للتغيير في المنظمات في سياق تبني العمل عن بُعد. يأتي هذا في إطار بيئة عمل المشاريع الهندسية مع تعقيد الاعتماد المتبادل للعمل الجماعي والتفاعل وجهًا لوجه.

بالإضافة إلى ذلك، على الرغم من وجود أبحاث واسعة حول إدارة التغيير، إلا أن الكثير منها ركز على البيئة التقليدية وتم تحليل القليل من التحديات الرقمية للتغييرات، خاصة في المشاريع القائمة على التكنولوجيا الرقمية التي تعتمد بشكل كبير على التكامل التكنولوجي.

وبذلك، يساهم البحث في تعزيز مجموعة الأدلة الموجودة حول كيفية استخدام مفاهيم نظريات إدارة التغيير التقليدية المتكاملة (Lewin و ADKAR) في ظل الواقع الجديد الناتج عن التطورات المعاصرة في التكنولوجيا والتغير البيئي الذي جسده جائحة كوفيد-19.

الأهمية العملية:-

من منظور عملي، تقدم الدراسة رؤى حول السلوك والظواهر التنظيمية التي قد تواجهها المؤسسات عند محاولة تنفيذ التحول إلى العمل عن بُعد، خاصة في القطاعات التي تضع تركيزاً كبيراً على أداء الفريق (مثل الهندسة). من خلال فهم سبب مقاومة فرق المشاريع للتغيير وكيفية مقاومتها، يمكن لمديري المشاريع وصناع القرار داخل المؤسسات الهندسية الاستفادة من نتائج البحث في:

- مناقشة العوائق لتحقيق التحول الرقمي في سياق المنظمة والمشروع.
- تصميم برامج للتدريب والتوعية تركز على الموظفين لتعزيز الجاهزية للتغيير.
- وضع استراتيجيات للإدارة والاتصال لزيادة القدرة على التكيف وتقليل تأثير المقاومة السلبية.
- تعزيز الكفاءة في إدارة المشاريع في البيئات الافتراضية باستخدام أدوات التنظيم والسلوك المستندة إلى بيانات حقيقية ونهج علمي حيث تساعد النتائج المحتملة للدراسة الحالية في تحسين العمليات التشغيلية .

أهداف الدراسة:

الهدف من هذا البحث هو التحقيق وفهم سلوك المقاومة للتغيير الذي يظهره أعضاء فرق المشاريع الهندسية، في لحظة التنفيذ في المكتب الرئيسي.

يسعى البحث لتحديد الأسباب النفسية والمتعلقة بالعمليات لهذه المقاومة، مثل القلق، نقص الكفاءة الرقمية أو ضعف التواصل الداخلي. كما يفحص البحث تأثير المقاومة للتغيير على جودة فرق المشاريع في تنفيذ المشاريع، على الالتزام بالمواعيد النهائية للمشاريع وعلى التنسيق بين أعضاء الفريق.

بالإضافة إلى ذلك، يحقق البحث في تأثير مستوى مشاركة المنظمة، وتدريب ودعم الموظفين على رفض عملية التغيير من قبل الموظفين. لفهم كيفية عمل الإدارة للتخفيف من أدلة الرفض والمقاومة. مع التوقع بأن تؤدي النتائج إلى تطوير دليل يساعد في تخفيف المقاومة وتعزيز قدرة المشاركين على التكيف مع التعديلات، يمكن استقرار أداء المشروع وزيادة كفاءة التشغيل للمشروع

و ايضاً، يسعى البحث إلى الإضافة إلى مجموعة المعرفة النظرية في مجال إدارة التغيير، وذلك من خلال تطبيق نماذج علمية على بيئة معاصرة وغير تقليدية، وهي التحول الرقمي في المشاريع الهندسية، وهو مجال لم يحظَ بالاهتمام الكافي حتى الآن من حيث البحث الأكاديمي.

تساؤلات الدراسة:

- ما هي العلامات الأساسية للمقاومة للتغيير التي أعرب عنها أعضاء فرق المشاريع الهندسية تجاه التحول إلى العمل عن بُعد؟
- ما هي العوامل العاطفية/النفسية، والمؤسسية، والإجرائية التي تؤثر بشكل كبير على سلوك المقاومة للتغيير في فرق المشاريع الهندسية؟
- كيف تؤثر المقاومة للتغيير على الجداول الزمنية وجودة المخرجات في المشاريع الهندسية؟
- ما هي العلاقة بين الدعم الإداري ومقاومة التغيير لدى المهندسين؟
- هل يظهر أعضاء الفريق مستويات مختلفة من المقاومة للتغيير تتناسب مع المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة؟
- إلى أي مدى يمكن أن يؤثر تقديم برامج التدريب والتوعية على تقليل علامات المقاومة للتغيير؟
- ما هي أفضل تقنيات إدارة السيناريوهات في التعامل مع ومنع مقاومة التغيير لدى أعضاء فرق المشاريع الهندسية؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:-

يوجد علاقة سلبية إحصائية بين المقاومة للتغيير ومستوى أداء فرق المشاريع الهندسية تحت العمل عن بُعد.

الفروض الفرعية:-

يؤثر مستوى الدعم الإداري والتدريب الذي تتلقاه المنظمة على المقاومة للتغيير في الاتجاه السلبي، والعكس صحيح، أي كلما زاد الدعم الإداري والتدريب، قلت المقاومة للتغيير بين الفريق الهندسي.

تعتمد أنواع المقاومة للتغيير في فرق المشاريع الهندسية على دور الأفراد ومستوى خبرتهم.

الدراسات السابقة:

مؤخرًا، هناك قلق متزايد بشأن التحقيق في مقاومة التغيير في المنظمات، خاصة فيما يتعلق بالتحولات الرقمية المفاجئة في عصر كوفيد-19، مثل التحول في أنماط العمل إلى العمل عن بُعد. لقد كان هذا النوع من الظواهر موضوعًا للبحث السابق من وجهات نظر مختلفة (أي النفسية، التنظيمية، التقنية) ولكن تم توجيه القليل من الاهتمام لهذه القضية في سياق المشاريع الهندسية.

دراسة وانغ وآخرون (2021):

في سياق تفشي كوفيد-19 في الصين، كان الغرض من هذه الدراسة هو فهم كيف يؤثر تصميم مكان العمل على فعالية العمل عن بُعد ومدى مقاومة الموظفين للتغيير. قام الباحثون بتحليل البيانات، وإجراء تحليل كمي من خلال توزيع استبيان على أكثر من 500 موظف في شركات التكنولوجيا. أظهرت الدراسة أن انخفاض المعرفة الرقمية والتدريب على الحلول التكنولوجية مثل أدوات الاجتماعات عبر الإنترنت والتعاون كانت المصادر الرئيسية للمقاومة بين الموظفين. كما كشفت الدراسة أن نقص التواصل البشري وقلّة الثقة في الأنظمة الرقمية الجديدة قد خلق جوًا غير داعم لاستيعاب التغيير. هذه الدراسة ذات صلة خاصة بسؤال البحث، حيث تشير إلى المشاكل النفسية والتنظيمية التي تواجهها فرق المشاريع، وتوضح أن المقاومة للتغيير لا تحدث بسبب التكنولوجيا نفسها، بل بسبب ضعف الدعم الإداري والاستعداد.

دراسة بيلي وبريسلين (2021):

فحصت هذه المقالة كيفية استجابة المنظمات للتحويل نحو العمل الهجين في جائحة كوفيد-19، مع التركيز على الظاهرة كما تم تجربتها داخل المنظمات، من خلال تحليل نظري أُجري على أساس مراجعة الأدبيات حول نظريات التغيير التنظيمي. أظهرت الأبحاث أن مرونة المنظمة وثقافة التغيير داخل الشركة هما عاملان رئيسيان في تقليل هذه المقاومة. كما أظهرت أن القيادة التشاركية، أي التي يتم فيها تقديم دعم حقيقي للموظفين ويشركون في عملية اتخاذ القرار، تؤدي إلى تقليل مشاعر القلق والرفض لدى الفريق. كان أسلوب الاتصال والمعلومات حول خطوات التغيير أكثر انفتاحاً في المؤسسات التي كانت لديها مقاومة أقل. وفقاً لنتائج الدراسة، كانت المؤسسات التي لديها أسلوب اتصال مفتوح وقدمت معلومات واضحة حول خطوات التغيير لديها معدلات مقاومة أقل. نتائج البحث تشير إلى أنه لتخفيف المقاومة أثناء تغيير أسلوب العمل عن بُعد، من الضروري وجود نماذج قيادة مرنة وداعمة في فرق المشاريع الهندسية.

دراسة كارول وكونبوي (2022):

هدفت هذه الدراسة إلى فهم الصعوبات التي يواجهها أعضاء الفرق التقنية والهندسية عند الانتقال من العمل وحدها لوجه إلى الاتجاهات البعيدة من خلال إجراء مراجعة منهجية لعدد كبير من الأبحاث السابقة. وفقاً للبحث، فإن نجاح فرق المشاريع في البيئة الرقمية يتحدد بشكل رئيسي من خلال وضوح الأدوار وفعالية أدوات التعاون واتساق الاتصال الداخلي بين أعضاء الفريق. كشفت النتائج أن المجموعات التي لم يكن لديها بنية تحتية تقنية مناسبة لدعم العمل الجماعي تواجه توترات أكثر ومستويات إنتاجية أقل.

دراسة البقي (2020):

أُجريت هذه الدراسة في القطاع الحكومي السعودي لتقييم تأثير ثقافة المنظمة على مقاومة التغيير تحت تأثير برنامج التحول التنظيمي ورؤية السعودية 2030. اعتمدت الدراسة نهجاً تحليلياً وصفيّاً، باستخدام البيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة من 310 موظفين في المؤسسات الحكومية. كشفت النتائج أن نقص التمكين والمشاركة المنخفضة في اتخاذ القرار كانا أهم العوامل لسلوك عدم القبول لدى الموظفين. بشكل صريح، كشفت كيف أن الثقافات المؤسسية المحافظة/السلطوية لديها احتمالية تعزيز الاتجاهات غير المبتكرة وغير المعلنة.

دراسة الشحي (2022):

كان الغرض من هذا البحث هو تحديد الأسباب التي تمنع التغيير داخل المنظمات الحكومية في الإمارات العربية المتحدة في أعقاب الانخراط في العمل عن بُعد أثناء الاستجابة لجائحة كوفيد-19 من خلال استبيان أُجري بين أكثر من 200 موظف. أظهرت النتائج أن غياب التوجيه الإداري ونقص التدريب الفني أثناء العمل كانا أسبابًا مهمة جدًا لمقاومة التغيير. كان الموظف الأكبر سنًا أو الأكثر خبرة تقليديًا أكثر مقاومة من الموظف الأصغر سنًا أو الأكثر خبرة في التكنولوجيا. وجدت الدراسة أن معالجة المقاومة يجب أن تتم عبر تدخل إداري متعدد المستويات: التدريب، التوجيه والحوافز. هذه المقالة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تشير هذه الدراسة إلى نموذج ADKAR، الذي ينظر إلى أبعاد السلوك المقاوم الفردي في خمس مراحل (الوعي، الرغبة، المعرفة، القدرة، التعزيز)، لتفسير الطرق التي تتعامل بها فرق المشاريع مع متطلبات العمل عن بُعد. كما تستند الدراسة إلى نموذج التغيير الذي اقترحه لوين (إذابة الجليد - التغيير - إعادة التجميد)، الذي يصف عملية التغيير في المنظمة، مما يتيح تحليل المقاومة مع مرور الوقت. سيوفر دمج كلا النموذجين إطارًا نظريًا مزدوجًا يربط بين المستويات النفسية والمؤسسية للتحليل للمساعدة في تفسير النتائج وتقديم استراتيجيات لتقليل المقاومة وزيادة تكيف فرق الهندسة مع سياق العمل الجديد.

المنهجية وطرق البحث:

المنهجية: تستخدم هذه الدراسة التحليل الوصفي، وهو مناسب لمعالجة ظاهرة سلوكية واجتماعية إنسانية، أي المقاومة للتغيير في فرق مشاريع الهندسة.

أداة جمع البيانات: يُعتبر الاستبيان الإلكتروني الأداة الرئيسية المستخدمة لجمع البيانات في الدراسة نظرًا لإمكانية نشره لجمهور واسع بطريقة أقل تكلفة وفي الوقت المناسب، وهو أكثر فعالية من حيث الخصوصية ويمكن أن تكون الردود أكثر حيادية.

الإحصائيات: سيتم تحليل البيانات كمياً باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

أدوات الدراسة :

في هذه الدراسة، سيستخدم الاستبيان الإلكتروني كوسيلة لجمع البيانات، مما قد يسمح بالوصول بسهولة إلى مجموعة واسعة من الأفراد الذين كانوا مرتبطين بفرق المشاريع الهندسية. كما أنه ينطبق على سياق الدراسة مثل التركيز الحالي على قياس السلوك التنظيمي والمواقف تجاه التغيير.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على موضوع المقاومة للتغيير في فرق المشاريع الهندسية أثناء العمل عن بُعد.

الحدود الجغرافية: يقتصر البحث على منظمة معينة في الإمارات العربية المتحدة، في المشاريع الهندسية.

الحدود الزمنية: عام 2025.

الحدود المنهجية: يعتمد البحث على الاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات.

المراجع:

- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective.
- Bailey, K., & Breslin, D. (2021). The COVID-19 pandemic: What can we learn from organizational change theory?
- Carroll, N., & Conboy, K. (2020). Normalising the “new normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure.
- البقمي، ع. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير في القطاع الحكومي السعودي.
- الشحي، م. (2022). مقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية بدولة الإمارات في ظل العمل عن بُعد دراسة ميدانية .