

أثر العوامل التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير: دراسة حالة شركة العثيم القابضة
بالرياض.

إعداد الباحث

نايف خالد الخليفة

إشراف/

د.الفصيل عبد الحميد

د.فايز جراد

العام الدراسي: ٢٠٢٤

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة:

تعتبر العوامل التنظيمية من العناصر الأساسية التي تؤثر في نجاح المؤسسات وأدائها، فهي مجموعة من الخصائص والسمات التي تحدد البيئة الداخلية للمؤسسة، وتشمل الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة، وأنظمة التواصل، حيث تلعب هذه العوامل دورًا حيويًا في تشكيل سلوك الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، مما يؤثر على الإنتاجية، التفاعل بين الموظفين، والقدرة على الابتكار، ويساعد فهم العوامل التنظيمية على تحديد كيفية استجابة المؤسسة للتحديات والفرص، كما يساهم في تعزيز روح الفريق والالتزام بين الموظفين، ويعتبر المناخ التنظيمي، الذي يتشكل من هذه العوامل، بمثابة البصمة الفريدة لكل مؤسسة، حيث يعكس قيمها وأهدافها وطريقة تعاملها مع الأفراد، وهو ما يساهم في مقاومة التغير من خلال تعزيز روح التعاون والمرونة بين الأفراد (عزري، ٢٠٢٢، ص ٣).

ويعتبر التغير أمرًا شائعًا ومستمرًا في عالمنا اليوم، وهو ضروري للمحافظة على سلامة المؤسسات وتحقيق إنتاجية أفضل، لكن تنفيذ التغير في مؤسساتنا ليس بالأمر السهل؛ إذ يتطلب وجود أشخاص لديهم القدرة على تحمل الضغوط ومواجهة مقاومة التغير الناتجة عن الخوف والقلق، حيث يفضل الكثيرون الإبقاء على الوضع الراهن، بما فيه من مصالح وعلاقات ومزايا، مما يؤدي إلى ظهور مقاومة، سواء كانت علنية أو خفية، وتتجلى هذه المقاومة في عدم الاقتناع بالأفكار الجديدة والرغبة في التجديد، بالإضافة إلى العناد غير المبرر، فيتطلب التغير استراتيجيات فعالة لإدارة هذه المشاعر وتهيئة الأفراد لتقبل التغير بشكل إيجابي (الحسبان، ٢٠٢٣، ص ٤٧٠).

وتتطلب عملية التغير من إدارة المنظمة اتباع منهجية علمية وأسلوب تفكير عقلاني لاستشراف آفاق المستقبل وتحديد الخطوات اللازمة لنجاح العملية، حيث تكون الإدارة واعية لواقع مقاومة التغير من قبل العاملين، وهو رد فعل طبيعي تجاه أي تغييرات مقترحة، وأن يعتمد الإداري أساليب مناسبة لتهيئة الموظفين للتغير، من خلال تسهيل الاتصال بينهم وبين الإدارة، وخصوصًا القادة، لتوضيح سلبات الوضع الحالي الذي يسعى التغير إلى تحسينه، فمن خلال العوامل التنظيمية التي تساهم في مقاومة التغير ثقافة المؤسسة، هيكلها

الإداري، والسياسات المتبعة، والتي قد تشجع على الحفاظ على الوضع الراهن بدلاً من التغيير (درويش، ٢٠١٤، ص ١٧٣).

مشكلة الدراسة:

في عالم سريع التغير، تجد العديد من المؤسسات نفسها أمام تحديات مستمرة تتطلب تغييرات استراتيجية في هياكلها وعملياتها، حيث تواجه العديد من المؤسسات تحديات كبيرة عند تنفيذ تغييرات تنظيمية، وتعتبر مقاومة التغيير عن إحدى العقبات الرئيسية التي تؤثر سلباً على نجاح هذه العمليات، فلا تزال هناك فجوات في فهم كيفية تأثير العوامل التنظيمية مثل القيادة، الثقافة التنظيمية، وأساليب الاتصال على مستوى المقاومة (الحسي، ٢٠٠٨، ص ٣).

ومنا هنا ينبع التساؤل الرئيسي للدراسة في كيف تؤثر العوامل التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير؟

أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى قسمين العلمية والعملية ويمكن توضيحهم من خلال ما يلي:

أ. الأهمية العلمية (النظرية):

١. تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة التغيير من خلال تسليط الضوء على العوامل التنظيمية التي تؤثر على مقاومة التغيير.
٢. تساعد في تحديد الفجوات الموجودة في الدراسات السابقة، مما يشجع على مزيد من البحث في هذا المجال.
٣. إثراء المكتبات بالمعلومات عن متغيرات ظاهرة الدراسة.
٤. تزويد الباحثين بالمعلومات اللازمة عن ظاهرة الدراسة.

ب. الأهمية التطبيقية:

١. تساعد المؤسسات على فهم العوامل التنظيمية التي تؤثر على مقاومة التغيير، مما يمكنها من تصميم استراتيجيات أكثر فعالية للتعامل مع هذه المقاومة.
٢. توضيح تأثير العوامل التنظيمية على مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة بالرياض.

٣. تطبيق الدراسة على شركة العثيم القابضة بالرياض.
٤. تساهم النتائج في تطوير ثقافة تنظيمية أكثر مرونة، مما يساعد على تسهيل التغيير في المستقبل.
٥. توفر الدراسة أدوات وتوصيات عملية تساعد المديرين والقيادات في المؤسسات على إدارة التغيير بكفاءة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

١. ماهية العوامل التنظيمية مثل القيادة، الثقافة، الاتصال، والدعم الإداري، وتحديد مدى تأثير كل منها على مقاومة التغيير.
٢. ماهية مقاومة التغيير.
٣. توضيح دور العوامل التنظيمية في إحداث مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة بالرياض.
٤. الوصول إلى تصور مقترح لتعزيز دور العوامل التنظيمية في إحداث مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة بالرياض.

أسئلة الدراسة:

يندرج تحت التساؤل الرئيس لمشكلة الدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي تتمثل في الآتي:

١. ما هي العوامل التنظيمية الرئيسية وكيفية مقاومة التغيير؟
٢. ما هي طبيعة العلاقة بين العوامل التنظيمية وإحداث مقاومة التغيير؟
٣. ما هو تأثير العوامل التنظيمية على مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة بالرياض؟
٤. كيف تؤثر القيادة في شركة العثيم القابضة على تقبل الموظفين للتغيير؟
٥. ما هي التحديات التي واجهتها شركة العثيم القابضة خلال تنفيذ التغييرات التنظيمية، وكيف يمكن تحسين إدارة التغيير في شركة العثيم القابضة بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسة؟

الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات الخاصة بالمتغير الأول (العوامل التنظيمية)

– دراسة (ياسين، ومحمد). (٢٠٢٣)، بعنوان "تأثير العوامل التنظيمية والفردية على درجة المشاركة

في المعرفة: الدور الوسيط لدافعية الفرد للتعلم"

هدفت الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف، منها اختبار التأثير المباشر للثقافة التعاونية على المشاركة في المعرفة، وكشف التأثير المباشر لدعم المشرف المباشر على هذه المشاركة، كما سعت الدراسة لاختبار التأثير المباشر لدعم مجموعة العمل، ودراسة تأثير اتجاه الفرد نحو المشاركة في المعرفة، بالإضافة إلى ذلك هدفت الدراسة إلى معرفة دور الوسيط التفاعلي، المتمثل في دافعية التعلم الفردي، في التأثير على العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الثقافة التعاونية، دعم المشرف المباشر، دعم مجموعة العمل، واتجاه الفرد نحو المشاركة في المعرفة) والمتغير التابع (المشاركة في المعرفة).

وتوصلت الدراسة إلى أن دافع الفرد للتعلم واكتساب المهارات يرتبط أكثر بإنجاز مهام العمل وإظهار الكفاءة، وليس بالضرورة بهدف المشاركة والتعلم الجماعي، كما أن الأفراد قد يفتقرون إلى دوافع داخلية قوية للمشاركة في المعرفة المكتسبة، حيث إن المشاركة تحتاج إلى دافع داخلي لا يمكن فرضه، ويتأثر أيضاً بالعلاقات الاجتماعية والخوافز الخارجية، في بعض الحالات قد تؤدي المنافسة بين الأفراد إلى احتفاظهم بأفكارهم ومعلوماتهم بدلاً من مشاركتها، وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة التعاون وبناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والأفراد، مما يشجعهم على تقديم آرائهم ومقترحاتهم، ويعد الاهتمام بورش العمل وحلقات النقاش داخل الكليات أساسياً لتعزيز الروح التعاونية وزيادة التفاعلات والتبادلات المعرفية. وقد أظهرت الدراسة أن دعم مجموعة العمل والثقافة التعاونية لهما تأثير كبير على درجة المشاركة في المعرفة، مما يتطلب من الإدارة إظهار دعمها لتعزيز هذه الثقافة، فمن خلال تبني قيمة المشاركة في المعرفة كقيمة محورية، يجب تشجيع التعاون والتنسيق بين الأفراد، مما يساهم في تعزيز الابتكار وضمان بقاء الجامعة في موقع تنافسي.

– دراسة (عبد الوهاب، وسيف الدين). (٢٠٢٢)، بعنوان "أثر العوامل التنظيمية على نية ترك

العمل دراسة حالة لعينة من موظفي مؤسسة النقل الحضري وشبه حضري بورقلة"

هدفت الدراسة إلى توضيح النقاط الرئيسية المتعلقة بالالتزام التنظيمي ونية التحرك الوظيفي، حيث وفرت إطار نظري شامل لهذين المفهومين، بالإضافة إلى الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي بين العاملين في

المؤسسة المدروسة، كما وضحت مدى رغبة الموظفين في الانتقال إلى مؤسسات أخرى، ونعمل على تحليل أثر العوامل التنظيمية في مؤسسة النقل البحري على نية التحرك الوظيفي لديهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة عكسية بين العوامل التنظيمية ونية التحرك الوظيفي، حيث تشير بعض العوامل التنظيمية في المؤسسة إلى وجود تحفظات متفاوتة في تطبيق مختلف الجوانب، كما يلاحظ أن التحفظات تتجلى بشكل أكبر في مجالات القيادة، مثل التنظيم الإداري وبيئة العمل، بينما تكون أقل وضوحًا في مجالات مثل التدريب والأجور والحوافز، وقد أدى ضعف العوامل التنظيمية في المؤسسة إلى توجيه الموظفين نحو التفكير في الانتقال إلى أماكن عمل أخرى، وأوصت الدراسة بأن الاهتمام بالعوامل التنظيمية بكافة جوانبها بعدًا أساسيًا يؤثر على نية التحرك الوظيفي، حيث يسهم ذلك في زيادة ولاء الموظفين للمؤسسة وتقليل خطر فقدان الكفاءات والموارد البشرية، ومن الضروري العمل على تطبيق أبعاد العوامل التنظيمية بشكل شامل في المؤسسة، مع التركيز على تحسين ظروف العمل وتوفير مناخ اجتماعي وتنظيمي ملائم.

— دراسة (مقراش، وعبد اللوش). (٢٠١٩)، بعنوان "أثر العوامل التنظيمية على الإبداع لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل"

هدفت الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية، منها تقديم إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة لتعميق فهمها، وتوضيح أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على إبداع الأستاذ الجامعي، كما تسعى الدراسة إلى المساهمة في خلق الوعي بأهمية الإبداع، وتقديم توصيات تهدف إلى تطوير الإبداع داخل الجامعات.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة ليس لها أثر على إبداع أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى، مما يفسر بعدم استغلال المعرفة وعدم تحويل المعرفة الضمنية إلى معارف ملموسة، إضافة إلى غياب الوعي بأهمية ممارسة إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع، حيث تتحمل الجامعة نفقات امتلاك المعرفة دون الاستفادة منها بشكل مناسب، كما تشير النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية لا تؤثر أيضًا على إبداع الأساتذة، مما يدل على أن القيم والعادات داخل الجامعة لا تشجع على الابتكار، وأن السياسات والإجراءات قد تكون معقدة وبطيئة، مما يشكل عائقًا أمام الإبداع، بالإضافة إلى ذلك لم يظهر نظام المكافآت تأثيرًا على إبداع الأساتذة، حيث إن النظام المتبع في الجامعة غير مرن ولا يأخذ في الاعتبار الإبداع أثناء ممارسة العمل، مما يجعل الإبداع يعتبر مجرد جزء من متطلبات الأداء الوظيفي دون أي تحفيز أو مكافأة مناسبة، وأوصت الدراسة بأنه

مكن تحقيق الاستفادة من إدارة المعرفة من خلال التركيز على أساليب تخزينها ونشرها واستخدامها، مثل استخدام الذاكرة التنظيمية لتخزين المعرفة، وتشجيع نشرها عبر تنظيم اجتماعات ومؤتمرات وأعمال جماعية، كما يجب بناء قيم وطقوس إيجابية تشجع الإبداع، من خلال إعداد إجراءات وسياسات تدعم أفكار الأساتذة، مع الحرص على دراسة هذه الأفكار وتقديرها، حتى لو كانت بسيطة، وإظهار التقدير لها أمام الزملاء، بالإضافة إلى ذلك ينبغي تطبيق نظام مكافآت مرنة يُحفز الأساتذة على الإبداع، مع منح الجامعة القدرة على تمييز وتحفيز المبدعين الذين يمتلكون المهارات والكفاءات الإبداعية.

- دراسة الضلاعين. (٢٠١٨)، بعنوان "العوامل التنظيمية المؤثرة على مستوى الالتزام الوظيفي

لدى موظفي مؤسسة التدريب المهني: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام الوظيفي للعاملين في مؤسسة التدريب المهني، وأهم العوامل التي تؤثر على الالتزام الوظيفي للعاملين في مؤسسة التدريب المهني، وتزويد المسؤولين بالمعلومات النافعة والمفيدة التي من شأنها المساهمة في ترشيد عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالنظام الوظيفي والعملية الإدارية لتحقيق أعلى المستويات الممكنة من الالتزام الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن مستويات الرواتب والأجور منخفضة مقارنة ببعض الدوائر الأخرى مما يجعل الموظف غير متمسك بوظيفته، وبالنسبة للمستقبل الوظيفي فإن عملية الترقية والتقدم في السلم الوظيفي في مؤسسة التدريب المهني تتم بشكل بطيء مما يجعل الموظف غير مطمئن ولا يقوم بأداء عمله بشكل فعال ولكي ينتقل الموظف من وظيفة إلى أعلى عليه أن يستمر في عمله لسنوات طويلة مما يجعل الموظف يشعر بعدم الارتياح في وظيفته، وأوصت الدراسة بإعادة النظر بأسس الحوافز والمكافآت وكيفية توزيعها والتي تعزز الالتزام التنظيمي لدى العاملين وربطها بمستوى الأداء لتحقيق الهدف المنشود، والاهتمام ببعد علاقات العمل لأنه يلعب دوراً رئيسياً في الالتزام الوظيفي والاهتمام بكافة المتغيرات والعوامل المؤثرة في مستوى الالتزام التنظيمي.

- دراسة (الحسن، والعفيف، ٢٠١٠)، بعنوان "أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في

الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، واستكشاف أثر العوامل التنظيمية على هذا التخطيط، كما تسعى الدراسة أيضاً إلى فهم العلاقة بين العوامل الديمغرافية والتخطيط الاستراتيجي في الوزارات المعنية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا) والمتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي)، حيث كشفت تحليل البيانات، باستخدام معامل ارتباط بيرسون، عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين هذه المتغيرات، مما يعني أن أي زيادة أو نقصان في أحد هذه العوامل يؤثر بشكل متزامن في التخطيط الاستراتيجي، من جهة أخرى لم تظهر الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، والخبرة العملية، وأوصت الدراسة بتعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية استقطاب الكفاءات البشرية المتخصصة في هذا المجال للاستفادة من خبراتهم، كما ينبغي رصد المخصصات المالية اللازمة لدعم عمليات التخطيط الاستراتيجي، كما يوصى بمراجعة كافة التشريعات الإدارية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي لتحديثها وتطويرها بما يتماشى مع المتغيرات المعاصرة.

المحور الثاني: الخاص بالمتغير الثاني (مقاومة التغيير)

- دراسة (مقدادي، ٢٠٢٤)، بعنوان "الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة عمان وعلاقته بالحد من مقاومة التغيير"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في قصبة عمان وعلاقته بالحد من مقاومة التغيير لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما أظهرت نتائج الدراسة أم مستوى الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (٣,٧٦) وانحراف معياري (٠,٨٥٧) على جميع مجالات الأداة، كما أظهرت النتائج المتعلقة بالحد من مقاومة التغيير أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة وأظهرت نتائج السؤال الثاني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ تعزى لأثر الجنس ولصالح الذكور في مجال التناغم والملائمة في العمل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ تعزى لأثر سنوات الخبرة في أربعة

مجالات: المصير المشترك، التناغم والملاءمة في العمل الروح المعنوية لدى العاملين وضغط الأداء وفي الدرجة الكلية لمستوى الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في قصبة عمان وأظهرت نتائج للسؤال الرابع عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية (0.05) تعزى لأثر الجنس وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لمستوى الحد من مقاومة التغيير، وأظهرت نتائج السؤال الخامس وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس والحد من مقاومة التغيير، ومن أبرز التوصيات: إجراء المزيد من الدراسات التي تقوم على دراسة الذكاء التنظيمي من وجهة نظر عينات بحثية أخرى، والعمل على ربطها بمتغيرات أخرى مثل الرشاقة التنظيمية، والتكنولوجيا، وإجراء دراسات تقوم على دراسة الحد من مقاومة التغيير من وجهة نظر عينات بحثية أخرى، والعمل على ربطها بمتغيرات أخرى، اقتراح بعض الآليات التي يمكن استخدامها في العمل نحو الحد من مقاومة التغيير لدى المعلمين في المدرسة، منها منح المعلمين الصلاحيات والمهام القيادية، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية بالمدارس المساعدة المعلمين على تنفيذ مهامهم بكفاءة وجودة عالية، وتفعيل نظام اللامركزية الإدارية المدرسية لتحقيق المرونة بالأداء بجودة عالية وتحفيز المدير للمعلمين نفسياً واجتماعياً لقيام المعلم بدوره بشكل فعال، وعقد اجتماعات دورية للمعلمين لمعرفة التحديات التي تواجههم والعمل على إيجاد الحلول الفورية، وإشراك المعلمين بعملية التغيير والتخطيط له دون قصرها على القادة لتحقيق الثقة بين المدير والمعلم، وتشجيع المعلمين من قبل المدير برفع مستوى التقييم بما يقدموه من إبداع والتميز وتطوير العملية التعليمية التي تنعكس إيجاباً على المدرسة وسمعتها، وتفعيل المكتبات للمعلم لتحفيزه على استثمار المعرفة ونقلها إلى الطلبة.

– دراسة (الحنيطي، ٢٠٢٣)، بعنوان "مقاومة التغيير وأثرها في تطبيق أنظمة لحكومة الإلكترونية

لدى موظفي أمانة عمان الكبرى"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر مقاومة التغيير في تطبيق الحكومة الإلكترونية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وقد تكونت عينة الدراسة من العاملين في أمانة عمان الكبرى في المستويات الإدارية المختلفة، حيث تم اختبارهم بطريقة اختبار تحليل الانحدار المتعدد، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمقاومة التغيير للمتغيرات مجتمعة (مقاومة التكنولوجيا الحديثة الخوف من زيادة عبء العمل الخوف من فقدان الوظيفة الخوف من العوامل الاقتصادية على الأداء الحكومي، ووجود اثر ذو

دلالة إحصائية لبعء مقاومة التكنولوجيا الحديثة على الأداء الحكومي، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغير المستقل (مقاومة التكنولوجيا الحديثة)، والمتغير التابع (الأداء الحكومي)، وأظهرت النتائج أن الخوف من زياده عبء العمل لا يؤثر على الأداء الحكومي، ويعزى والباحث هذه النتيجة إلى أن التحول الإلكتروني في تقديم الخدمات داخل أمانة عمان سيخفض من أعباء وضغط العمل بالإضافة إلى أن تطبيق الحكومة الإلكترونية يركز على تقديم أكبر قدر ممكن من الخدمات باستخدام جهد أقل ضمن فترة زمنية أقصر، فلن يتسبب هذا التحول الإلكتروني بأرباك أو ضغط لدى الموظف، وأوصي الباحث ما يلي: تفعيل نظام الحكومة الإلكترونية وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تنجز بالطرق التقليدية إلى الإلكترونية، توصي الدراسة أمانه عمان الكبرى بإعطاء دورات تدريبية لجميع الموظفين عن أهميه تطبيق الحكومة الإلكترونية، وضع أنظمة وقوانين وتشريعات تنظم المعاملات الإلكترونية، الموائمة بين عمليات الأنظمة الإلكترونية واحتياجات العمل الفعلية، الاهتمام بشبكات الاتصال والتطوير منها لضمان سرعة الاستجابة للعمليات المطلوبة.

- دراسة (فريد، ٢٠٢١)، بعنوان "دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة مع

دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية"

هدفت الدراسة إلى فهم أهمية قبول العاملين في المؤسسة للتغيير والتكيف مع البيئة المحيطة بهم، وكيف يمكن إحداث التغيير داخل المؤسسة بأكبر قدر من النجاح.

وتوصلت الدراسة إلى تعتمد عملية إحداث التغيير، سواء كانت محدودة أو واسعة، على قبول الأفراد ومدى تعاونهم لتحقيق نجاحها، كما يجب على القائمين على التغيير أن ينتبهوا بشكل خاص لأثر هذا التغيير على العاملين، إذ غالبًا ما يتصرف الأفراد وفقًا لدوافعهم واتجاهاتهم وخبراتهم التي تعكس خصائصهم النفسية، بالإضافة إلى ذلك يلعب السياق الاجتماعي والعلاقات القيمة بينهم دورًا في سلوكهم تجاه التغيير، ووفقًا للنتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية، تؤثر عوامل مثل المنافسة والإدارة العليا بشكل كبير على مصالح العمال، وأوصت الدراسة بأن تعطي المؤسسة اهتمامًا أكبر للمنافسة، خاصة من جانب الابتكار، حيث يرتبط مصيرها بعملية التغيير التي تقوم بها، ولضمان نجاح التغيير، ينبغي أن يتم إشراك العمال في عمليات المكافأة، وليس فقط في الأوقات الصعبة.

– دراسة (أيوب، الصالح، العربي، ٢٠٢٠)، بعنوان "تأثير مقاومة التغيير التنظيمي للعاملين على

تبادل المعرفة التنظيمية في ظل استخدام رأس المال البشري"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع مقاومة التغيير التنظيمي للعاملين ومدى تبادل المعرفة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة ومدى اعتمادها على رأس المال البشري، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة الآتي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير التنظيمي للعاملين ورأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ ، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تبادل المعرفة التنظيمية ورأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ ، عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير التنظيمي للعاملين وتبادل المعرفة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ ، من غير المتوقع أن يتوسط رأس المال البشري العلاقة بين مقاومة التغيير التنظيمي للعاملين وتبادل المعرفة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وأيضاً هناك وجود لمقاومة التغيير التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة لكن بشكل "ضئيل" وهذا راجع إلى المقاومة الغير علنية الموجودة والكامنة في الأفراد وعدم إظهارها وإنما وجودها على شكل تعابير وردود أفعال فقط، هناك وجود لتبادل المعرفة التنظيمية أيضاً بشكل "ضئيل" بالمؤسسة محل الدراسة وهذا راجع لافتقار المنظمة للإمكانيات التقنية والتكنولوجية المستحدثة التي تناسب مهارة ومعرفة الموظفين في مجال العمل، المؤسسة محل الدراسة تمتلك وبشكل كبير رأس مال بشري ذو معارف ومهارات وقدرات مميزة تمكنها من رفع مستوى أدائها في حالة استغلالها بشكل جيد، وأصي الباحثون بضرورة المحافظة على هذا المستوى من التطبيق لأساليب الحد من المقاومة والعمل على تخفيضها أكثر، ضرورة تعزيز المؤسسة الاستشفائية بوسائل وتقنيات تكنولوجية حديثة ملائمة للعصرنة وإمكانيات الموظفين لافتقارها لأدنى وسائل نشر وتوزيع المعارف، بالإضافة إلى منح الموظفين بعض من الحرية واللامركزية في اتخاذ القرارات، الاستغلال الأمثل للمورد البشري الذي تمتلكه المؤسسة الذي يحتوي على مهارات وقدرات ومعارف مميزة.

– دراسة (ادريعات، ٢٠١٩)، بعنوان "أثر استراتيجيات مقاومة التغيير في أداء المستشفيات الخاصة

الأردنية"

هدفت هذه الدراسة لقياس أثر استراتيجيات مقاومة التغيير في أداء المستشفيات الخاصة الأردنية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها ، وأظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (٠,٠٥) لأبعاد استراتيجيات مقاومة التغيير (استراتيجية الإكراه واستراتيجية المشاركة واستراتيجية الاتصال) في أداء المستشفيات الخاصة الأردنية بأبعاده (الإنتاجية والرضا والكفاءة والجودة)، وكان بعد استراتيجية الاتصال ذا تأثير على الأداء دالاً إحصائياً، أما باقي الأبعاد فلم يكن لها تأثيرها ذا دلالة إحصائية، وكانت نتائج الفرضيات الفرعية: يوجد أثر دال إحصائياً لاستراتيجية الاتصال على كل من الإنتاجية والرضا والكفاءة والجودة ولكن الاستراتيجيات الأخرى لم يكن لها أثر ذو دلالة إحصائية على أي من أبعاد المتغير التابع، أهم التوصيات: حث المديرين ورؤساء الأقسام للاستمرار في استخدام استراتيجية الاتصال كإحدى استراتيجيات التغيير لما لها أثر في أداء المستشفيات، وكان المتوسط الحسابي لاستراتيجية الإكراه ضعيفاً وهي استراتيجية ضعيفة غير مرغوب في استخدامها ولذلك توصي الدراسة بالاستمرار بعدم استخدام هذه الاستراتيجية، مراجعة استراتيجية المشاركة وحث المديرين لاستخدامها، إجراء دراسات مماثلة لقياس أثر استراتيجيات مقاومة التغيير على الأداء مع أخذ مجتمعات وأبعاد مختلفة عما تمت دراسته.

٢٠١٤) بعنوان "أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللالندقية"

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير مقاومة العاملين للتغيير على كفاءة المنظمة، بالإضافة وتحليل الفروق بين العاملين في مستويات مقاومتهم للتغيير بناءً على متغيرات الجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى أن وقت العمل لا يعني لهم الكثير، حيث يفضلون العمل الفردي على العمل الجماعي، وينجزون مهامهم ببطء، ويرفضون البرامج التطويرية التطوعية، ولا يبذلون الجهد الكافي في عملهم، مما يؤدي إلى عدم طرح أفكار جديدة منذ فترة طويلة، يلاحظ أيضاً أنهم غير مهتمين بتغيير بيئة العمل أو تخصصاتهم، ويقومون بمهامهم بشكل روتيني منذ التحاقهم بالمؤسسة، مع قلة اهتمامهم بما يحدث في المؤسسات المنافسة، من ناحية أخرى يعبر العاملون عن شعورهم بضعف كفاءة أداء منظماتهم، حيث يتمثل ذلك في عدم إنجاز الأعمال بكفاءة وسرعة، مما يسبب هدراً للوقت

وعدم الاستفادة المثلى منه. كما يفتقرون إلى ممارسة القياس المقارن في الأداء، وعدم التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة، وأوصت الدراسة بأن تولي المنظمة المدروسة اهتمامًا جادًا بالتغيير الثقافي كعنصر أساسي لتحقيق أي تطوير، سواء كان تنظيميًا، هيكليًا، أو تكنولوجياً، فالتغيير يبدأ أولاً من الفرد، باعتباره العنصر الذي يقوم بتنفيذه ويتحمل نتائجه، مما يجعل هذه العملية ذات أهمية بالغة، كما ينبغي للمنظمة اعتماد هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وتجنب الهياكل التقليدية التي لم تعد فعالة في مواجهة التطورات السريعة في أساليب التنظيم، وكذلك الابتعاد عن الهياكل السلطوية التي تعزز مركزية السلطة، والتركيز بدلاً من ذلك على اللامركزية والانفتاح.

— دراسة (حسين، علاوي، ٢٠١٤)، بعنوان "أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين في شركة سونلغاز وحدة الأغواط، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت من أبر النتائج: أن هناك تأثير مباشر للتغيير التنظيمي على الأداء حيث إن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، كما يسعى التغيير التنظيمي إلى التحسين في المنظور الإنساني باستخدام معارف العلوم السلوكية، حيث يعتمد على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء وذلك لأن رفع ثقة العاملين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والعمل على إشباعها تجعلهم يقبلون على العمل ويزيد ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، وأوصي الباحثان بالعديد من التوصيات أهمها: إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه، لأن مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي ستجعلهم أكثر إدراكاً لكيفية تطبيقه ولأهدافه ونتائجه والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته؛ إعطاء الأهمية اللازمة للتدريب المتعلق بالجوانب السلوكية بناء فريق العمل، التدريب المخبري، وتدريب الحساسية، باعتباره الطريقة والأسلوب الذي يحقق أهداف التغيير التنظيمي، كما يساهم في ترسيخ القيم الإيجابية وتغيير ثقافة المؤسسة وجعلها إيجابية ومرنة؛ دعم ومساندة القيادة العليا في المنظمة ويشكل مستمر العملية التغيير التنظيمي وتذليل العقبات التي تعترضه، وشرح أبعاده للعاملين، بعيداً عن أسلوب إجبارية الاندماج في التغيير بل باستخدام المهارة والمرونة.

— دراسة (بوديب، وفضيلة، ٢٠١٤)، بعنوان "الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز حتمية التغيير وضرورته لكل منظمة في ظل التحديات السافرة والمنافسة القوية التي تعيشها، والكشف عن أسباب مقاومته وطرق التغلب عليها وعوامل نجاح التغيير المطبق، وأيضاً إبراز دور الثقافة التنظيمية أثناء إحداث التغيير التعليمي، ولما كان الفرد هو المحور والعنصر الفعال في عملية التغيير، جاءت دراستنا لمحاولة فهم الدور الذي يشغله الفرد والموقف الذي يبديه اتجاه التغيير بناء على قيمه واتجاهاته وسلوكياته التي تملها عليه الثقافة التنظيمية، اعتمدت الباحثتان على الدمج بين المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: جانب نظري يتمثل في (إن الواقع الذي تعيش فيه المنظمات المعاصرة يتخلله تعقيدات وتغيرات شديدة، إن هذه التغيرات البيئية جعلت التغيير التنظيمي أمر حتمي وضرورة ملحة لكل منظمة إن هي أرادت البقاء والاستمرارية، إن التغيير التنظيمي الفعال هو الذي لا يأتي كرد فعل للظروف التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بل يكون عن طريق التوقع والتخطيط له وكذا المبادرة لإحداثه) وجانب تطبيقي تتمثل في نقاط القوة والضعف الخاصة بالثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي، كما أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أبرزها: تبني ثقافة الإنجاز وذلك عن طريق إعادة النظر في سياسة التحفيز المادي والمعنوي، بما ينتصب مع تطلعات وكفاءات الأفراد العاملين؛ ضرورة ربط عملية التغيير التنظيمي بالأجور والحوافز مما يزيد في تعزيز ارتباط العامل بأهداف الشركة وزيادة عزمهم على تحقيقها، توسيع مشاركة العاملين في الاقتراحات المختلفة عن طريق خلق ثقافة مشجعة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات تحسين طرق الاتصال وجعل الفرد على اطلاع بما يجري داخل المؤسسة عقد جلسات فكرية مع العاملين وفتح المجال للابتكار والإبداع.

التعقيب على الدراسات السابقة

- اتفقت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أهمية العوامل التنظيمية مثل القيادة الفعالة، والتواصل، والثقافة التنظيمية، وبرامج التدريب، وتأثيرها على استجابة الأفراد للتغيير، فمعظم هذه الدراسات تشير إلى أن وجود بيئة تنظيمية إيجابية يعزز من قبول الموظفين للتغيير ويقلل من مستويات المقاومة.

- اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في المنهجيات المستخدمة، حيث تستخدم بعض الدراسات المنهج الكمي فقط، بينما تعتمد أخرى على المنهج النوعي أو مزيج من الاثنين. كذلك، قد تركز بعض الدراسات على صناعات معينة أو سياقات جغرافية مختلفة، مما يؤثر على تعميم النتائج، كما تهتم الدراسة الحالية بتسليط الضوء حول أثر العوامل التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير: دراسة حالة شركة العثيم القابضة بالرياض، بالإضافة إلى جانب اختلاف الدراسة التطبيقية من مجتمع وأداة الدراسة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

خلال القرن العشرين، تطورت النظريات التنظيمية بشكل ملحوظ، خاصة في النصف الثاني من تلك الفترة، في البداية كانت معظم هذه النظريات مبنية على فلسفة النظام المغلق، حيث كانت المنظمات تُطوّر ويُهندَس بمعزل عن البيئة الخارجية، لكن بعد الخمسينيات، بدأت تظهر أهمية فلسفة النظام المفتوح، التي تأخذ في اعتبارها التأثيرات البيئية على المتغيرات البنائية والسلوكية للمنظمات.

كما أشار باريل ومورغان في عام ١٩٨٠، فإن كل نظرية تنظيمية تستند إلى فلسفة علمية ونظرية اجتماعية، لذلك أصبحت دراسة المنظمات محوراً مهماً في العديد من الأبحاث النفسية والاجتماعية، (لفحل، ٢٠١٩، ص.ص ١-٢)، ويمكن تلخيصها في ثلاثة محاور رئيسية:

١. علم اجتماع المنظمات: وهو يتضح في نظرية البيروقراطية لماكس ويبر، بالإضافة إلى الدراسات الحديثة لكل من مورتون وتروزي حول البيروقراطية المعاصرة.
٢. نظرية التنظيم: تركز هذه النظرية على دراسة المنظمات الرسمية والمشكلات المرتبطة بالتنظيم والإدارة، كما يتضح في أعمال المدرسة التaylorية.
٣. أعمال مدرسة العلاقات الإنسانية: تعنى هذه المدرسة بدراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة، كما هو الحال في أبحاث إلتون مايو ولويد وارند، وكذلك مدرسة شيكاغو والاتجاه التفاعلي.

المنهجية وطرق البحث

١- فرضيات الدراسة

وفقاً لما جاء في مشكلة الدراسة وأهدافها، تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية وتخطي مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة بالرياض.

ويندرج تحت الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية تتمثل في:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل الفعال وتخطي مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وتخطي مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة بالرياض.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتخطي مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة بالرياض.

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتخطي مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة بالرياض.

٢. نموذج الدراسة

المتغير التابع

مقاومة التغيير

المتغير المستقل
العوامل التنظيمية

القيادة الفعالة

التواصل الفعال

الثقافة التنظيمية



٤. منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة ، والذي يهدف إلى تقديم صورة شاملة حول أثر العوامل التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير في شركة العثيم القابضة بالرياض، وتمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل (العوامل التنظيمية بأبعاده) القيادة الفعالة- التواصل الفعال- الثقافة التنظيمية)، والمتغير التابع (مقاومة التغيير)، وتم اختيار شركة العثيم القابضة بالرياض لتمثل مجتمع الدراسة لدراسة تأثير العوامل التنظيمية في تخطي مقاومة التغيير بالتطبيق على شركة العثيم القابضة بالرياض عن طريق البرنامج الإحصائي Spss.

٥. مجتمع وعينة الدراسة

أ. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في شركة العثيم القابضة بالرياض.

ب. عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث، فيمكن تحديد حجم عينة البحث من خلال دراسة (ROBERT V. KREJCIE, ١٩٧٠)،

بواسطة القانون التالي: (AHMED ,Salih ,MAHDI, ٢٠٢١, ٤٥٦-٤٧٣)

حجم العينة =

$$\frac{Z^2 * p * (1 - p)}{\alpha^2}$$

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره ٩٥٪.

p: الخطأ المسموح به (٥٪).

α : مستوى المعنوية المسموح به في النتائج وهو ٥٪.

بالتعويض في القانون السابق:

$$\frac{1.96 \times 0.5 \times 0.5}{(0.5)^2} = 3.84$$

٦. أدوات الدراسة

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الاستبانة من ثلاث محاور

تتمثل في الآتي:

- المحور الأول: سيتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء والموظفين عينة الدراسة، والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة...الخ).
- المحور الثاني: سيتضمن فقرات العوامل التنظيمية وأبعاد المتغير المستقل.
- المحور الثالث: سيتضمن الفقرات التي تقيس أثر تخطي مقاومة التغيير (المتغير التابع).

صدق أداة البحث:

سيتم التأكد من صدق الاستبانة بواسطة عرضها في هيئتها الأولية على عدد من الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال، وإجراء التعديلات طبقاً لوجهات نظر المحكمين على الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

سوف يتم التحقق من ثبات الاستبانة بواسطة استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على محاور الدراسة لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لكل بعد ولكل متغير، ومن خلال النتائج سوف نتأكد من مدى صدق وصحة وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومدى صلاحيتها في التحليل الإحصائي.

مجالات الدراسة

تمثلت مجالات الدراسة في:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية على تسليط الضوء حول تأثير العوامل التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على شركة العثيم القابضة بالرياض.
- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة حجمها نحو (٣٨٤)، من مديري وموظفي شركة العثيم القابضة بالرياض.
- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٤ م.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجمعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version ٢٦):

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- المتوسط الحسابي (Mean)، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
- استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد (التحول الرقمي) على (الميزة التنافسية المستدامة).
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر أبعاد (التحول الرقمي) على (الميزة التنافسية المستدامة).

تقسيم الدراسة المقترح

- الفصل الأول: الإطار التمهيدي للبحث.
- الفصل الثاني: الإطار النظري.
- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.
- الفصل الرابع: مناقضة النتائج.

قائمة المراجع:

- نخله، عزري، سيف الدين، عبد الوهاب. (٢٠٢٢)، أثر العوامل التنظيمية على نية ترك العمل دراسة حالة لعينة من موظفي مؤسسة النقل الحضري وشبه حضري بورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر.
- الحسبان، لانا خالد، (٢٠٢٣)، التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، المجلة العربية للنشر العلمي، م٦، ع ٥٢، ٢٠٢٣، ص. ص ٤٦٩-٤٨٠.

- أحمد اليوسفي، ورامز علي درويش، أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة: دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين، م٣٦، ع٥٤، ٢٠١٤، ص. ص ١٧١-١٩٣.
- الفايز، ربيعي، ديانا فياض، محمد الحسي، (٢٠٠٨)، العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير: دراسة اتجاهات المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- ياسين، عبد الله، هبة، وراوية، (٢٠٢٣)، تأثير العوامل التنظيمية والفردية على درجة المشاركة في المعرفة: الدور الوسيط لدافعية الفرد للتعلم، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، م ٦٠، ع ١٤، ص. ص ١٠١-١٥٥.
- الضالعين، علي. (٢٠١٨)، العوامل التنظيمية المؤثرة على مستوى الالتزام الوظيفي لدى موظفي مؤسسة التدريب المهني: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، جامعة جدة، م ٤٠، ع ٢٤، ص. ص ١١٩-١٤٣.
- مقراش، عبد اللوش، فوزية، محمد. (٢٠١٩)، أثر العوامل التنظيمية على الإبداع لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ٥٢، ص. ص ٣٢٦-٣٤٥.
- الحسن، العفيف، ربيعي، وأمجد. (٢٠١٠)، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، م ٣٧، ع ١٤، ص. ص ١١-٣٣.
- فريد، براره. (٢٠٢١)، دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة مع دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، م ٤، ع ١٤، ص. ص ٣٩٤-٤٠٩.
- درويش، رامز علي. (٢٠١٤)، " أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، م ٣٦، ع ٥٤، ص. ص ١٧١-١٩٣.

- ارديعات، فاطمة. (٢٠١٩)، أثر استراتيجيات مقاومة التغيير في أداء المستشفيات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- مقدادي، لجين. (٢٠٢٤)، الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة عمان وعلاقته بالحد من مقاومة التغيير، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
- الحنيطي، يزن حسين. (٢٠٢٣)، مقاومة التغيير وأثرها في تطبيق أنظمة لحكومة الإلكترونية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- عبد الفتاح، علاوي، حسين، رحيم. (٢٠١٣)، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع (١٢)، ص. ص ١١٩-١٣٢
- بوديب، فضيلة، جنوحات، ودنيا. (٢٠١٤)، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغير التنظيمي دراسة حالة - شركة بيبسي الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ٣.
- أيوب، الصالح، العربي، تيقاوي، عزوز، وبن إدريس. (٢٠٢٠)، تأثير مقاومة التغيير التنظيمي للعاملين على تبادل المعرفة التنظيمية في ظل استخدام رأس المال البشري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية - أدرار.
- لفحل، ليندة. (٢٠١٩)، نظريات التنظيم- المنظمة-، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥- قالمة.

The impact of organizational factors on overcoming resistance to change: a case
study of Al-Othaim Holding Company in Riyadh.

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

٢٠٢٤