

مقاومة التغير الإيجابي في بيئة الأعمال الإدارية والتغلب على ذلك

إعداد الطالب/

ناصر حسين ناصر الخليف

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

### حقوق الطباعة

حقوق الطباعة و النشر تمتلكها جامعة مدأوشن و لا يجوز التصرف في هذه المادة العلمية الا بأذن مسبق من جهة الاختصاص في الجامعة.

الباحث

### إهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي والذي كان دائما نموذجا يقتدى به في كل ما هو جيد و مفيد في هذه الحياة

حيث لم يولى جهدا في مساعدتي على الانتقال نفسيا ومعرفيا

من مرحلة الى التي تليها و التقدم في هذه الحياة

إلى أساتذتي الأفاضل جميعا بلا استثناء، حيث لم يدخروا جهدا في مساعدتي أنا وزملائي في شرح وفهم المادة العلمية

## Table of Contents

|    |                                       |
|----|---------------------------------------|
| ٢  | ..... حقوق الطباعة                    |
| ٣  | ..... إهداء                           |
| ٤  | ..... فهرس المحتويات:                 |
| ٥  | ..... المستخلص                        |
| ٦  | ..... الفصل الأول: المدخل العام للبحث |
| ١٢ | ..... الفصل الثاني                    |
| ١٢ | ..... الدراسات السابق                 |
| ١٣ | ..... الفصل الثالث                    |
| ١٣ | ..... منهجية الدراسة                  |
| ١٥ | ..... الفصل الرابع                    |
| ١٥ | ..... النتائج والتوصيات               |
| ١٩ | ..... المراجع                         |

### المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى إيضاح ما للتغير الإداري الإيجابي من أثر في المنشئات والمنظمات بهدف التطور والارتقاء بالأداء والإنتاجية بالمنشئة والخدمات المقدمة من مستوى الى مستوى أفضل مما يضمن تحسن في فعالية الاعمال والخدمات المقدمة. ولكن للأسف قد يقابل هذا التغير في أغلب الأحيان مبدئيا بالرفض والتهكم والمقاومة وقد يتعدى ذلك الى التشكيك من قبل أصحاب المصلحة في النتائج المرجوة والمتوقعة من هذا التغير.

عليه ولأهمية التغير لتطور العمل الإداري من مستوى الى مستوى أفضل لمواكبة التغيرات والتطورات العلمية والعملية المستمرة في مجال العمل الإداري ارتئينا أهمية مناقشة هذه مشكلة مقاومة التغير من قبل أصحاب المصلحة على المستوى التنفيذي للأعمال والمستوى الإداري.

## الفصل الأول : المدخل العام للبحث

### المقدمة:

قبل أعوام وتحديدا في العام ٢٠٢٢ ميلادية، تم تكليفي بقيادة التغير داخل النشاط الذي انتمى إليه داخل الشركة التي أنتمى لها في مهمة محددة، والتي تعتبر تغيريا استراتيجيا على المستوى التنفيذي داخل الشركة.

كانت تلك مهمتي الأولى الرسمية كقائد لفريق عمل هدفه الأساسي هو التغير من وضع حالي الى وضع مستقبلي ذو نتائج إيجابية أكثر تنعكس على الإنتاجية والأداء.

ولكنني صدمت ومن الوهلة الأولى أنا وفريق عملي بالمقاومة الشديدة من بعض الوحدات التنظيمية داخل النشاط لهذا التغير.

وتنوعه أشكال المقاومة والدرجات الوظيفية لمن يقاوم، مما كان له الأثر في حثي على العمل على أستقاء معلومات أكثر في هذا الجانب " مقاومة التغيرات الإدارية الإيجابية".

### -مشكلة الدراسة-

منذ أن نشئه البشرية على وجه الارض، فإن التغير وما يتبعه من عمليات لتطبيقه تدفع باتجاه التحديات النفسية والتطبيقية والعملية بين المعمول به التوجه المراد الوصول له بشكل مستمر، فالتغيير يعبر عن حاجة و ضرورة إنسانية وحياتية، لا يمكن لأحد أن ينكرها لوقت طويل، أو يقف في وجهها، ولكن يعمل الإنسان على تأخيرها وتأجيلها ما أستطاع، خاصة إن كانت تهدف لتجريده من الماضي، وتعلقه بالقديم و ما يعتقد في قرارة نفسه صحيحا قطعيا لا يقبل النقاش و التحسين و التطوير، للأسف يعمل ذلك على إبقاء الإنسان مكانه، بينما الآخرون يسرون نحو التقدم، والتطور، للأفضل و الأحسن.

عليه فأن هنالك تفاوتاً في طرق استقبال الموظفين والمسؤولين على حد سواء للتغيير الإداري. فمنهم من يرحب به وهم قلة، ويعتبره فرصاً ذهبية لتطوره الشخصي والمهني، وتطور عمل المنشئة التي يعمل بها.

ومنهم في الجهة المقابلة وهم الاغلب من يعتبر التغيير تهديداً شخصياً ومهنياً له، وما بين مرحب وممتعض، نجد طيفاً واسعاً من درجات المقاومة والقبول ومستوياتهما.

وربما أمكن وضع مقاومة التغيير، في هذا السياق، في مكانها الطبيعي في منظومة العمل الإداري، الذي يمكن أن يشكل نموذجاً نظرياً تجريبياً للتغيير والتفاعل معه، سلباً أو إيجاباً. فالتغيير بطبيعته يمثل تحدياً للموظف والمسؤول والمنشئة، ولمجمل عملية الانتقال من وضع إلى آخر.

علية يمكن تشبيه التغير فلسفياً بالثورات والانقلابات العسكرية، كائناً ما كان حجمه أو نوعه، عملية تحمل في ذاتها شكلاً أو آخر من أشكال المغامرة، أو المخاطرة، أمام المجهول. ويقع الموظف والمسؤول في حرج وتخوف طبيعي، في كثير من الأحيان، ليس لأنه لا يحب التطور دائماً، ولكن لأن الجديد يحمل معه، في الغالب تحديات، قد يشعر معها المتلقي لتغير بأنه مهدد بهذا الشكل أو ذاك وإلى هذه الدرجة أو تلك، بما لذلك من أبعاد وجذور نفسية واجتماعية وثقافية وروحية واقتصادية وعوامل أخرى.

وكما هو متعارف في الأوساط العملية الإدارية التطبيقية، فإن مقاومة التغيير تكون واضحة أحياناً، وخفية متلبسة متلونة في الغالب، قوية أحياناً وضعيفة في أحياناً أخرى.

عليه فأن هذه المقاومة تعد أحد الأسباب الرئيسية التي قد تسبب في إفشال عملية التغيير، كان لا بد أن يتم التعامل معها بحذر تأني وحكمة إدارية وتنظيمية تارة، أو القضاء عليها باستخدام تأثير المناصب العليا على الدنيا تارة أخرى. ذلك إن مقاومة التغيير الإداري هي سلوك فردياً أحياناً او جماعي في أحيان أخرى وهي سلوك منظم، يهدف إلى تأخير تنفيذ التغيير المقترح أو إعاقته أو منعه.

وعليه، فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في بيان مفهوم مقاومة التغيير الإداري من خلال توضيح معنى مقاومة التغيير، واسباب هذه المقاومة ومستوياتها ومصادرها وطرق العلاج المجربة والمقترحة.

#### -أهمية الدراسة.

تكمن أهمية هذه الدراسة في انها قد تعتبر أحد المراجع البسيطة والعملية التي يمكن أن تستخدم في التعرف على عملية مقاومة التغيرات الإدارية في بيئات الاعمال المختلفة والتغلب عليها.

حيث لا تخلو بيئة عمل إدارية على مختلف مستوياتها في مختلف مجالات الاعمال من التغيرات المستمرة الإدارية بهدف التطور أو الارتقاء ورفع مستوى العمل وزيادة الإنتاجية والفعالية وما يصاحب هذه التغيرات من مقاومة متسمة ومتوقعة من الموظفين والمسؤولين في السلك الإداري على مختلف المستويات الأصعدة الإدارية.

حيث سوف نناقش عملية مقاومة التغير بمختلف جوانبها العلمية والعملية والتطبيقية بدأ من قرار التغير الإداري ومرورا بتسويق هذا القرار بطريقة الصحيحة لتفادي مقاومة التغير والتعامل مع مقاومة التغير بالطريقة الفعالة مما يحقق الهدف وهو تطبيق التغيرات الإيجابية المرجوة في العملية الإدارية المتكاملة والفعالة.

مع عدم أغفال حفظ الحقوق المادية والمعنوية لجميع الأطراف المشاركة في العملية مما يضمن تحقق الاستفادة القصوى من تطبيق التغيرات الإدارية من دون أي مقاومة في المستقبل بعد إجراء عملية تغير الثقافة المؤسسية من مقاومة التغير الى تقبله بشكل عملي واحترافي.

كما لا نغفل الى أن نشير الى أن هذه الدراسة يمكن تطبيقها في أي بيئة عمل إدارية عامة أو خاصة تطمح لإجراء تغيرات إدارية ناجحة في منظومة العمل الإداري الخاصة بها، وتسعى لتقبل هذه التغيرات بشكل احترافي من دون أي مقاومة تذكر. مع الاستعداد لمعالجة المقاومة لهذه التغيرات في حال مواجهتها.

كما أنه يجب الإشارة الى أنه يجب ان يكون هنالك حاجة واضحة وملموسة لتغير الإداري لتقليل مواجهة مقاومة التغير في بيئة الأعمال فليس من العدل والمنطقي التغير من الأفضل الى الأسوء، فمثل هذه التغيرات هي السبب الرئيسي في مقاومة التغير، عليه يجب على فاض التغير أن يدرس الموضوع المراد تغييره ومدى أهمية وتأثيره على بيئة الأعمال والعاملين جيدا قبل الشروع في عملية التغير مما يقلل مقاومة التغير المتوقعة من قبلهم.

فنحن لسنا بصدد فرض ما يعيق العمل بل بصدد تسويق وترويج ما يحقق للعمال فاعلية واحترافية أكثر من خلال التغير الإيجابي والاحترافي المدروس مسبقا بعناية وكفاءة مما يضمن أقل قدر ممكن من مقاومة التغير.

عليه فالغرض الأساسي لإجراء هذا البحث والدراسة هو تسليط الضوء على عملية مقاومة التغيرات الإدارية من جميع النواحي الممكنة العملية والنظرية وتحقيق الاستفادة القصوى من التغيرات الإدارية الإيجابية من خلال طرح طرق وخطوات عملية مدروسة ناجعة لمعالجة مقاومة التغير.

#### -أهداف الدراسة.

لا يُمكن لقائد أو لمنظمة من اجراء اصلاح إداري، وتطويري للعمل إلا من خلال دراسة الواقع، والتعرف السلبيات للتخلص منها، والايجابيات لتعظيمها، ومن ثم وضع خطة عمل للنهوض بالأداء والتغير الإداري الإيجابي من الأفضل الى الأحسن أو من الأسوء الى الافضل، وهذه العملية بحد ذاتها هي جوهر عملية التغير والتي ينبع منها عادة عملية مقاومة التغير في البيئات الإدارية للأعمال المختلفة. إن دراسة موضوع مقاومة التغير الإداري، وخصوصا في المنظمات التي ينطوي عملها على متغيرات علمية وعملية مستمرة، يمكن ان يسهم في تحقيق ما يلي:

- ١- فهم أعمق لعملية التغير والتي ينبع منها مجال البحث الحالي وهو مفهوم مقاومة التغير.
- ٢- دراسة أسباب مقاومة التغير من قبل المنفذين والمسؤولين في بيئات العمل الإدارية
- ٣- الخلوصل الى طرق ناجعة وعملية ومجربة لمشكلة مقاومة التغير الإداري.
- ٤- مناقشة بعض الاستراتيجيات والتي تسبق عملية التغير مما يسهم في تقليل مقاومة التغير في حال طرح المواضيع المراد تغييرها.

#### -تساؤلات الدراسة

في بحثنا ومناقشتنا هذه نناقش كما أسلفنا عملية مقاومة التغير في البيئات الإدارية الخاصة والعامة ومدي تأثير ذلك على العملية الإدارية ككل وعلى التغير المستهدف بشكل خاص.

عليه سوف نحاول بكل الوسائل والسبل المتاحة علميا وعمليا الإجابة على الأسئلة التالية من خلال بحثنا القادم:

- ١- ما مدي أهمية التغير في البيئة الإدارية؟
- ٢- ما هو مفهوم مقاومة التغير من قبل أصحاب المصلحة في المستويات الإدارية المختلفة؟
- ٣- كيف يتم فهم عملية مقاومة التغير بالطريقة العلمية المثلى كخطوة أولية لعلاج؟
- ٤- هل يمكن معالجة ظاهرة مقاومة التغير؟
- ٥- ما هي الطرق العملية الناجحة لمعالجة حالة مقاومة التغير والخطوات المناسبة لذلك؟
- ٦- هل لمقاومة التغير أي جذور أو أصول في ثقافتنا العربية والإسلامية؟

#### -فروض الدراسة

الفرضية الأساسية (١): يمكن التقليل من مدي تعرض عملية التغير الى مقاومة التغير من خلال إشراك المنفذين لتغير في صياغة ورقيات وأجندة التغير والجدول الزمني لتغيرات المفروض عليهم من قبل صانعي القرار في منشئة ما.

الفرضية الأساسية (٢): خلق قيمة لتغير ومنفعة لمنفذي البحث قد تنحو الى تلاشي مقاومة التغير تماما من قبل المنفذين للعملية التغيرية داخل منشئة ما

#### -النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

بما أن البحث العلمي هو رحلة الباحث نحو الوصول الى نتائج ملموسة وذات طابع تطبيقي يستفاد منها في الحياة العملية، فقد ارتئينا أن نستعين بالملاحظة من الأمثلة العملية والتطبيقية ونتائج تلك الملاحظة كأداة أساسية في البحث العلمي المزمع أنشائه.

مع الاستعانة ببعض أراء المختصين والممارسين في المجال العملي والتطبيقي لمقارنتها مع نتائج التجارب العملية والتطبيقية في نفس مجال الاختصاص.

يكمّن الدافع الأساسي لإجراء هذه الدراسة في محاولة المشاركة الفعالة في إزالة الغموض اللبس عن مفهوم مقاومة التغيير الإداري، في كافة المنظمات الإدارية العامة والخاصة، فضلا عن محاولة المساهمة في التغلب على التحديات لفهم أحد المفاهيم الرئيسية في المجال الإداري، ألا وهو مفهوم مقاومة التغيير الإداري. ولهذا فان الدراسة في جملتها تتبع أسلوب التحليل النظري الفلسفي والذي يعتمد على فلسفة الباحث ووجهة نظره التي تم بنائها بناء على خليط من التجارب الشخصية والقراءات المعمقة للكثير من البحوث العلمية والمقالات المنشورة في نفس المجال والموضوع، كسبيل للتعرف على طبيعة مقاومة التغيير. وقد تعارف الباحثون على تسمية هذا الأسلوب بالأسلوب التحليلي التركيبي، الذي يقوم على مسح وتحليل بيانات الموضوع المتوافرة مع إضافة رأي الباحث الخاص المبني على التجربة والنتائج، من أجل تحقيق هدف الدراسة، والاجابة عن أسئلتها.

ولا أخفي مدي أعجابي الشخصي كباحث بالموضوع، حيث قمة سابقا باجتهادات شخصية لفهم مقاومة التغير، وكانت هذه الاجتهادات نابعة من الحاجة الى فهم هذا المفهوم للوصول ببعض المهام والمسؤوليات الى درجة عالية من الإنتاجية ومخرجات ذات جودة عالية.

وكانت هذه الأبحاث والقراءات الشخصية في الموضوع مصدرا لنقلة أفترخ بها شخصيا في الجانب المعرفي مما انعكس على الجانب العملي والتطبيقي.

## الفصل الثاني

### الدراسات السابق

-الدراسات السابقة:

- في دراسة سابقة لدكتور رايح درواش بعنوان " مقاومة التغير في التنظيمات الأسباب والعوامل:

فقد ذكر الباحث الكريم تأثير مقاومة التغير على الاستقرار في المنظومة الإدارية للمنشئة ومدي أهمية الموازنة بين التغير المطلوب وأثر مقاومة التغير على تعطيل بعض المهام الأساسية في المنظومة الإدارية للمنشئة ما، فلا تطغي الحاجة لتطبيق التغيرات بهدف التحسين والتطور على استقرار المنشئة إداريا، حيث يعد عامل الوقت المناسب لطرح التغير عاملا أساسيا في تقليل مقاومة التغير الى الحد الأدنى.

- وفي دراسة سابقة لدكتورة زينب الشوابكة بالاشتراك مع الدكتور راتب السعود بعنوان " مقاومة التغير في

المنظمات التربوية:

فقد تناول الباحثون الكرام في هذه الدراسة البعد النفسي لمقاومة التغير مما أضفي بعدا معرفيا لفهم الموضوع بشكل أعمق وأدق، كما شارك الباحثون في هذه الدراسة الكثير من التجارب والآراء الشخصية والتي أثرت الدراسة من الجانب التطبيقي والإنساني وأبعدها عن شبح المثالية الزائفة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### المنهجية وطرق البحث:

يكمن الدافع الأساسي لإجراء هذه الدراسة في محاولة المشاركة الفعالة في إزالة الغموض اللبس عن مفهوم مقاومة التغيير الإداري، في كافة المنظمات الإدارية العامة والخاصة، فضلا عن محاولة المساهمة في التغلب على التحديات لفهم أحد المفاهيم الرئيسية في المجال الإداري، ألا وهو مفهوم مقاومة التغيير الإداري. ولهذا فان الدراسة في جملتها تتبع أسلوب التحليل النظري الفلسفي والذي يعتمد على فلسفة الباحث ووجهة نظره التي تم بنائها بناء على خليط من التجارب الشخصية والقراءات المعمقة للكثير من البحوث العلمية والمقالات المنشورة في نفس المجال والموضوع، كسبيل للتعرف على طبيعة مقاومة التغيير. وقد تعارف الباحثون على تسمية هذا الأسلوب بالأسلوب التحليلي التركيبي، الذي يقوم على مسح وتحليل بيانات الموضوع المتوافرة مع إضافة رأي الباحث الخاص المبني على التجربة والنتائج، من أجل تحقيق هدف الدراسة، والاجابة عن أسئلتها.

ولا أخفي مدي أعجابي الشخصي كباحث بالموضوع، حيث قمة سابقا باجتهادات شخصية لفهم مقاومة التغيير، وكانت هذه الاجتهادات تابعة من الحاجة الى فهم هذا المفهوم للوصول ببعض المهام والمسؤوليات الى درجة عالية من الإنتاجية ومخرجات ذات جودة عالية.

وكانت هذه الأبحاث والقراءات الشخصية في الموضوع مصدرا لنقلة أفتخر بها شخصيا في الجانب المعرفي مما انعكس على الجانب العملي والتطبيقي.

#### أدوات الدراسة:

بما أن البحث العلمي هو رحلة الباحث نحو الوصول الى نتائج ملموسة وذات طابع تطبيقي يستفاد منها في الحياة العملية، فقد ارتئينا أن نستعين بالملاحظة من الأمثلة العملية والتطبيقية ونتائج تلك الملاحظة كأداة أساسية في البحث العلمي المزمع أنشائه.

مع الاستعانة ببعض آراء المختصين والممارسين في المجال العملي والتطبيقي لمقارنتها مع نتائج التجارب العملية والتطبيقية في نفس مجال الاختصاص.

#### حدود الدراسة :

سوف يتم إجراء البحث على بيئة الأعمال الإدارية في المملكة العربية السعودية في إحدى المنشآت الخدمية المنفعة العامة والتي تعد واحدة من أكبر المنشآت الخدمية في مجالها على مستوى العالم.

وسوف يشمل البحث المستويات الإدارية الصغرى والمتوسطة والتنفيذية العليا كوني كباحث أحتك بجميع هذه المستويات عمليا ولدي اطلاع كافي بطبيعة تعاملها من ثقافة التغير ومقاومته.

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

#### -مقدمة

بعد المضي قدما في تطبيق التغير المفروض من السلطة التنفيذية على الوحدات التنظيمية المختلفة وبعد البحث و الاستزادة للوصول الى الوضع الأفضل و هو التحسن المرجو من تطبيق التغير.

تم و لله الحمد تطبيق التغير على عدد ٢٢ وحدة تنظيمية كبرى في المنشئة محل الدراسة و لكن هذا التغير لم يكن سهلا و سلسا بتاتا، حيث تم تطبيق بعض الاستراتيجيات و التكنيكيات و الطرق الحديثة الإدارية لمحاولة تطبيق التغير المرجو مما يضمن الهدف الأقصى لتغير و هو النهوض للعمل الى مستويات أفضل مما له الأثر على الأداء و الإنتاجية على مستوى الفرد و الوحدة التنظيمية و المنشئة كاملتاً.

## -تحليل البيانات

بعد عقد عدد ٢٢ جلسة تثقيفية وتدريبية لعدد ٢٢ وحدة تنظيمية وذلك بهدف الوقوف على مكان التحدي وإزالة الغموض عن أسباب مقاومة التغير خلصنا أن الأسباب كانت كالتالي:

١- نظرية الخوف من النتائج السلبية حيث يعتقد في الغالب منفذ التغير من موظف أو مسؤول بأن التغير قد يعود عليه بنتائج سلبية في المستقبل القريب (عدد ١٠ وحدات تنظيمية)

وتم التغلب على هذه المخاوف عن طريق شرح الحاجة الى هذا التغير أولاً من الناحية الإدارية وما له من الأثر الإيجابي على المدى القصير والبعيد بالإضافة إلى عرض نتائج لوحات تنظيمية قاما بتطبيق هذا التغير والنتائج التي تم التوصل إليها من تجويد للعمل والوصول لمخرجات أفضل.

٢- نظرية الخوف من زيادة العبء وكمية العمل حيث يعتقد منفذ التغير الإداري أنه سوف يقوم بعمل إضافي لتطبيق التغير المأمول. (عدد ٧ وحدات تنظيمية)

وتم التغلب على هذا الخوف من خلال تأهيل نفس كوادرات الوحدات التنظيمية على التعامل مع التغيرات الإيجابية الجديدة قبل التطبيق فليس من العدل فرض التغير من دون التأهيل المسبق على طريق التعامل معه.

٣- ضعف التواصل حيث تؤدي عدم معرفة أسباب التغير المفروض على المنشئة الى الرفض العنيف من قبل المنفذين (عدد ٢ وحدات تنظيمية)

وتم التغلب على ذلك من خلال ورش تعريفية وتدريبية لكل من له الشأن في هذا التغير أو قد يثر عليه و من الضروري أن تكون هذه الورش قبل البدء في تطبيق التغير مع أبحاث بنك معلوماتي رقمي تثقيفي متوفر على مدار الساعة ويمكن الوصول إليه بسهولة لجميع أصحاب المصلحة.

٤- تمرد الموظفين لعدم إشراكهم من البداية ومن الأساس في صياغة ورقيات وأجندة التغير في مجالاتهم وتخصصاتهم المختلفة متى ما ساحت الفرصة.

وهذا السبب تمت إضافته لأهميته و لم نواجهه ولله الحمد لقوة التنظيم و التأكد المسبق من إشراك أصحاب الصلاحية جميعاً منذ الوهلة الأولى.

## -النتائج

كيفية التغير وهو المنطلق الأساسي لعملية ومنهج مقاومة التغير فنستعرض بعض النظريات التي تدعم ذلك:

- ١- لا يتم التغير الا لحاجة واضحة لتغير وملموسة من قبل مختلف المستويات الإدارية من منشئة ما حيث يؤدي تطبيق هذه النظرية الى التقليل من مقاومة التغير.
- ٢- إيجاد رؤية وخطوات واضحة لتغير يؤدي الى تقليل مقاومة التغير من قبل المنفذين.
- ٣- ابراز النتائج المرجوة من التغير قبل البدء به يساهم في تقليل مقاومة التغير من خلال تعظيم القيمة المراد اكتسابها في المستقبل من تطبيق هذا التغير
- ٤- الناس لا تقاوم أفكارها لذلك يجب اشراك المنفذين لتغير في الترويج لفكرة التغير قبل البدء بها مما يساهم في تقليل مقاومة التغير من قبل المنفذين.

#### -التوصيات

التغير الإيجابي هو حجر الأساس في التقدم في بنات الأعمال الإدارية فمن لا يتغير إيجابيا باستمرار لا يتقدم و لا يتطور و لا يحصل على ميزة تنافسية تميزه عن غيره.

عليه يجب علينا السعي دائما لتطور و التغير من الاسوء الى الأحسن و من الأحسن الى الأفضل مع المحافظة على الهدوء و رباطة الجأش و الصبر و تحمل المدد الزمنية التي قد يستغرقها تطبيق هذا التغير في بعض الحالات

كما يجب الاستماع لأراء جميع أصحاب المصلحة باستمرار بهدف التحسين و عدم التعالي

## المراجع

- البحث المنشور من قبل جامعة المجمعة بتاريخ ٢٣\٠٧\٢٠١١ بعنوان "مقاومة التغير"
- البحث المنشور من قبل جامعة فيلادلفيا بتاريخ ٠٦\١١\٢٠١١ بعنوان "مقاومة التغير في المنظمات التربوية"
- البحث المنشور من قبل جامعة الملكة أروى بتاريخ ٠٨\١٢\٢٠١٤ بعنوان " دور القيادة الإدارية في التغير و الحد من مقاومته"
- المقال المنشور في مجلة الاقتصاد التطبيقي و الأحصاء في عام ٢٠١٥ بعنوان " العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغير"
- البحث المنشور من قبل الدكتور رايح درواش في عام ٢٠١٦ بعنوان "مقاومة التغير في المنظمات – الأسباب و العوامل"
- المقال المنشور للكاتب عامر العبود بتاريخ ١٤\١٠\٢٠١٩ بعنوان " مفهوم مقاومة التغير و أسباب مقاومة التغير عند الموظفين"
- كتاب الكاتبة خولة الغانم و المنشور بعام ٢٠٢١ بعنوان "مقاومة التغير الإداري في مؤسسات التعليم العالي"
- البحث المنشور من قبل جامعة الملك عبدالعزيز بتاريخ ١٣\٠٢\٢٠٢٢ بعنوان "مقاومة التغير التنظيمي"
- البحث المنشور في مدونة النجاح نت بتاريخ ٢٩\٠١\٢٠٢٣ بعنوان "مقاومة التغير في المنظمات : الأسباب و العلاج"
- البحث المنشور في مجلة الإداري بتاريخ ٢٧\٠٥\٢٠٢٣ بعنوان "مقاومة التغير في الشركات و كيفية التغلب عليها"
- مدونة عربية INC الإلكترونية والمنشورة بتاريخ ٠٢\٠٩\٢٠٢٤ بعنوان "مقاومة التغير : كيف نحول الضعف المزعج الى فرصة ذهبية"

Midocean University

College of Management

Department of \ Master of Business Administration (MBA)

**Resistance to positive change in the administrative business environment and overcoming it**

**Prepared by:**

**Nasser Hussain Alkhulaif**

**242000245**

**Supervised by:**

**Year:2025**