

عنوان البحث

أثر التغيير التنظيمي على مقاومه الموظفين خلال مرحله التحول المؤسسي في وزاره الصحة
السعودية

إعداد الطالب

ريم فراج محمد السبيعي

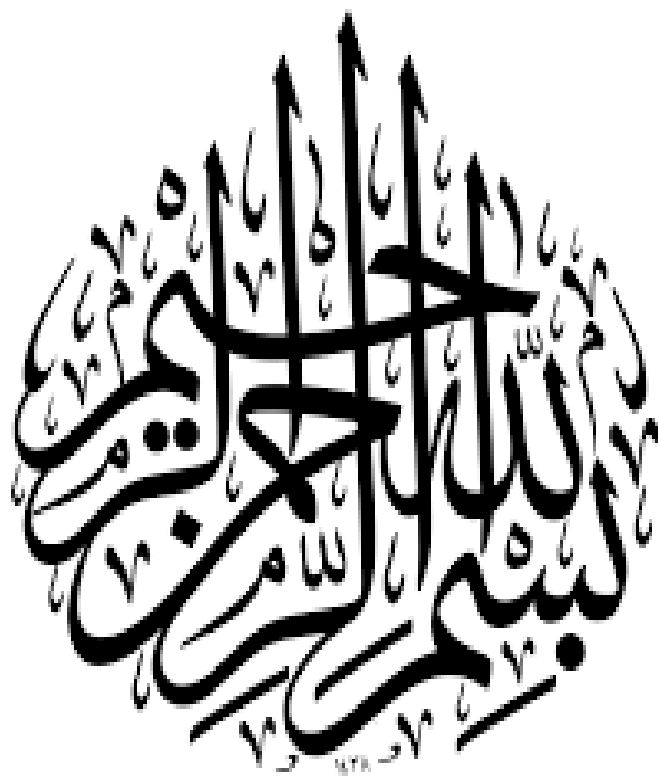
تحت إشراف

د . الفیصل عبد الحمید

د . فايز جراد

العام الدراسي

٢٠٢٥م - ١٤٤٧هـ



شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تنيسر الأمور وتتحقق الغايات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد النبي الأمي الأمين، خير من علم وأرشد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد،

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أسرتي الكريمة، التي كانت لي السند الحقيقي والداعم الأول طوال مسيرة هذا العمل، بما قدمته لي من تشجيع متواصل، وصبر، ومساندة، ودعاء صادق كان له بالغ الأثر في إتمام هذا الجهد العلمي.

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى سعادة الدكتور الفيصل عبد الحميد وسعادة الدكتور فايز جراد، على ما قدماه من دعم كريم، وتوجيه علمي رفيع، وملاحظات بناءة، ونصائح قيّمة أسهمت في إثراء هذا العمل وتطويره، وكان لتعاونهما المستمر ومتابعتهما الصادقة بالغ الأثر في إخراج هذا البحث بهذه الصورة. ولا يفوتني أن أعرب عن امتناني العميق إلى إدارة جامعة ميدأوشن على ما وفرتة من بيئة أكاديمية محفزة، وتسهيلات علمية وإدارية ساعدتني على إنجاز هذا المشروع البحثي بكل يسر وثقة. جزى الله الجميع خير الجزاء، وبارك لهم في علمهم وجهدهم، وجعل ذلك في ميزان حسناتهم، إنه سميع مجيب.

فهرس المحتويات

م	الموضوع	رقم الصفحة
١	البسملة	٢
٢	فهرس المحتويات	٣
٣	ملخص الدراسة بالعربي	٤
٤	ملخص الدراسة انجليزي	٥
الفصل الأول: الإطار التمهيدي		
٣	المقدمة	٨
٤	مشكلة الدراسة	١٠
٥	أسئلة الدراسة	١٣
٦	أهداف الدراسة	١٢
٧	أهمية الدراسة	١٢
٨	حدود الدراسة	١٣
٩	مصطلحات الدراسة	١٤
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
١٠	الدراسات السابقة	١٧
١١	الإطار النظري	٢٣
الفصل الثالث الإطار المنهجي		

١٢	منهج الدراسة	٣٨
١٣	مصادر وادوات جمع البيانات والمعلومات	٣٩
١٤	متغيرات الدراسة	٤٠
١٥	مجتمع وعينة الدراسة	٣٨
١٦	الأساليب الإحصائية	٤٠
١٧	أدوات الدراسة	٤٢
الفصل الرابع الإطار التطبيقي		
١٨	خصائص عينة الدراسة	٤٩
١٩	تحليل محاور الاستبيان	٥٣
الخاتمة		
٢٠	أهم النتائج	٥٩
٢١	أهم التوصيات	٦٠
٢٢	المراجع	٦١
٢٣	الملاحق	٦٤

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر التغيير التنظيمي على مقاومة الموظفين خلال مرحلة التحول المؤسسي في وزارة الصحة السعودية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وطُبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (١٧٩) مفردة، وأظهرت النتائج -وجود مستوى مرتفع جداً لأثر التغيير التنظيمي على مقاومة الموظفين خلال مرحلة التحول المؤسسي في وزارة الصحة السعودية، كما أوضحت النتائج - وجود مستوى مرتفع لأشكال التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية، وأوصت الدراسة إعداد العديد من الدورات التدريبية لتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات التغيير.

Abstract

This study aimed to identify the impact of organizational change on employee resistance during the institutional transformation phase in the Saudi Ministry of Health. The study followed the descriptive analytical approach to achieve its objectives and used a questionnaire to collect data and information. This study was applied to a sample of (179) individuals. The results showed - a very high level of impact of organizational change on employee resistance during the institutional transformation phase in the Saudi Ministry of Health. The results also showed - a high level of forms of organizational change in health institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. The study recommended preparing several training courses to train employees and develop their skills in a manner that is appropriate to the requirements of change

الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

المقدمة:

المنظمات في عصرنا الحالي باختلاف أشكالها وأنواعها، تسعى لتحقيق أهداف محددة وإنجاز مهام معينة، وذلك يتم من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، ولذلك أصبح الاهتمام بالعاملين والسعي لضمان وتوفير ما يساعدهم على تحسين أدائهم لمواكبة التطورات التي تحدث في عصرنا الحالي، كما تسعى المنظمات لإشباع حاجات المجتمع وتلبية رغباته، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف يجب على هذه المؤسسات والمنظمات مراعاة العديد من التغيرات التي تؤدي إلى التأثير على العاملين، وهذه التغيرات دفعت العديد من الإدارات إلى الاهتمام بالتطبيقات والمفاهيم الإدارية الحديثة بهدف تحسين الأداء. (أبو اليزيد، ٢٠١٨).

والتغير التنظيمي يُعد أحد أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسات في وقتنا الحالي، فهو يتم داخل بيئة تتصف بالديناميكية وسرعة التغير والحدة، باعتبار هذه المؤسسة تمثل نظام مفتوح مفروض عليها لضمان تحقيق نموها واستقرارها. (عبد العزيز ٢٠١٦)، وتعتبر القدرة على التغير أهم أساسيات عملية التنمية الإدارية، حيث تهتم عملية التغير بالانتقال من الوضع الحالي الذي يعيش فيه الافراد إلى وضع آخر في المستقبل أكثر فاعلية وكفاءة، وذلك عن طريق القيام بتوظيف العناصر البشرية بشكل عملي والتأثير عليها بصورة فعالة. (بزيو وآخرو، ٢٠٢٢).

وأوضح شحاتة (٢٠٢١) أن التغير التنظيمي هو أحد أهم إجراءات تعديل عناصر العمل التنظيمي، كالأاليب الإدارية وأهدافها في إيجاد أوضاع تنظيمية أقوى وأفضل وحل المشكلات التنظيمية، وهذا التطوير أو التغير الذي يشمل كافة عناصر العمل أو جزء منها يقاومه الموظفون لخوفهم من مواجهة المستجدات التي تهدد عملهم واستقرارهم، ومن الصعب تحديد أسباب محددة لمقاومة التغير، فالموظفين يرفضون غالباً العمل

بأساليب جديدة تختلف عن الأساليب التي اعتادوا عليها أو العمل تحت ضغوط أو شروط جديدة، وفي ظل هذه التطورات نرى المؤسسات تسعى للحفاظ على استمراريته من خلال مواكبة التطورات المختلفة.

والمؤسسات الصحية تُعد من أكثر المؤسسات التي تحتاج إلى تطوير وتغيير لرفع مستوى الخدمات الصحية المقدمة، ويرجع هذا إلى التغيرات والتطورات المتسارعة في مجال المعارف والعلوم الطبية، وكذلك الاستكشافات العلمية المتسارعة والمتلاحقة في المجال الصحي، ولذلك فإن أحداث التغير والتطوير في هذا المجال يُعد من أبرز السمات المهمة لهذه المؤسسات، بهدف مواكبة وملاحقة التطورات والتغيرات التكنولوجية والعلمية في مجال الصحة، مما يساهم في تقديم الخدمات الصحية المتطورة، وهذا يمثل الجانب الحيوي لنمو المؤسسات الصحية واستمرار بقائها، ولن يحدث هذا إلا من خلال متابعة التغيرات، ورصد التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسات الصحية. (المطيري وآخرون، ٢٠٢٢).

وأضاف زائري والحازمي (٢٠٢٣) أن التغير التنظيمي يُعد من الأمور الضرورية لكافة المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الصحية بشكل خاص لضمان رفع مستوى أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المنشودة، وتقديم خدمات صحية عالية الجودة ومتميزة، ولتحقيق ذلك يتعين على المؤسسات الصحية تبني إدارة تقوم على أحداث التغير بالشكل الذي يتناسب مع التطورات والتغيرات التي تشهدها البيئة المحيطة بها، لضمان مستوى عالي للخدمات الصحية المقدمة.

ويُعد التحول المؤسسي إحدى عمليات فصل الجهات المسؤولة عن تقديم الخدمات الصحية عن الجهات المسؤولة عن تنظيم وتمويل هذه الخدمات بحيث تتولى الجهات الحكومية السعودية إدارة تقديم الخدمات الصحية، وتركز وزارة الصحة السعودية على عمليات التشريع والتنظيم والتنفيذ والاشراف داخل

القطاع الصحي، ويُعد هذا التحول أحد الخطوات الرئيسية التي تساهم في أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ والمتمثلة في الارتقاء بأنظمة الرعاية الصحية إلى مستويات عالية من الجودة والكفاءة. (وزارة الصحة).

وبناء على ما تقدمت اهتمت هذه الدراسة بالحديث عن أثر التغيير التنظيمي على مقاومه الموظفين خلال مرحله التحول المؤسسي في وزاره الصحة السعودية.

مشكلة الدراسة

تسعى المؤسسات والمنظمات دائماً إلى الحفاظ على تحقيق التوازن والتعايش مع البيئة المحيطة بها قدر المستطاع، ولكن قد يعيق مسيرتها وجود العديد من التحديات التي تفرض عليها إجراء العديد من التغييرات المختلفة، سواء في هيكلتها أو في أنماطها أو في أنشطتها، ولذلك يتعين على هذه المؤسسات للحفاظ على استمراريته وبقائها أن تحاول دائماً فهم هذه التغييرات وفهم البيئة المحيطة بها، والعمل على وضع استراتيجية مناسبة للتعامل معها، ونظرية الإدارة الحديثة تقوم على أساس إدراك وفهم التغييرات والتكيف معها، حيث يُنظر إلى عملية التغيير على أنها أساس نجاح أي مؤسسة. (الشعلان، ٢٠١٦).

وأضاف الحربي (٢٠١٦) أن التغيير التنظيمي يُعد من العمليات الإيجابية والمستمرة داخل المؤسسة، وأن استجابة الموظفين لهذا التغيير تختلف من موظف إلى موظف آخر، فمنهم من يرحب بهذا التغيير ويعتبره مدخل من مداخل تطوره الشخصي والمهني، ومنهم من يقاوم هذا التغيير ويعتبره تهديدا لاستقراره المهني، ومن هنا يظهر درجات متفاوتة من المقاومة والقبول لهذا التغيير.

والمؤسسات الصحية كغيرها من المؤسسات تحيط بها بيئة سريعة ومتغيرة وتواجه العديد من التحديات، ولمواجهة هذه التحديات لابد من توافر إدارة قادرة على مواكبة هذه التغييرات، وتتناسب مع تطورات البيئة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، وقد لذلك كان من الضروري على هذه المؤسسات اللجوء إلى

استراتيجية تغيير تساهم في تطوير كافة العناصر الإدارية للمؤسسة من هيكل تنظيمي وخطط استراتيجية وأهداف، وجعل كافة الموظفين في حالة من التوافق والانسجام مع هذه التغيرات، وتقبل العوامل المتسارعة لعملية التغيير. (المطيري وآخرون، ٢٠٢٢).

ومما سبق تتضح مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

- ما أثر التغيير التنظيمي على مقاومة الموظفين خلال مرحلة التحول المؤسسي في وزارة الصحة السعودية؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في كونها تتناول الحديث عن أحد الموضوعات المهمة في مجال الإدارة، وهي أثر التغيير التنظيمي على مقاومه الموظفين خلال مرحله التحول المؤسسي في وزاره الصحة السعودية؛ وبالتالي تتحدد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

أولاً: الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية للدراسة فيما يلي:

- تتناول الدراسة متغير هام في مجال الإدارة وهو التغيير التنظيمي في المؤسسات.
- تعد هذه الدراسة استجابة للاتجاهات الحديثة العالمية التي تؤمن بنظرية التطوير والتجديد من أجل رفع مستوى الخدمات المقدمة.
- قد تساعد هذه الدراسة المدربين على تعزيز نقاط القوة لديهم ومتابعة كافة التطورات في مجال الإدارة لتعزيز نقاط القوة لدى الموظفين.

- تفيد هذه الدراسة الباحثين والمهتمين بالمجال الإدارة في إعداد المزيد من الدراسات التي تتناول الحديث عن الآثار التي يحدثها التغيير التنظيمي داخل المؤسسات.
- الخروج بالعديد من الاقتراحات التي تكون قابلة للتطبيق والتي تكون مناسبة مع طبيعة النتائج التي سوف تنتج عن هذه الدراسة.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية:

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة فيما يلي:

- قد تفيد هذه الدراسة المجتمع الإداري من خلال نتائجها.
- قد تساهم هذه الدراسة في تقديم أسلوب من الأساليب الحديثة في تطوير النظم الإدارية.
- قد تساهم هذه الدراسة في تنمية الجوانب الإيجابية لدى الموظفين.
- قد تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية في مجال الإدارة من خلال استفادة الباحثين من نتائجها.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الهدف الرئيسي التالي:

- التعرف على أثر التغيير التنظيمي على مقاومة الموظفين خلال مرحلة التحول المؤسسي في وزارة الصحة السعودية.

ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مستوى التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على مدى تقبل الموظفين في المؤسسات الصحية للتغيرات التنظيمية.

- الكشف عن العوامل التي أدت إلى مقاومة الموظفين لتغيير التنظيم في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة:

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية؟
- ما مدى تقبل الموظفين في المؤسسات الصحية للتغيرات التنظيمية؟
- ما العوامل التي أدت إلى مقاومة الموظفين لتغيير التنظيم في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية؟

فرضيات الدراسة:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير لدى موظفي المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية.
- عدم وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير لدى موظفي المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة في الحدود التالية:

- الحدود الزمنية: سوف تجرى الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٤٧ هـ - ٢٠٢٥ م.
- الحدود المكانية: سوف تطبق الدراسة في المملكة العربية السعودية

• الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على عينة من الموظفين، في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية.

• الحدود الموضوعية: تقتصر الحدود الموضوعية للدراسة على تناول أثر التغيير التنظيمي على مقاومه

الموظفين خلال مرحله التحول المؤسسي في وزاره الصحة السعودية

المنطلقات النظرية للدراسة: مصطلحات الدراسة:

أولاً: التغيير التنظيمي:

يُعرف التغيير التنظيمي على أنه أحد الظواهر المرافقة لنمو وتطور المنظمات، والتي تعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متلائمة ومتكيفة مع البيئة المحيطة بها، إلى مرحلة جديدة مرغوبة تتصف بالعديد من المميزات التي تجعل المنظمة أكثر قابلية، وقد يكون هذا التغيير شامل ومتكامل ليشمل كافة عمليات المنظمة والمتمثلة في هيكلتها وأنشطتها وثقافتها وتكنولوجياها، أو يمس التغيير جانب معين من عمليات المنظمة. (بن زروق، ٢٠١٠).

وعرفها بن حركات وبن رمضان (٢٠٢٤) على أنها أحد الاستراتيجيات الإيجابية المسؤولة عن رفع مستوى أداء المنظمة بالشكل الذي يجعل أداؤها أكثر كفاءة وفاعلية، وملائمة للتغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة المحيطة، وبالتالي يمكن القول بأن التغيير التنظيمي هو العملية التي تحقق التوازن مع معطيات البيئة المحيطة بالمنظمة من خلال إجراء تعديلات على المسارات المختلفة لها.

ويُعرف التغيير التنظيمي اجرائياً على أنه العملية التي يتم من خلالها تطوير أداء المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية ليتلاءم ويتناسب مع المتغيرات والسريعة في البيئة المحيطة من خلال مرحلة التحول المؤسسي.

ثانياً: مقاومة التغيير:

تُعرف مقاومة التغيير على أنها امتناع العاملين داخل المنظمة عن الاستجابة لعملية التغيير، وعدم الامتثال لهذا التغيير بدرجة مناسبة له، والحفاظ على وضع المنظمة الحالي. (عبد الرحمن، ٢٠٢١).

وعرف أبو يزيد (٢٠١٨) مقاومة التغيير التنظيمي على أنه أي سلوك يحافظ به الموظف على الأوضاع الراهنة داخل المنظمة وتجنب التغييرات، وهذا يحدث على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة أو مستوى المؤسسة ككل.

تُعرف مقاومة التغيير اجرائياً على أنها امتناع الموظفين داخل المؤسسات الصحية عن الاستجابة لعملية التغيير الوظيفي خلال مرحلة التحول المؤسسي.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة

- أولاً: دراسات العربية
- ثانياً: الدراسات الاجنبية
- رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

ثانياً: الإطار النظري

- المحور الأول: التغيير التنظيمي
- المحور الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي

أولاً: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة تراثاً نظرياً يمكننا الاعتماد عليه والانطلاق منه والاعتماد عليه من أجل الوصول إلى العديد من النتائج الجديدة تخدم البحث العلمي وتكون إجابة عن أسئلة الدراسة التي تم طرحها، فالباحث يجب عليه أن يستعين بجميع البحوث الدراسات التي تناولت الظاهرة التي تم اختيارها من طرف الباحث، ويشترط أن تكون هذه الدراسات السابقة لها موضوعاً وهدفاً ونتائج، أما إذا وجدت فرضيات البحث والعينة والمنهج والأدوات فالدراسة تكون أكثر تفصيلاً ودقة.

وانطلاقاً من موضوع هذه الدراسة فهناك العديد من الدراسات والمشاكلة التي أجراها الباحثون سواء كانت قد تناولت التغيير التنظيمي، أو تلك التي تطرقت لم تغير مقاومة التغيير؛ لذلك سوف نعرض أهم الدراسات التي تخدم موضوعنا ونتطرق لأهم النتائج التي توصلت إليها مع إعطاء وجهات النظر المختلفة حولها، إضافة إلى محاولة نقدها وتقييمها والاشارة إلى أوجه الاستفادة منها.

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة زائري والحازمي (٢٠٢٣): والتي كانت بعنوان "أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الآثار التي تحدثها عملية التغيير على مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وأظهرت النتائج أن لإدارة التغيير أثر كبير في رفع مستوى الخدمات الصحية المقدمة، فكلما زاد معدل التغيير كلما ارتفع مستوى الخدمات الصحية المقدمة، وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة العاملين بالقطاع الصحي في عمليات التغيير.

دراسة بن سالم وعبد الحكيم (٢٠٢٣): والتي كانت بعنوان "أثر مقامة التغيير التنظيمي والتكنولوجي على أداء المنظمة" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الآثار الذي تحدثها مقامة الموظفين للتغيير التنظيمي على أداء المنظمات، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وطُبقت الدراسة على عينة مكونة من (٣٥) موظف، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأداء التنظيمي ومقاومة التغيير، كما أوضحت النتائج أن لمقامة التغيير تأثير كبير على أداء المنظمات، وأوصت الدراسة بضرورة التعرف على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي، وضرورة إشراكهم في هذا التغيير.

دراسة المطيري وآخرون (٢٠٢٢): والتي كانت بعنوان " أثر إدارة التغير على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الآثار التي تحدثها إدارة التغير على كفاءة وجودة الخدمات الصحية المقدمة من المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض بالملكة العربية السعودية، كما سعت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة التغيير التنظيمي، ومستوى جودة وكفاءة الخدمات الصحية المقدمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، طُبقت الدراسة على عينة مكونة من (١٤٣) موظف من الموظفين العاملين في المستشفيات الحكومية، وأظهرت النتائج أن التغيير التنظيمي يلعب دور فعال في رفع مستوى الخدمات الصحية المقدمة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحقيق رضا المستفيدين عن الخدمات الصحية المقدمة، كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير التكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسات الصحية.

دراسة شحاتة (٢٠٢١): والتي كانت بعنوان "أثر التغيير التنظيمي في التميز المؤسسي: تحليل الدور الوسيط لاستراتيجيات التدريب والتنمية: دراسة تطبيقية مقارنة على البنوك التجارية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي لتحقيق التميز المؤسسي، والتعرف على استراتيجيات وأبعاد

التغيير التنظيمي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وطُبقت الدراسة على عينة مكونة من (٩٢) مفردة، وأظهرت النتائج مدى أهمية التدريب فهو يلعب دور فعال في العلاقة بين التغيير التنظيمي وبين التميز المؤسسي، كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة معنوية في درجات تأثير التغيير التنظيمي على التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة بوضع خطط التغيير التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة عبد الباسط والسعيد (٢٠١٩): والتي كانت بعنوان "مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب الرئيسية التي تدفع الموظفين إلى مقاومة التغيير التنظيمي، كما سعت الدراسة إلى الكشف عن طرق العلاج المناسبة لمواجهة أشكال المقاومة المختلفة للموظفين، واتبعت هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وأظهرت النتائج وجود العديد من الأسباب التي تدفع الموظفين لمقاومة التغيير من أهمها الطبيعة البشرية للموظفين والتي تختلف من فرد لآخر باختلاف اتجاهاتهم واحتياجاتهم وأنماطهم الشخصية، وأوصت هذه الدراسة بضرورة العمل على إشراك الموظفين في عملية التغيير ووضع استراتيجيات التغيير المختلفة.

دراسة أبو اليزيد (٢٠١٨): والتي كانت بعنوان " أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالاتحاد المصري للكراتيه" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الآثار الذي تحدثها مقاومة التغيير التنظيمي على كفاءة وفاعلية الموظفين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وطُبقت الدراسة على عينة مكونة من (٩٥) مفردة، وأظهرت الدراسة أن أسباب مقاومة التغيير الوظيفي لها تأثير كبير على فاعلية أداء الموظفين، وأوضحت الدراسة ارتباط أساليب وأشكال مقاومة التغيير بالأداء الفعال للموظفين، كما أكدت الدراسة وجود

مبررات قوية لمقاومة الموظفين لأشكال التغيير التنظيمي، وأوصت هذه الدراسة بضرورة الاهتمام بكافة جوانب ومظاهر مقاومة الموظفين للتغيير، وضرورة إظهار الإدارة لحماسه تجاه عمليات التغيير.

دراسة صقر (٢٠١٦): والتي كانت بعنوان "تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية التغيير والتعرف على أهم أبعاده والدور الذي يلعبه في تطوير أداء القيادات، كما سعت الدراسة إلى تقديم العديد من التوصيات التي تساهم في تطوير أداء الموظفين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وطُبقت على عينة مكونة من (٥٤) مفردة، وأظهرت النتائج وجود العديد من جوانب القصور المختلفة في المجالات الإدارية المختلفة، كما أوضحت النتائج مدى أهمية عملية التغيير التنظيمي ومدى تأثيره في البيئة الإدارية، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على الأنماط المختلفة للتغيير، وإعادة النظر في الآليات والمعايير الخاصة باختيار القيادات بشكل الذي يتناسب مع تطورات البيئة المحيطة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Alannah et. Al (2017): والتي كانت بعنوان "Subjective Perceptions of Organizational Change and Employee Resistance to Change: Direct and Mediated Relationships with Employee Well-being" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وطُبقت على عينة مكونة من ٢٦٠ موظف، وأظهرت النتائج وجود علاقة غير مباشرة بين التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تصورات الموظفين عن عملية التغيير، والاهتمام بالصعوبات التي تواجه المدراء في تطبيق هذا التغيير.

دراسة (2016) Betül et. Al: والتي كانت بعنوان "The Effect of Organizational

"Communication Towards Resistance to Change: A Case Study in Banking Sector" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الآثار الذي يحدثها الاتصال التنظيمي على مقاومة التغيير، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وطُبقت الدراسة على عينة مكونة من (٤٠٦) من الموظفين، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ارتباطية بين الاتصال التنظيمي وبين مقاومة التغيير، كما أكدت على مقاومة الموظفين لعملية التغيير التنظيم، كما أكدت الدراسة على أن التواصل الفعال مع الموظفين سيقضي على مقاومتهم للتغيير.

دراسة (2016) Blanca& Ramona: والتي كانت بعنوان "CHANGE, RESISTANCE TO CHANGE

"AND ORGANIZATIONAL CYNICISM" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف ماهية التغيير والتعرف على أسباب مقاومة هذا التغيير، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل أهدافها، وأظهرت النتائج أن لمقاومة التغيير تأثير كبير على التغييرات التنظيمية مما يعيق تطبيق هذه التغييرات.

دراسة (2015) Found: والتي كانت بعنوان "The effect of resistance in organizational change

"programmes: A study of a lean transformation" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الآثار التي تحدثها مقاومة التغيير على التغيير التنظيمي، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وأظهرت النتائج أن من خلال الفهم الفعلي لطبيعة المنظمة يمكن إنشاء برنامج تغيير أكثر ملائمة لطبيعة هذه المنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة معالجة التأثير التنظيمي لأهداف المنظمة.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

من حيث الهدف: اتفقت هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة كدراسة (زائري والحازمي، ٢٠٢٣؛ المطيري وآخرون، ٢٠٢٢) والتي هدفت إلى التعرف على الآثار التي تحدثها عملية التغير على مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة، بينما اختلفت مع العديد من الدراسات حيث سعت دراسة (بن سالم وعبد الحكيم، ٢٠٢٣؛ أبو يزيد، ٢٠١٨) إلى التعرف على الآثار الذي تحدثها مقاومة التغير التنظيمي على كفاءة وفاعلية الموظفين، بينما سعت دراسة عبد الباسط والسعيد (٢٠١٩) إلى التعرف على الأسباب الرئيسية التي تدفع الموظفين إلى مقاومة التغير التنظيمي واتفقت معها دراسة Blanca & Ramona (٢٠١٦)، بينما هدفت دراسة صقر (٢٠١٦) إلى التعرف على ماهية التغير والتعرف على أهم أبعاده والدور الذي يلعبه في تطوير أداء القيادات، ودراسة Alannah et. Al (٢٠١٧) هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التغير التنظيمي ومقاومة التغير، بينما سعت دراسة Betül et. Al (٢٠١٦) إلى التعرف على الآثار الذي يحدثها الاتصال التنظيمي على مقاومة التغير، ودراسة Found (٢٠١٥) سعت إلى التعرف على الآثار التي تحدثها مقاومة التغير على التغير التنظيمي.

من حيث المنهج: اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في المنهج المتبع، فجميعها اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها.

من حيث النتائج: اتفقت العديد من الدراسات السابقة في النتائج كدراسة (زائري والحازمي، ٢٠٢٣؛ المطيري وآخرون، ٢٠٢٢) حيث أظهرت النتائج أن لإدارة التغير أثر كبير في رفع مستوى الخدمات الصحية المقدمة، فكلما زاد معدل التغير كلما ارتفع مستوى الخدمات الصحية المقدمة، بينما أوضحت دراسة (بن سالم وعبد الحكيم، ٢٠٢٣؛ أبو يزيد، ٢٠١٨) أسباب مقاومة التغير الوظيفي لها تأثير كبير على فاعلية على

أداء الموظفين، بينما أشارت دراسة عبد الباسط والسعيد (٢٠١٩) إلى وجود العديد من الأسباب التي تدفع الموظفين لمقاومة التغير من أهمها الطبيعة البشرية للموظفين والتي تختلف من فرد لآخر باختلاف اتجاهاتهم واحتياجاتهم وأنماطهم الشخصية واتفقت معها دراسة Blanca & Ramona (٢٠١٦)، بينما أظهرت دراسة صقر (٢٠١٦) وجود العديد من جوانب القصور المختلفة في المجالات الإدارية المختلفة، ودراسة Alannah et. Al (٢٠١٧) أوضحت وجود علاقة غير مباشرة بين التغير التنظيمي ومقاومة التغير، بينما أضافت دراسة Al Betül et. Al (٢٠١٦) وجود علاقة إيجابية ارتباطية بين الاتصال التنظيمي وبين مقاومة التغير، ودراسة Found (٢٠١٥) أظهرت من خلال الفهم الفعلي لطبيعة المنظمة يمكن إنشاء برنامج تغيير أكثر ملائمة لطبيعة هذه المنظمة.

ثانياً: الإطار النظري

المحور الأول: التغير التنظيمي

مفهوم التغير التنظيمي:

تتعدد تعريفات التغير التنظيمي وتتنوع مداخله، غير أنها تشترك في جوهرها المتمثل في الانتقال من وضع قائم إلى وضع مُستهدف أفضل فيعرف حاتم (٢٠١٨، ص. ٤١) التغير التنظيمي بأنه عملية انتقال المنظمة من حالة إلى أخرى محسنة بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر وقد يشمل هذا التغير الجوانب التكنولوجية الهيكلية البشرية أو التنظيمية وعادة ما يكون التغير نتيجة لتأثيرات داخلية أو خارجية تستجيب لها المنظمة لضمان بقاءها واستمراريتها ولا يشترط أن يكون التغير دائماً مرتبطاً بإضافة وحدات جديدة للهيكل التنظيمي أو تعزيز الموارد البشرية فقد تعتمد بعض المنظمات على استراتيجية الانكماش مثل التوقف عن إنتاج منتج معين والتركيز على منتج واحد فقط كما قد تلجأ المنظمة إلى تسريح بعض الموظفين كجزء من خطة مواجهة الخسائر أو الإفلاس.

ويعرف عبد الباسط والسعيد (٢٠١٩، ص. ١٣) التغير التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على التحول من أوضاع سابقة محدودة وغير قادرة على مواكبة متطلبات البيئة إلى أوضاع جديدة تمكنها من التكيف مع المتغيرات والاستجابة للمتطلبات بما يضمن بقاءها واستمراريتها.

أما الحسبان (٢٠٢٣، ص. ٤٧١) فعرف أن التغير التنظيمي هو استراتيجية تعليمية تهدف إلى تعديل المعتقدات والقيم والاتجاهات وهيكل المنظمة لتمكينها من التكيف مع التغيرات في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية ويشمل ذلك التغير في أنشطة المنظمة وعملياتها وأهدافها والعاملين وغالباً يكون التغير نتيجة ضغوط خارجية ويعتمد على تحفيز العاملين لتقبل التغيرات سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى سلوكياتهم لتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة.

وأشار سالم وعبد الحكيم (٢٠٢٢، ص. ٧) إلى أن التغير التنظيمي هو الذي يركز على العلاقات الوظيفية والبنية الهيكلية للمنظمة وإدارتها وأقسامها ووحداتها، ويقر بن حركات وبن رمضان (٢٠٢٤، ص. ١٥٠) بأن التغير التنظيمي هو العملية التي تعمل من خلالها المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية من خلال تعديل مساراتها التنظيمية المختلفة.

وبناء على التعريفات السابقة يمكن تعريف التغير التنظيمي بأنه عملية انتقال المنظمة من وضع حالي إلى وضع محسن أو مستهدف يحقق أهدافها بكفاءة أكبر من خلال تعديل البنية الهيكلية والعلاقات الوظيفية والعمليات والموارد البشرية وأحياناً القيم والمعتقدات التنظيمية بهدف التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وضمان استمرارية المنظمة وبقائها في بيئة متغيرة.

أنواع التغيير التنظيمي:

هناك العديد من أشكال التغيير التنظيمي التي أشارا إليها العديد من الدراسات كدراسة حاتم (٢٠١٨) ودراسة الحسبان (٢٠٢١).

أولاً: التصنيف حسب درجة الشمولية

أشارت دراسة (حاتم، ٢٠١٨، ص. ٥٨: ٦١) إلى أنواع التغيير التنظيمي باختلاف الظروف والمواقف التي تواجه المنظمة ويمكن توضيحها كما يأتي:

١. التغيير حسب درجة الشمولية: التغيير الجزئي يشمل بعض أجزاء المنظمة مثل الوحدات الإدارية أو السياسات أو العاملين، أما التغيير الشامل فيغطي المنظمة بالكامل ويشمل الجوانب البشرية والتكنولوجية والهيكلية والوظيفية.
٢. التغيير حسب درجة المشاركة: التغيير المفروض يتم من قبل الإدارة العليا دون مشاركة العاملين ويقتصر دورهم على التنفيذ أما التغيير بالمشاركة فيتم من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرار والتخطيط للتغيير بهدف تقليل مقاومته.
٣. التغيير حسب درجة التخطيط: التغيير المخطط يتم بعد دراسة وتحليل للظروف ووضع برامج واضحة وإعداد العاملين له أما التغيير غير المخطط فيحدث بصورة تلقائية نتيجة تغيرات داخلية أو خارجية دون إعداد مسبق.
٤. التغيير حسب وقت التنفيذ: التغيير السريع يحدث كرد فعل سريع للضغوط أو الظروف المفاجئة وغالبا ما يكون أقل استقرارا أما التغيير التدريجي فيتم بصورة متتابعة وفق خطة طويلة المدى ويكون أكثر ثباتا واستقرارا.

٥. التغيير حسب نوع الاستجابة: قد يكون التغيير استجابة لظروف خارجية في البيئة المحيطة بالمنظمة أو نتيجة لظروف ومشكلات داخلية مثل الصراعات والضغوط التنظيمية كما قد يهدف التغيير إلى السيطرة على بعض العوامل أو السلوكيات لتحقيق ميزة للمنظمة.
٦. التغيير حسب الشيء الذي يتم تغييره: يشمل التغيير التكنولوجي والتغيير في المنتجات أو الخدمات والتغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في الثقافة التنظيمية والتغيير في الاستراتيجية.

ثانياً: التصنيف المتعدد المعايير

- صنفت دراسة (الحسان، ٢٠٢٣، ص. ٤٧٣: ٤٧٤) التغيير التنظيمي وفق عدة معايير رئيسية:
١. حسب مدى التغطية: التطوير الكلي يشمل المنظمة أو النظام بالكامل ويظهر في صور مثل الخصخصة أو الاندماج أو تطبيق الجودة الشاملة أما التطوير الجزئي فيقتصر على بعض الأجزاء داخل المنظمة مثل تدريب العاملين أو إجراء تنقلات وظيفية داخل أحد الأقسام.
 ٢. حسب ما يتم تغطيته: قد يشمل التغيير المنظمة بالكامل مثل الاندماج أو إعادة الهيكلة وقد يقتصر على إدارة أو قسم من خلال إعادة تنظيمه أو تنشيط فرق العمل كما قد يركز على الأفراد عبر تطوير مهاراتهم وتنفيذ برامج تدريبية.
 ٣. حسب درجة الهيكلة: التطوير الهيكلي يتم وفق خطة رسمية واضحة تتضمن أهدافاً محددة وجدولاً زمنياً وموارد مخصصة للتنفيذ.
 ٤. حسب سرعة التطوير: التطوير التدريجي يحدث ببطء وبشكل تراكمي مع الاستفادة من الخبرات السابقة أما التطوير الفجائي أو الثوري فيحدث بسرعة وبشكل مفاجئ لإحداث تغيير جذري في المنظمة.

٥. حسب الشكل أو المضمون: التطوير الشكلي يركز على الإجراءات والمظاهر التنظيمية دون تحقيق تغيير فعلي أما التطوير في المضمون فيركز على الأهداف الحقيقية ومعالجة المشكلات وتحقيق نتائج ملموسة.

أسباب التغيير التنظيمي:

توجد عدة أسباب تجعل المنظمة تلجأ للتغيير التنظيمي، والتي أشارت إليها دراسة عبد العزيز (٢٠١٦، ص ٥٠١) ومن أبرزها التالي:

➤ أسباب هيكلية: لقد أظهرت النظرية الكلاسيكية دراسة الهيكل التنظيمي والذي يضم التغيرات المتعلقة بتقسيم العمل، وخطوط السلطة والمسؤولية، وكذلك تحديد العلاقات بين الوظائف مع تطبيق نظام اللامركزية يؤثر على التنظيم ككل، ويدفعه ذلك لإحداث التغيير المطلوب. وذكر أيضاً أن إعادة الهيكلة أو ما يسمى بإعادة تنظيم العمل تضم تعديل التفكير والمعلومات للعمليات المختلفة المتداخلة في المنظمة، ويؤدي هذا إلى تنسيق أفقي ومرونة أكبر للاستجابة للتغيرات البيئية، مما يتطلب طرح أفكار قديمة تقليدية جانباً فيما يتعلق بأداء العمل، واتخاذ طرق جديدة للقيام بالعمل، مع أن هذا السبب يضم كيفية تقسيم العمل والتنسيق بين وحدات وأجزاء التنظيم المختلفة وتقسيم التنظيم لأقسام.

➤ أسباب بيئية: تعيش المنظمة في الغالب حالة تغير في أبعاد بيئية متعددة (اقتصادية، سياسية، اجتماعية، قانونية، سكانية) وتراوح بين الاستقرار والاضطراب، وترتبط المنظمة بعلاقاتية تبادلية مع البيئة التي تعيش فيها، وتتأثر بالتغيرات التي تحدث في تلك البيئة، مما يؤدي إلى تأثير التغيرات على التنظيم، ودفعه لدراستها وتحليل أسباب، ومدى تأثير التنظيم بها، مما يساعد التنظيم للتكيف مع البيئة الخارجية ومتغيراتها.

➤ أسباب تقنية أو تكنولوجية: تتمثل هذه الأسباب في التغيرات التي يشهدها العالم اليوم، حيث تعد الاكتشافات والاختراعات التقنية وأجهزة الحاسب، ووسائل الاتصال الحديثة، وأيضاً البريد الإلكتروني والانترنت عوامل تؤثر على بيئة العمل ومهامه وعملياته، ويتطلب ذلك إحداث تغيرات في الهياكل التنظيمية أو مشاعر العاملين وسلوكهم وكذلك حاجاتهم وتوقعاتهم.

➤ أسباب إدارية: تؤثر فلسفة الإدارة واسلوب العمل في المنظمة وتؤثر على أدائها، والتغير في هذه الفلسفة أو الأسلوب يؤدي إلى إحداث تغيير في المنظمة.

➤ أسباب نفسية: إن نجاح التنظيم في تنفيذ أهدافه بالدرجة الأولى يتوقف على موارده البشرية، كما يعتمد نجاح التنظيم في استغلال هذه الموارد المتاحة لديه، ونجاحه في تحقيق أهدافه، لهذا فإن أي تغيير في روح العاملين المعنوية أو في دوافع عملهم وفي أنماط سلوكهم واتجاهاتهم تجاه العمل تؤثر دون شك في فاعلية التنظيم وتحقيق أهدافه، لذلك فإن مدى مقدرة الجهاز الإداري في قيادة وتوجيه ودفع العاملين تجاه العمل يعتبر من أهم عوامل الحسم في ارتفاع مستوى أداء التنظيم.

وذكر (الحسبان، ٢٠٢٣) أن من أسباب التغيير التنظيمي التي تحتتم على المنظمة القيام بالتغير، رغم تعدد القوى والأسباب الدافعة لإحداث تغيير في أجزائها إلى وجود تغيرات ومشاكل محيطة بها تنقسم إلى تغيرات داخلية وخارجية على النحو التالي:

أولاً: تغيرات داخلية: وهي التي تواجه المنظمة من الداخل وتؤثر في مصيرها كما أنها تحكم على المنظمات بضرورة إحداث التغير، ومن أمثلتها:

- تغيرات في الآلات والمنتجات وخطوط الانتاج، وهيكل العمالة، والوظائف، وكذلك علاقات العمل.
- تغيرات في الأساليب والاجراءات المتبعة بالعمل، وعلاقات السلطة والمسؤولية، وتدني الارباح.

- تغيرات في الأساليب الإدارية (تخطيط – تنظيم- تنسيق- توجيه- رقابة).

ثانياً: التغيرات الخارجية في البيئة المحيطة بالمنظمة ومن ضمن هذه التغيرات الخارجية أو المشكلات التالي:

- زيادة حدة منافسة السوق، ولجوء المنافسين لأساليب ووسائل تهدد مكانتها بالسوق.
- تغير الأساليب الفنية التكنولوجية المحيطة بالمنظمة.
- تغيرات سياسية واقتصادية، وكذلك قانونية بالمجتمع كالتحويلات الاقتصادية نحو الرأسمالية والاشتراكية، وأيضاً التغيرات في قوانين الضرائب والتصدير والاستيراد.
- تغيرات هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم، وفروق الاجيال، وعمل المرأة...إلخ.

أهمية التغير التنظيمي:

يُعد التغير التنظيمي من العمليات الضرورية التي تساعد المنظمات على تطوير أدائها وتحسين كفاءة العمل فيها ويهدف إلى رفع مستوى الأداء وتعزيز دافعية العاملين والتعاون بينهم وتحسين استخدام الموارد المتاحة بما يساهم في خفض التكاليف وزيادة الفعالية التنظيمية كما يساهم في الحد من الجمود الإداري والبيروقراطية وتنمية الإبداع داخل المنظمة وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية بما يضمن استمرارها ونموها. (الحسبان، ٢٠٢٣، ص. ٤٧١:٤٧٢)

وتبرز أهمية التغير التنظيمي كذلك في تأثيره على العاملين والمنظمة والمجتمع إذ يساهم في تعزيز التعاون بين العاملين وتطوير مهاراتهم وتحقيق قدر من الاستقرار الوظيفي كما يساعد المنظمة على ترشيد النفقات وتحسين اتخاذ القرار وتعزيز قدرتها التنافسية وعلى مستوى المجتمع يساهم في تقديم خدمات ومنتجات أفضل بما يدعم تحسين مستوى المعيشة. (حاتم، ٢٠١٨، ص. ٤٤:٤٥).

أهداف التغيير التنظيمي:

يهدف التغيير التنظيمي إلى تعزيز الثقة والتعاون بين الجماعات المختلفة داخل المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية وتهيئة مناخ مفتوح يساعد على مناقشة المشكلات ومعالجتها بفاعلية كما يسعى إلى تحديد مسؤوليات اتخاذ القرار وتفويضها إلى المستويات الإدارية الأقرب إلى مصادر المعلومات بما يساهم في تحسين كفاءة القرارات كذلك يهدف إلى تنمية روح الانتماء لدى العاملين وتطوير فهمهم لعمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات التنظيمية كما يشجع المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية مثل الإدارة بالأهداف وتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين ويعمل التغيير التنظيمي على توفير المعلومات الدقيقة لمتخذي القرار وتحقيق التوافق بين الأهداف الفردية للعاملين والأهداف التنظيمية للمنظمة. (حاتم، ٢٠١٨، ص. ٤٦)

تتمثل أهداف التغيير التنظيمي في تعزيز قدرة المنظمة على التطور والاستمرارية من خلال زيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة ما يجعلها نظامًا متجددًا كما يهدف إلى رفع وعي العاملين بأهمية أهداف المنظمة وتعزيز ولائهم وانتمائهم لها. (عبد العزيز، ٢٠١٦، ص. ٥٠١: ٥٠٢)

المحور الثاني: مقاومة التغيير

مفهوم مقاومة التغيير

تُعرف دراسة الحسبان (٢٠٢٣، ص. ٤٧٦) مقاومة التغيير رد فعل طبيعي يظهر في البداية تجاه التغيير لأن الناس يميلون إلى التمسك بما اعتادوا عليه حتى لو كان سلبياً من وجهة نظرهم الشخصية فالتغيير يهدد أنماط العلاقات والأساليب والمصالح القائمة، أما حاتم (٢٠١٨، ص. ٧٨) فيرى أن مقاومة التغيير هي مجموعة من السلوكيات التي يتبناها الشخص للتعبير عن رفضه لفكرة التغيير وقد تتواجد أكثر من صفة في نفس الشخص وكلما زادت هذه الصفات دل ذلك على شدة وقوة مقاومته للتغيير.

ويعرف عبد الباسط والسعيد (٢٠١٩، ص. ١٧) مقاومة التغيير بأنها سلسلة من التصرفات غير المنطقية أحياناً والمعارضة أو الامتناع من قبل الأفراد لدعم جهود التغيير وعدم الامتثال له بصورة علنية أو ضمنية، بينما أوضح سالم & عبد الحكيم (٢٠٢٢، ص. ٢١) أن مقاومة التغيير هي مقاومة التغيير هي ردود الفعل السلبي للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرهم السلبي عليه.

وتعرف مقاومة التغيير بأنها امتناع الأفراد عن التكيف مع التغيير أو عدم الالتزام به بشكل مناسب والتمسك بالحفاظ على الوضع القائم. (عبد الرحمن، ٢٠٢١، ص. ٣٢١)

وبناء على التعريفات السابقة يمكن تعريف مقاومة التغيير بأنها ردود فعل طبيعية وسلوكيات سلبية يظهرها الأفراد عند مواجهة التغيير تتراوح بين الرفض الصريح أو الضمني والتمسك بالوضع القائم أو التصرفات غير المنطقية أحياناً نتيجة شعورهم بأن التغيير قد يهدد مصالحهم أو أنماط علاقاتهم وأساليب عملهم المعتادة.

أسباب مقاومة التغيير لدى الموظفين:

هناك العديد من الأسباب المؤدية إلى مقاومة التغيير التنظيمي من قبل الموظفين والتي أشارت إليها العديد من الدراسات كدراسة (بن سالم وعبد الحكيم، ٢٠٢٣، ص ٢١؛ ص ١٧) كما يلي:

- انعدام شعور الفرد بالاطمئنان والاستقرار النفسي، حيث تتطلب عملية التغيير تغييرات وتبدلات في الأساليب والمناهج مما يهدد الأمن النفسي للفرد، وخاصة الأفراد الذين يجدون صعوبة في التعامل مع التغيير.

- غالباً يتوقع المعنيون بالتغيير الخسارة، فقد تسعى الإدارة من التغيير إحداث التطوير، أو يكون التغيير يرجع إلى أسباب أخرى غير مصرح بها قد تعود بالضرر عليهم.
- المخاوف الاقتصادية، فقد يعتقد البعض أن إحداث التغيير يؤثر على دخله، حيث تتطلب التغييرات الجديدة تغير في معدل الدخل.
- يخاف البعض أن التغيير قد يؤدي إلى اكتساب مهارات جديدة، وتجميد مهارات أخرى كانت مكتسبة. وأشار عبد الباسط والسعيد (٢٠١٩، ص ١٧) إلى أسباب مقاومة التغيير كما يلي:
- يهد التغيير المصالح الشخصية: فبعض الأفراد يخافوا من فقد ما حققه من مكاسب، وقد يرى بعض المديرين أن التغيير يُعد تهديد مباشر لنفوذهم وسلطاتهم.
- الخوف الاجتماعي: قد يدفع التغيير الأفراد إلى تفضيل مصالحهم الشخصية عن فريق العمل الذي يربطهم بهم، وقد يفرض عليهم التغيير العمل في عزلة عن الآخرين، وهذا يدفعهم إلى السعي على المحافظة على وضعهم الحالي.
- عدم التأكد: ويُعد عدم التأكد من أهم أسباب مقاومة التغيير، حيث يشعر بعض العاملين بالتوتر أو القلق وقد يصل الأمر العصبية، وهذا يرجع إلى عدم قدرة العاملين على المعرفة، وهذا يشعرهم بالتهديد لأمنهم الوظيفي.
- الاستياء من التجديد: تزداد الأوامر الموجه للعاملين عندما تتغير الإدارة، وهذا يدفعهم لمقاومة هذا التغيير، ومقاومة هذه الأوامر لكونها تشعرهم بعدم الحرية وتقلل شعورهم بالثقة في النفس.
- عدم السماح بحدوث التغيير: وذلك يرجع لعدم تأهيل العاملين نفسياً لحدوث التغيير. وحصرت دراسة حاتم (٢٠١٨، ص ٧٤) أسباب مقاومة التغيير في النقاط التالية:
- عدم رفع المكافئة التي يحصل عليها العاملين في ظل التغيير.

- عدم توافر المناخ التنظيمي المناسب لعملية التغيير.

- التكلفة العالية لعملية التغيير.

- عدم اختيار الوسائل المناسبة لإحداث التغيير.

- فشل الإدارة في عمليات التغيير السابقة.

أشكال مقاومة التغيير التنظيمي:

هناك العديد من أشكال التغيير التنظيمي الذي أشارت إليها العديد من الدراسات كدراسة

(الحسبان، ٢٠٢٣، ص ٤٧٦؛ بن سالم وعبد الحكيم، ٢٠٢٣، ص ٢٤)

- مهاجمة العاملين لأي فكرة جديدة مطروحة.

- طرح العاملين للأسئلة التي لا تتعلق بعملية التغيير التنظيمي.

- صمت العاملين وعدم تعليقهم على عملية التغيير.

- عدم تعاون العاملين مع الإدارة في تنفيذ عملية التغيير مبدئين انزعاجهم منها، وعجزهم عن اتخاذ

القرارات بشأن التغيير.

- تنظير العاملين على عملية التغيير وتفضيلهم للوضع الحالي، وعدم استجابتهم للأوضاع الجديدة.

- عدم استجابة العاملين لمتطلبات عملية التغيير، مبررين عدم عدلته.

- طرح العاملين لسلبيات عملية التغيير، وتجاهل إيجابياته.

- تقليل العاملين من أهمية عملية التغيير، والنقط السلبي له.

- اضطراب العاملين عن العمل، وارتفاع عدد العاملين الطالبين للاستقالة.

وأشار عبد الباسط والسعيد (٢٠١٩، ص ١٨) إلى أنماط مقاومة التغيير كما يلي:

➤ النمط الطبيعي: وهنا تظهر المقاومة كنتيجة طبيعية لظهور أي شيء جديد، حيث يحتاج العاملين إلى وقت وجهد كبير للتأقلم مع التغييرات الجديدة والمواقف الجديدة واقناعهم بها.

➤ النمط السلوكي والانفعالي: وتعلق هذا النمط بالجانب النفسي مثل الشعور بعدم الثقة والخوف اللاشعوري.

➤ النمط القائم على العوامل الاجتماعية: وهذا النمط يكون له تأثير كبير على بيئة العمل، فمعظم أصحاب المصالح التي تعتمد على علاقات معينة داخل مجال العمل يحاولون الحفاظ عليها، لذلك فهم يقاومون أي تغيير قد يهدد مصالحهم.

وأشار حاتم (٢٠٢٣، ص ٧٤) إلى أنواع مقاومي التغيير كما يلي:

➤ المتجاوب: وهو الفرد الذي يدعي أنه له خبرة كبيرة في عمليات التغيير، وأن هذا التغيير يترتب عليه الفشل.

➤ المتسائل: وهو الفرد الذي يقوم بتوجيه الأسئلة محاولة منه لإظهار الفشل.

➤ المتسلق: وهو الفرد الذي يحاول التأثير على الإدارة العليا وإقناعهم بفشل عمليات التغيير، من خلال بناء علاقة طيبة معهم.

➤ المعمم: وهو الفرد الذي يجعل الحدث الفردي ظاهرة عامة.

➤ الثرثار: والشخص كثير الكلام عن فشل التغيير، ولا يسمح للآخرين بتعبير عن آرائهم.

➤ الملتقط: وهو الفرد الذي يلتقط الكلمات من المحيطين به والتي تساعد على مقاومة التغيير.

➤ المركب: وهو الفرد الذي يركب الأحداث والجمل ليحصل على دليل لرفض التغيير.

➤ المنسحب: وهو الشخص الذي يعبر عن رفضه للتغيير من خلال انسحابه من النقاش حول موضوع التغيير.

➤ المهاجم: وهو الشخص الذي يهجم على صاحب فكرة التغيير.

➤ المساوم: وهو الفرد الذي يسعى إلى الحصول على حل وسط، أو حل يخرب عملية التغيير.

مراحل مقاومة التغيير التنظيمي:

يمر العاملون المقاومين لعملية التغيير التنظيمي بالعديد من المراحل ليصل لمرحلة القبول والتي قسمتها

دراسة حاتم (٢٠٢٣، ص ٧٦) إلى سبع مراحل أساسية كما يلي:

- ١- مرحلة الصدمة: وهو شعور الفرد بعدم التوازن، وعدم القدرة على التعامل والتصرف.
- ٢- مرحلة عدم التصديق: وهو شعور الفرد بعد موضوعية وواقعية أسباب عملية التغيير.
- ٣- الذنب: وهو شعور العاملين بأنهم ارتكبوا أخطاء أدت إلى عملية التغيير.
- ٤- الإسقاط: وهو لوم المحيطين وتأنيبهم على عمليات التغيير التي حدثت.
- ٥- التبرير: وهو عملية وضع الأسباب والمبررات الخاصة بعملية التغيير.
- ٦- التكامل: وهو عملية اندماج مع عملية التغيير واحتوائها وتحويلها إلى مزايا يُستفاد منها.
- ٧- القبول: وهو عملية خضوع وتقبل العاملين للتغييرات والأوضاع الجديدة.

أساليب التقليل من مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي:

هناك العديد من الأساليب والاستراتيجيات التي تساهم في تقليل من مقاومة التغيير لدى العاملين، وأشارت العديد من الدراسات إلى هذه الأساليب كدراسة (بن سالم وعبد الحكيم، ٢٠٢٣؛ ص ٢٤؛ حاتم، ٢٠٢٣، ص ٨٠) كما يلي:

➤ التعليم والاتصال: وهذه الاستراتيجية تساعد العاملين على الشعور بأهمية التغيير بالشكل الذي

يجعلهم مساهمين في إحداث هذا التغيير.

- المشاركة: عند مشاركة العاملين في إحداث التغيير يكون من الصعب عليهم مقاومة هذا التغيير، وهذا يجعلهم أكثر تفهماً لأسباب هذا التغيير.
- الدعم والتسهيل: وهذه الاستراتيجية تعتمد على تدريب العاملين على اكتساب المعارف والمهارات الجديدة التي تجعلهم أكثر تفهماً لعملية التغيير.
- التفاوض: ويتم الاعتماد على هذه الاستراتيجية في حالة وجود أفراد سوف تتأذى من عملية التغيير، لذلك يسعى القائمين على عملية التغيير إلى وضع الحلول التي ترضي جميع الأطراف.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي

تمهيد

ولقد تناولنا في هذا الفصل الجوانب والإجراءات المنهجية للدراسة حيث أن الدراسة لا تتكون من الإطار النظري والاطلاع على المشكلات وإيجاد الحلول لها فقط ولكنه يتكون أيضا من العمل الميداني الذي يساعد الباحث على جمع البيانات المتعلقة بحالة الدراسة والمجتمع الذي تمت به الدراسة ومن أهم أهداف البحث العلمي هو تحقيق أهداف الدراسة عن طريق الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بإشكالية الدراسة وذلك يتم عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن طريق استخدام مجموعة من الأدوات والإجراءات المنهجية الخاصة بحالة الدراسة.

منهج الدراسة وطرقها:

أولا: منهج الدراسة:

تنتهي هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي لقدرته على وصف الظواهر المتعلقة بالدراسة، فهو يقوم بوصف وتحليل المعلومات والبيانات التي تم جمعها، ثم يقوم بإعداد التقارير عن هذه الحالة ويعتبر هذا النوع من المناهج من أكثر المناهج استخداما وأكثرها شمولية.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينها:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية، ونظرا لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات من أجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة حيث تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية، وتم نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٢٠٠) موظف.

ثالثاً: طرق جمع البيانات والمعلومات:

لقد تم جمع معلومات الدراسة عن طريق الاطلاع على ما يلي:

- أولاً: تم الاستناد بصورة أساسية على استمارة الاستبانة والتي تعتبر الأداة الأساسية والمعتمدة في البحوث

- ثانياً: الدراسات السابقة والكتب العربية والأجنبية ومواقع الانترنت ذات العلاقة بالبحث والرسائل العلمية الماجستير والدكتوراه، والرسائل الجامعية، والمكتبة العلمية، والمكتبات الالكترونية

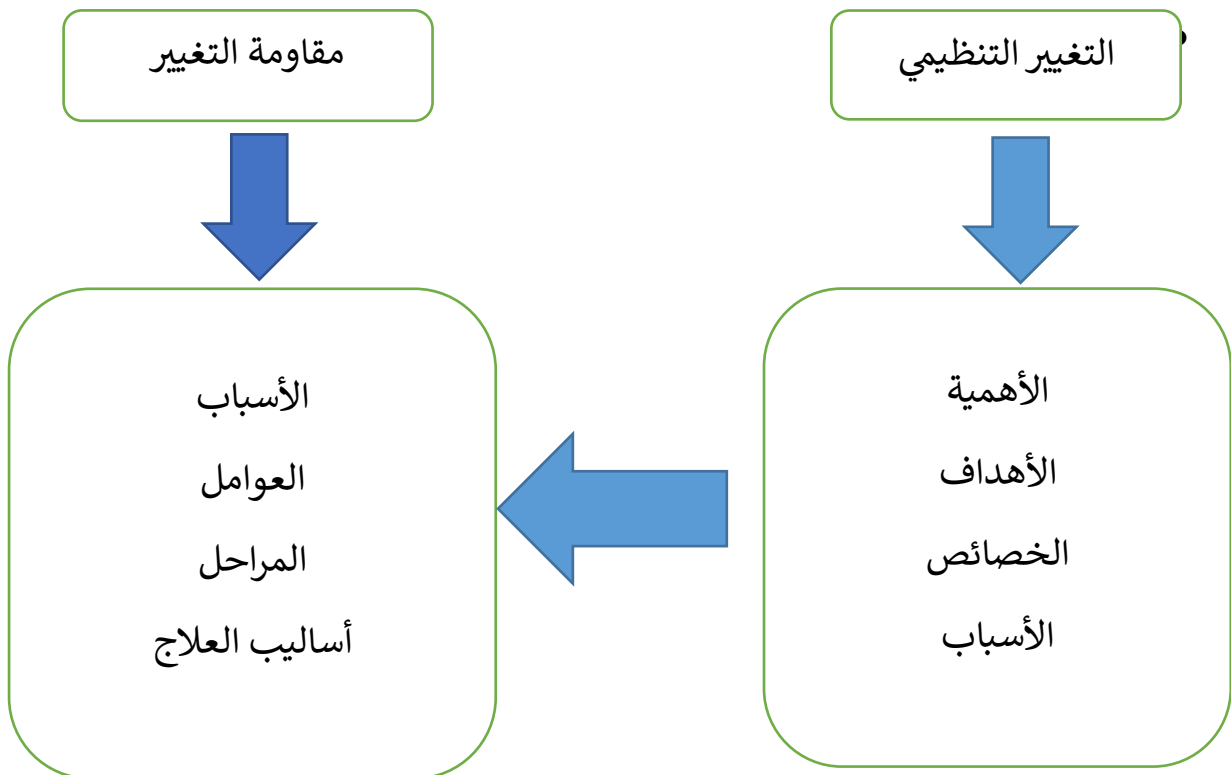
رابعاً: إجراءات الدراسة:

تقوم الباحثة بإجراء الدراسة الحالية وفق الخطوات التالية:

- الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة للتعرف على أهم الموضوعات وأحدث التوجّهات في إدارة العمال.
- تحديد عنوان الدراسة، وجمع المعلومات الخاصة به.
- صياغة مشكلة الدراسة بطريقة علمية سليمة.
- تحديد مجتمع وعينة الدراسة بما يحقق أهداف الدراسة.
- تحديد منهج الدراسة والأداة المناسبة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي سوف يتم جمعها من خلال أداة الدراسة.
- تحليل البيانات وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الأدبيات ذات العلاقة.
- الوصول إلى نتائج مناسبة.
- وضع توصيات ومقترحات في ضوء ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج.

متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: التغيير التنظيمي
- المتغير التابع: مقاومة التغيير.



الأساليب الإحصائية:

سوف تستخدم الدراسة الحالية الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات التي سوف يتم جمعها من خلال أداة الدراسة الموزعة على عينة الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS للإجابة عن أسئلة الدراسة بإيجاد ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات أداة الدراسة.

- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى التجانس الداخلي-صدق- لأداة الدراسة.

جدول (١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

المستوي	الدرجة
منخفضة جدا	١ - ١,٧٩٩
منخفضة	١,٨٠٠ - ٢,٥٩٩
متوسطة	٢,٦٠٠ - ٣,٣٩٩
مرتفعة	٣,٤٠٠ - ٤,١٩٩
مرتفعة جدا	٤,٢٠٠ - ٥,٠٠٠

أداة الدراسة:

سوف تعتمد الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات بالتطبيق على عينة الدراسة بهدف الكشف عن أثر التغيير التوظيفي على مقاومة الموظفين خلال مرحلة التحول المؤسسي في وزارة الصحة، وسيتم توزيع الاستبانة على عينة من الموظفين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، والتي ستحتوي على قسمين رئيسين، هما:

١. البيانات الديموغرافية للمستجيبين (الخصائص الشخصية).

٢. محاور الدراسة، وهي تتضمن عبارات الاستبانة التي تجيب عن أسئلة الدراسة، وتشتمل على المحاور التالية:

- المحور الأول: أثر التغيير التنظيمي على مقاومة الموظفين خلال مرحلة التحول المؤسسي في وزارة الصحة السعودية.

- المحور الثاني: أشكال التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية.

إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً: صدق الأداة:

الصدق البنائي: تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة.

المحور الأول: أثر التغيير التنظيمي على مقاومة الموظفين خلال مرحلة التحول المؤسسي في وزارة الصحة

السعودية

جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
١	التغيير التنظيمي يؤدي إلى رفع مستوى قلق وتوتر العاملين تجاه العمل.	٠,٧٨١**	٠,٠٠١
٢	كلما زادت سرعة عملية التغيير داخل المؤسسات الصحية كلما زادت مقاومة العاملين لهذا التغيير.	٠,٧٧٦**	٠,٠٠١
٣	التغيير التنظيمي يتسبب في زيادة شعور عدم الاستقرار لدى العاملين مما يزيد من مقاومتهم لهذا التغيير	٠,٧٦٧**	٠,٠٠١
٤	إشراك العاملين في عملية التغيير التنظيمي يساهم في تقليل مقاومتهم لهذا التغيير.	٠,٧٣٧**	٠,٠٠١

٥	وضوح أهداف عملية التغيير التنظيمي يساهم في تقليل مقاومة العاملين لهذا التغيير.	**٠,٦٩٨	٠,٠٠١
٦	غموض إجراءات عملية التغيير التنظيمي يزيد من مقاومة العاملين لهذا التغيير.	**٠,٦٣٨	٠,٠٠١
٧	أساليب تطبيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الصحية يؤثر بشكل مباشر على مستوى مقاومة العاملين لهذا التغيير.	**٠,٧٩٦	٠,٠٠١

** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١

ويتبين أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الصدق لعبارات المحور الأول للاستبيان مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

المحور الثاني: المحور الثاني: أشكال التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية

جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني.

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
١	تقوم الإدارة بتقسيم أعباء العمل بين العاملين داخل المؤسسات الصحية بصورة موضوعية.	**٠,٨٨٢	٠,٠٠١

٢	تقوم الإدارة بتعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصحية بشكل دوري.	**٠,٨٦٥	٠,٠٠١
٣	تقوم الإدارة بدمج بعض الفروع أو الأقسام وفقاً لمتطلبات التنظيم	**٠,٨٠٨	٠,٠٠١
٤	تقوم الإدارة بتجديد المعدات والأجهزة بصورة دورية	**٠,٨٩٣	٠,٠٠١
٥	تهتم الإدارة بإجراء المعالجة الفورية للمشكلات التقنية عند حدوثها	**٠,٨٥٩	٠,٠٠١
٦	تعتمد المؤسسات الصحية على الأنظمة والتقنيات الالكترونية في إدارة العمل	**٠,٨١٧	٠,٠٠١
٧	تقوم الإدارة بوضع البرامج التدريبية للعاملين لرفع مستوى أدائهم للحصول على الترقيات	**٠,٨٨٠	٠,٠٠١
٨	تقوم الإدارة بتغيير حجم ونوعية المهام الموكلة للعاملين بشكل دوري ومستمر	**٠,٩١٠	٠,٠٠١
٩	تُحدث الإدارة تغيرات مستمرة في توزيع العاملين	**٠,٨٨٤	٠,٠٠١

**** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١ .**

ويتبين أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الصدق لعبارات المحور الثاني للاستبيان مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

ثانياً: ثبات الأداة:

ولقد تم حساب ثبات أداة هذه الدراسة عن طريق الاتساق الداخلي باستخدام معامل معادلة الثبات لكر و نباخ ألفا، وقد ظهرت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

الرقم	أهداف الدراسة	عدد الفقرات	قيمة Alpha
١	المحور الأول: أثر التغيير التنظيمي على مقاومة الموظفين خلال مرحلة التحول المؤسسي في وزارة الصحة السعودية	٧	.٨٦٥
٢	المحور الثاني: أشكال التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية	٩	.٩٤٦
	الإجمالي	١٦	١,٨١

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة وتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من ٠,٧، لكافة محاور أداة الدراسة مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات أداة الدراسة وارتفاع مستوى ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة.

الإطار التطبيقي

- أولاً: خصائص عينة الدراسة
- ثانياً: تحليل محاور الاستبيان

المقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل الإطار التطبيقي للدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

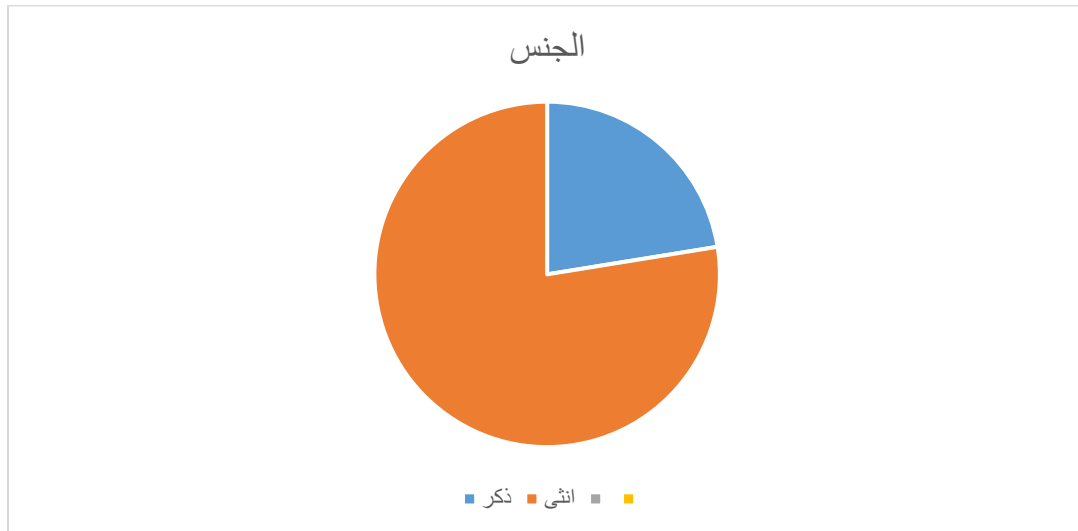
أولاً: خصائص عينة الدراسة:-

جدول رقم (٥) يوضح توزيع أفراد العينة على حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	٢٢	٪١٢,٣
اناث	١٥٧	٪٨٧,٧
مجموع	١٧٩	٪١٠٠

ومن الجدول السابق يتضح أن ٪٨٧,٧ من العينة من الاناث وكان عددهم (١٥٧) فرد، ٪١٢,٣ من الذكور وكان عددهم ٢٢ مفردة، واغلب العينة من الإناث.

شكل رقم (١)

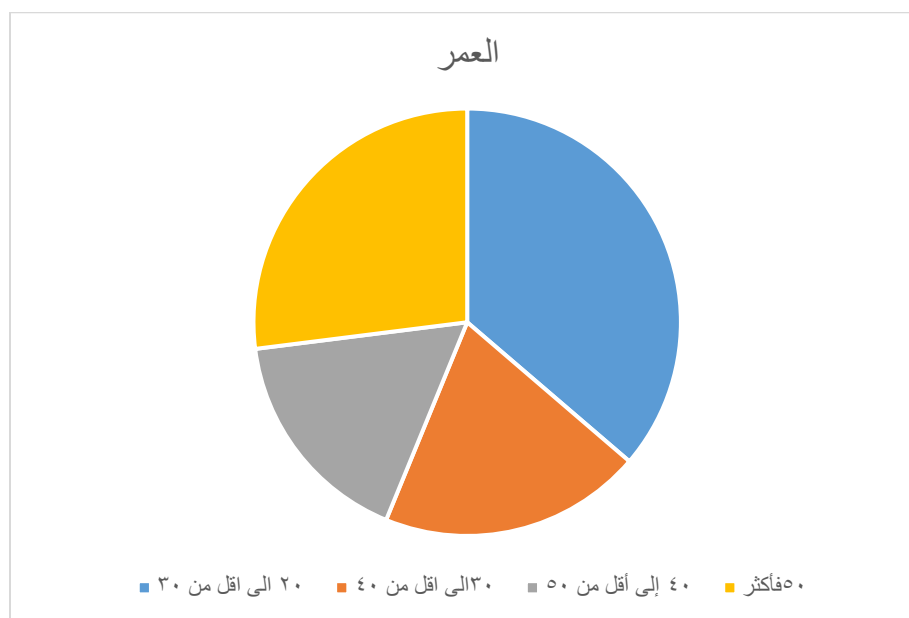


- الجدول (٦) التالي يوضح توزيع أفراد العينة على حسب العمر.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
٢٠ إلى أقل من ٣٠	٨٢	٤٥,٨٪
٣٠ إلى أقل من ٤٠	٤١	٢٢,٩٪
٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣٨	٢١,٢٪
٥٠ فأكثر	١٨	١٠,١٪
المجموع	١٧٩	١٠٠٪

الجدول السابق يوضح أن نسبة ١٠,١٪ من المبحوثين في فئة ٥٠ فأكثر، وجاء بعدها من فئة ٤٠ إلى أقل من ٥٠ بنسبة ٢١,٢٪، وجاء من بعدها الفئة ٣٠ إلى أقل من ٤٠ بنسبة ٢٢,٩٪، وان معظم العينة في فئة ٢٠ إلى أقل من ٣٠ بنسبة ٤٥,٨٪.

شكل رقم (٢)

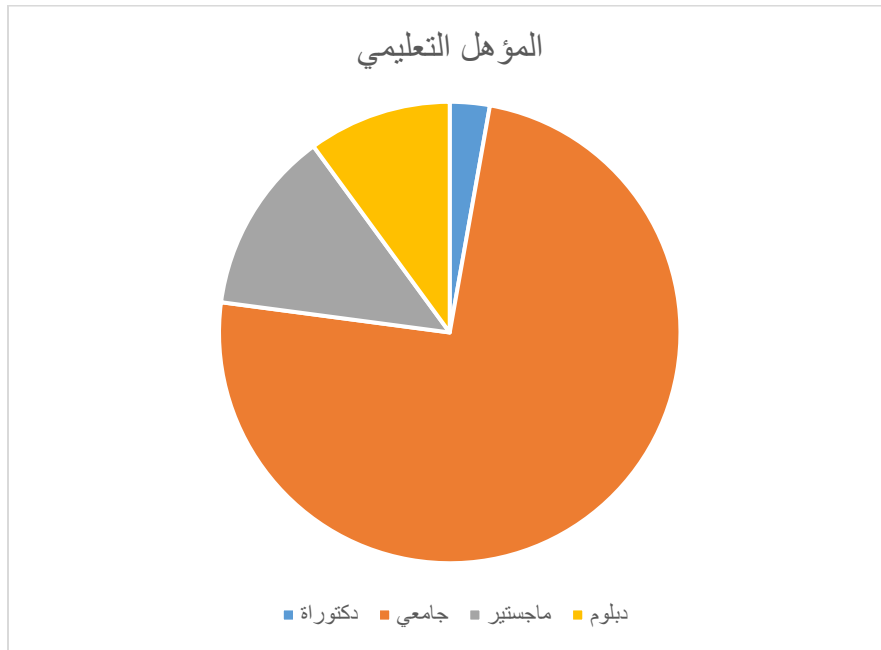


جدول (٧) تقسيم العينة على حسب المستوى التعليمي:

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	١٨	١,١٪
بكالوريوس	١٣٣	٧٤,٣٪
ماجستير	٢٣	١٢,٨٪
دكتورة	٥	٢,٨٪
المجموع	١٧٩	١٠٠٪

ويتضح من الجدول السابق أن العدد الأكبر من العينة يكون لديهم مؤهل جامعي بنسبة ٧٤,٣٪، والنسبة الأقل لفئة دكتورة بنسبة ٢,٨٪، وجاء بعدها فئة الحاصلين على دبلوم بنسبة ١,١٪ وجاء بعدها، فئة الحاصلين على ماجستير بنسبة ١٢,٨٪ من أفراد العينة.

شكل رقم (٣)

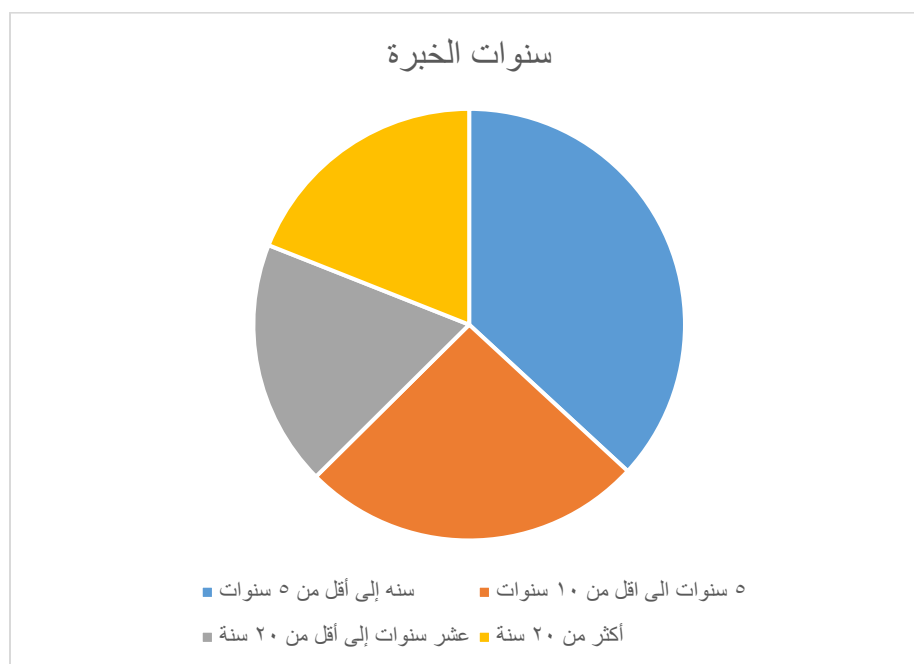


• الجدول (٨) التالي يوضح توزيع أفراد العينة على سنوات الخبرة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
سنه إلى أقل من ٥ سنوات	٦٦	٣٦,٩٪
٥ سنوات الى اقل من ١٠ سنوات	٤٦	٢٥,٧٪
عشر سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة	٣٣	١٨,٤٪
أكثر من ٢٠ سنة	٣٤	١٩٪
المجموع	١٧٩	١٠٠٪

ويتضح من الجدول السابق أن العدد الأكبر من العينة لديهم خبرة سنه إلى أقل من ٥ سنوات بنسبة ٣٦,٩٪، والنسبة الأقل لفئة عشر سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة بنسبة ١٨,٤٪، وجاء بعدها فئة أكثر من ٢٠ سنة بنسبة ١٩٪ وجاء بعدها، فئة ٥ سنوات الى اقل من ١٠ سنوات بنسبة ٢٥,٧٪ من أفراد العينة.

شكل رقم (٤)



ثانياً: تحليل محاور الاستبيان

المحور الأول: أثر التغيير التنظيمي على مقاومة الموظفين خلال مرحلة التحول المؤسسي في وزارة الصحة

السعودية:

جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة للمحور الأول

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
التغيير التنظيمي يؤدي إلى رفع مستوى قلق وتوتر العاملين تجاه العمل.	٤,٢٣٤	٠,٨٤١	٥	مرتفع جداً
كلما زادت سرعة عملية التغيير داخل المؤسسات الصحية كلما زادت مقاومة العاملين لهذا التغيير.	٤,١٦٢	٠,٨٨١	٦	مرتفع
التغيير التنظيمي يتسبب في زيادة شعور عدم الاستقرار لدى العاملين مما يزيد من مقاومتهم لهذا التغيير	٤,١٦٢	٠,٨٨١	٧	مرتفع

إشراك العاملين في عملية التغيير التنظيمي يساهم في تقليل مقاومتهم لهذا التغيير.	٤,٣٧٩	٠,٧٣٥	٤	مرتفع جدا
وضوح أهداف عملية التغيير التنظيمي يساهم في تقليل مقاومة العاملين لهذا التغيير.	٤,٤١٩	٠,٦٧٦	٣	مرتفع جدا
غموض إجراءات عملية التغيير التنظيمي يزيد من مقاومة العاملين لهذا التغيير.	٤,٤٦٩	٠,٦٦٤	١	مرتفع جدا
أساليب تطبيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الصحية يؤثر بشكل مباشر على مستوى مقاومة العاملين لهذا التغيير.	٤,٤٣٠	٠,٦٠٨	٢	مرتفع جدا
متوسط المقياس	٤,٣٢٢	٠,٧٥٥		مرتفع جدا

عند دراسة عبارات المحور الأول تبين ان سبع عبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارتين جاءت في مستوى الموافقة المرتفع وعند ترتيب العبارات من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر افراد عينة الدراسة تبين أن عبارة (غموض إجراءات عملية التغيير التنظيمي يزيد من مقاومة العاملين لهذا التغيير) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة متوسط حسابي ٤,٤٦٩ وانحراف معياري ٠,٦٦٤ ودرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (التغيير التنظيمي يتسبب في زيادة شعور عدم الاستقرار لدى العاملين مما يزيد من مقاومتهم لهذا التغيير) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي ٤,١٦٢ وانحراف معياري ٠,٨٨١

ودرجة موافقة مرتفعة وتبين وجود مستوى مرتفع جداً لأثر التغيير التنظيمي على مقاومة الموظفين خلال مرحلة التحول المؤسسي في وزارة الصحة السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات المحور الأول ٤,٣٣٢ بانحراف معياري ٠,٧٧٥.

المحور الثاني: أشكال التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية:

جدول (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات المحور الثاني

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تقوم الإدارة بتقسيم أعباء العمل بين العاملين داخل المؤسسات الصحية بصورة موضوعية.	٤,٠٨٣	٠,٨٧٣	٥	مرتفع
تقوم الإدارة بتعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصحية بشكل دوري.	٤,٠٩٥	٠,٩١٦	٤	مرتفع
تقوم الإدارة بدمج بعض الفروع أو الأقسام وفقاً لمتطلبات التنظيم	٤,٢٢٩	٠,٧٠٩	٢	مرتفع جداً
تقوم الإدارة بتجديد المعدات والأجهزة بصورة دورية	٤,٠٥٠	١,٠١٢	٩	مرتفع

مرتفع	٣	٠,٨٩٤	٤,١٦٢	تهتم الإدارة بإجراء المعالجة الفورية للمشكلات التقنية عند حدوثها
مرتفع جدا	١	٠,٧٥٩	٤,٢٤٠	تعتمد المؤسسات الصحية على الأنظمة والتقنيات الالكترونية في إدارة العمل
مرتفع	٧	٠,٩٧٧	٤,٠٧٢	تقوم الإدارة بوضع البرامج التدريبية للعاملين لرفع مستوى أدائهم للحصول على الترقيات
مرتفع	٨	٠,٩٩٥	٤,٠٦١	تقوم الإدارة بتغيير حجم ونوعية المهام الموكلة للعاملين بشكل دوري ومستمر
مرتفع	٦	٠,٩١٤	٤,٠٧٨	تُحدث الإدارة تغييرات مستمرة في توزيع العاملين
مرتفع		٠,٧٧٧	٤,١١٩	متوسط المقياس

عند دراسة عبارات المحور الثاني تبين ان عبارتین جاءت في مستوى الموافقة المرتفع جدا وسبع عبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع وعند ترتيب العبارات من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر افراد عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعتمد المؤسسات الصحية على الأنظمة والتقنيات الالكترونية في إدارة العمل) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة متوسط حسابي ٤,٢٤٠ وانحراف معياري ٠,٧٥٩ ودرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تقوم الإدارة بتجديد المعدات والأجهزة بصورة دورية) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي ٤,٠٥٠ وانحراف معياري ١,٠١٢ ودرجة موافقة مرتفعة وتبين وجود مستوى

مرتفع لأشكال التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة
الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات المحور ٤,١١٩ بانحراف معياري ٠,٧٧٧.

الخاتمة

- أهم النتائج

- التوصيات

الخاتمة

وفي النهاية نحمد الله حمدا كثيرا مباركا فيه، كما انني قد حاولت قدر الإمكان ان اتحرى الدقة في المعلومات التي تم تقديمها في هذا البحث وحاولت أيضا ان اقوم بتحليل كل العناصر التي تعلق بهذا الموضوع. وفي ختام هذه الدراسة وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة اتضح لنا أن التغيير التنظيمي يُعد من أهم العناصر الأساسية الحتمية لمواكبة التطورات الحديثة وتحقيق الكفاءة والفاعلية المؤسسية في القطاعات المختلفة، وخاصة في وزارة الصحة السعودية، ولنجاح هذا التغيير لا يقتصر الأمر على التخطيط الاستراتيجي فقط، بل يحتاج أيضاً لدراسة عميقة لسلوك العاملين وردود أفعالهم تجاه المنظمة، وقد أوضحت الدراسة أن مقاومة التغيير التنظيمي يُعد من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات والتي تكون ناتجة عن خوف الموظفين من المجهول والخوف من فقدان الوظيفة.

أهم النتائج:

- يعبر التغيير التنظيمي عن عملية انتقال المنظمة من وضع حالي إلى وضع محسن أو مستهدف يحقق أهدافها.
- يسعى التغيير التنظيمي إلى تعزيز الثقة والتعاون بين الجماعات المختلفة داخل المنظمة.
- مقاومة التغيير تعبر عن ردود فعل طبيعية وسلوكيات سلبية يظهرها الأفراد عند مواجهة التغيير التنظيمي
- وجود مستوى مرتفع جدا لأثر التغيير التنظيمي على مقاومة الموظفين خلال مرحلة التحول المؤسسي في وزارة الصحة السعودية من حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات المحور الأول

٤,٣٣٢ بانحراف معياري ٠,٧٧٥ وهذا اتفق مع دراسة (2015) Found ودراسة Blanca& Ramona

(2016) ودراسة (2017) Alannah et. Al.

- وجود مستوى مرتفع لأشكال التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات المحور ٤,١١٩ بانحراف معياري ٠,٧٧٧ وهذا اتفق مع دراسة المطيري وآخرون (٢٠٢٢)، ودراسة زائري والحازمي (٢٠٢٣).

أهم التوصيات:

- ضرورة تبني المؤسسات الصحية استراتيجيات واضحة لإدارة التغيير التنظيمي، مما يسهل عملية التطوير والتحول المؤسسي.
- ضرورة اشراك الموظفين في عملية التغيير التنظيمي، وإتاحة الفرصة لهم لإبداء رأيهم في عملية التغيير، مما يساهم في تقليل مقاومة التغيير، ورفع مستوى تقبلهم لعملية التغيير.
- إعداد العديد من الدورات التدريبية لتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات التغيير.

المراجع:

- أبو اليزيد، أحمد محمد أحمد. (٢٠١٨). أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالاتحاد المصري للكراتيه. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، (٤٧)٣، ١ - ٢٨ .
- بزيو، عمر؛ خنيش، ليلى؛ سليم، بزيو. (٢٠٢٢). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنظيمي. مجلة المحترف، ٩(٢)، ٤١٠ - ٤٢٤.
- بن زروق، جمال. (٢٠١٠). التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه. مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية، ٢٦(٢)١، ٣٩٧ - ٤٣٣.
- بن حركات، حكيمة؛ بن رمضان، سامية. (٢٠٢٤). ثنائية التغيير التنظيمي وجودة الخدمات بقطاع التعليم العالي: دراسة ميدانية على موظفي كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التيسير جامعة قسطنطينية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٠(١)، ١٤٥ - ١٧٦.
- بن سالم إيمان؛ عبد الحكيم، بلعدي. (٢٠٢٣). أثر مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي على أداء المنظمة: دراسة لعينة من موظفي المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقت المتجددة بولاية إيليزي. S ERUPI بحث ماستر غير منشور، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير.
- الحربي، عادل بن عبد الله بن نافع. (٢٠١٦). أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لدى مشرفي إدارة التدريب التربوي والابتعاث بمدينة الرياض من وجهة نظرهم. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٧(٥)، ٣٤٩ - ٣٦٤.
- الحسان، لانا خالد خلف. (٢٠٢٣). التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير. المجلة العربية للنشر العلمي، ٦(٥٢)، ٤٦٩ - ٤٨٠.

- حاتم، سماتي. واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين. رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- زائري، أحمد محمد أحمد؛ الحازمي، فهد ناصر. (٢٠٢٣). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية: دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد العزيز بجدة. المجلة العلمية للبحوث التجارية، (٤)٢، ٦٨٢ - ٧١٦.
- عبد الرحمن، اشرف عبد الرحمن محمد. (٢٠٢١). أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على البريد المصري. (١)٢، ٣١٨ - ٣٥٥.
- عبد الباسط محرز؛ السعيد، فكرون. (٢٠١٩). مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، (٤)٤، ١١ - ٢٤.
- شحاتة، ياسر السيد علي محمد. (٢٠٢١). أثر التغيير التنظيمي في التميز المؤسسي: تحليل الدور الوسيط لاستراتيجيات التدريب والتنمية: دراسة تطبيقية مقارنة على البنوك التجارية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، (٢)٢، ١٠١ - ١٤٧.
- الشعلان، فهد بن أحمد. (٢٠١٦). التغيير التنظيمي بين الإدارة والإدارة. المجلة العربية للدراسات الأمنية، (٦٤)٣١، ٣ - ٥٦.
- صقر، عبد العزيز محمد علي. (٢٠١٦). تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، (٣٣)، ٣٥١ - ٣٩٧.

- المطيري، خالد حامد؛ المطيري، يوسف عيد العزيز؛ المطيري، طراد حامد؛ الزيد؛ محمد عبد الله؛ المطيري، بندر حامد؛ المطيري، بندر محمد. (٢٠٢٢). أثر إدارة التغير على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، ٦(٢٩)، ٤٣ – ٦٣.
- موقع وزارة الصحة السعودية.
- Akan, Betül; Ülker, Funda Er; Ünsar, Agah Sinan (2016). The Effect of Organizational Communication Towards Resistance to Change: A Case Study in Banking Sector, Economic Review: Journal of Economics and Business, ISSN 2303-680X, University of Tuzla, Faculty of Economics, Tuzla, Vol. 14, Iss. 1, 53-67.
- Blanca, GRAMA : Ramona, TODERICIU. (2016). CHANGE, RESISTANCE TO CHANGE AND ORGANIZATIONAL CYNICISM. Studies in Business and Economics no. 11(3), ٤٧ – 54.
- Found, Jason Canning, Pauline Anne. (2015). The effect of resistance in organizational change programmes: A study of a lean transformation. International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 7 Issue: 2/3, pp.274-295.

الملاحق

الاستبيان

تم تصميم استبانة للتعرف على أثر التغيير التنظيمي على مقاومه الموظفين.

إن هذا الاستبيان يكون موجه بشكل خاص إلى الموظفين في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية.

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة

من أجل استكمال متطلبات بحث بعنوان "أثر التغيير التنظيمي على مقاومه الموظفين خلال مرحله التحول المؤسسي في وزاره الصحة السعودية" ونظرا لما لديكم من خبرة واسعة وكبيرة، نأمل منكم الإجابة عن هذه الاستبانة بشكل دقيق وموضوعي، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، حيث أننا نعهد إليكم بتقديم الدعم والاهتمام بالأبحاث العلمية، وقيامكم بتقديم المعلومات الدقيقة والكافية بموضوعية يترتب عليه نتائج أفضل لهذه الدراسة، وهذا يعود بالنفع على مؤسستنا وشركائنا والوطن الذي نعيش فيه، كما ان المعلومات التي سوف نحصل عليها من هذا الاستبيان سوف تكون سرية، لا يتم استخدامها الا لأغراض البحث العلمي فقط.

ونشكركم على حسن تعاونكم واهتمامكم.

الطالبة:

.....

أولاً: البيانات الشخصية:

تساعدنا البيانات الشخصية في التعرف على خصائص ومميزات عينة الدراسة، وهذا يساعدنا على تفهم وتبرير العديد من النتائج، لذلك يرجى من سيادتكم وضع علامة (✓) في المربع الذي يعبر عن اختياركم.

١-الجنس:

أ- ذكر ☐ ب - أنثى ☐

٢-العمر:

أ- ٢٠ الى اقل من ٣٠ ☐ ب- ٣٠ الى اقل من ٤٠ ☐
ج - ٤٠ إلى اقل من ٥٠ ☐ د- ٥٠ فأكثر ☐

٣-المستوى التعليمي:

أ- دبلوم ☐ ب- بكالوريوس ☐
ج- ماجستير ☐ د-دكتوراه ☐

٤- سنوات الخبرة:

أ- سنه إلى أقل من ٥ سنوات ☐ ب- ٥ سنوات الى اقل من ١٠ سنوات ☐
ج- عشر سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة ☐ د- أكثر من ٢٠ سنة ☐

الجزء الثاني: محاور الاستبيان:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس، "أثر التغيير التنظيمي على مقاومه الموظفين، عليها الرجاء وضع علامة (✓) في المربع الذي يعبر عن اختياركم.

المحور الأول: أثر التغيير التنظيمي على مقاومة الموظفين خلال مرحلة التحول المؤسسي في وزارة الصحة
السعودية:

م	البند	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
١	التغيير التنظيمي يؤدي إلى رفع مستوى قلق وتوتر العاملين تجاه العمل.					
٢	كلما زادت سرعة عملية التغيير داخل المؤسسات الصحية كلما زادت مقاومة العاملين لهذا التغيير.					
٣	التغيير التنظيمي يتسبب في زيادة شعور عدم الاستقرار لدى العاملين مما يزيد من مقاومتهم لهذا التغيير.					
٤	إشراك العاملين في عملية التغيير التنظيمي يساهم في تقليل مقاومتهم لهذا التغيير.					

٥	وضوح أهداف عملية التغيير التنظيمي يساهم في تقليل مقاومة العاملين لهذا التغيير.				
٦	غموض إجراءات عملية التغيير التنظيمي يزيد من مقاومة العاملين لهذا التغيير.				
٧	أساليب تطبيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الصحية يؤثر بشكل مباشر على مستوى مقاومة العاملين لهذا التغيير.				

المحور الثاني: أشكال التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية بالملكة العربية السعودية:

م	البنود	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق بشدة
التغيير في الهيكل التنظيمي					
١	تقوم الإدارة بتقسيم أعباء العمل بين العاملين داخل المؤسسات الصحية بصورة موضوعية.				

					٢	تقوم الإدارة بتعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصحية بشكل دوري.
					٣	تقوم الإدارة بدمج بعض الفروع أو الأقسام وفقاً لمتطلبات التنظيم.
التغيير التكنولوجي						
					٤	تقوم الإدارة بتجديد المعدات والأجهزة بصورة دورية
					٥	تهتم الإدارة بإجراء المعالجة الفورية للمشكلات التقنية عند حدوثها
					٦	تعتمد المؤسسات الصحية على الأنظمة والتقنيات الالكترونية في إدارة العمل
التغيير في الموارد البشرية						
					٧	تقوم الإدارة بوضع البرامج التدريبية للعاملين لرفع مستوى أدائهم للحصول على الترقيات

					٨	تقوم الإدارة بتغير حجم ونوعية المهام الموكلة للعاملين بشكل دوري ومستمر
					٩	تُحدث الإدارة تغيرات مستمرة في توزيع العاملين