



جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

ماجستير الإدارة

مشرف البحث:

د. وليد سليمان.

الطلاب المشاركون في البحث:

- ١- أحمد بيومي ٢٠٢٢٠٠٦١٠٤ القائد
- ٢- ريان رضوان ٢٠٢٢٠٠٥٤٨٣
- ٣- سامي رضوان ٢٠٢٢٠٠٥٥١٧
- ٤- انتصار عقيل ٢٠٢٢٠٠٥٥٦٤
- ٥- هاني العامودي ٢٠٢١٢٠٠٥٠٥٨
- ٦- فداء إسماعيل ٢٠٢٢٠٠٥٧٧٧
- ٧- عامر خوتاني ٢٠٢٢٠٠٥٩٠٧
- ٨- ناصر الراجحي ٢٠٢٢٠٠٥٧٩٦
- ٩- يحيى شرواني ٢٠٢٢٠٠٦١٣٤
- ١٠- أحمد المطبقاني ٢٠٢١٢٠٦٣٧٧

العام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣

أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة

The impact of resistance to change on the efficiency of the organization's performance

المقدمة:

لا يوجد شيء ثابت الا التغيير. هيراقليطس . ٥٣٥ قبل الميلاد.

نظرا للتطور السريع والهائل الحاصل في هذه الحقبة من الزمان فإن التغيير أمر محتوم في كل مؤسسة ونظام؛ ويجب على أي منظمة سرعة مواكبة هذا التطور والتغيير السريع. وتعتبر إدارة التغيير من أصعب المهمات الإدارية المبدعة؛ لأنها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فحسب بل التخطيط الناجح أيضاً، والفكرة المناسبة في الظرف المناسب، والرجل المناسب في مكانه المناسب، ولا تخلوا إدارة التغيير من العديد من التحديات والصعوبات التي تقف عقبة امام انجاز المنظمة في مرحلة التغيير ومن ابرز هذه التحديات والصعوبات هي مقاومة التغيير وتشتد الصعوبة إذا واجهت المنظمة أفراداً يفضلون ما اعتادوا عليه، أو يتخوفون بدرجة كبيرة من الحساسية من التغيير؛ لأن بعض الأفراد يرون في التغيير تهديداً لجهودهم، أو هدراً للطاقات، أو مساساً بمصالحهم الخاصة.

إن ردّ الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة وعرقلة مسيرته لإضعافه وإفشاله، كما تشتد عمليات المقاومة للتغيير إذا تحولت من الأفراد إلى الجماعات وحينئذٍ ستشكل خطورة كبيرة لأنها في هذه الصورة تكون قد تحولت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصور، وعليه إذا لم يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها بإيجابية فسيؤدي إلى الانقسامات الداخلية ونفكك وانهيار المؤسسة، كما سيتم التطرق بالتفصيل إلى مسببات مقاومة التغيير.

مشكلة الدراسة:

يتناول البحث الحالي أهمية تطوير المنظمة عن طريق إدارة التغيير وكيفية تنمية وتطوير وبناء قدرات العاملين بها، ويسعى البحث الى توجيه جهود المنظمة للنهوض بها الى مستوى المنظمة العصرية القادرة على الإنجاز والإنتاجية بكفاءة عالية والقدرة على التخطيط الجيد والقدرة على استيعاب وتطبيق عناصر التطوير التنظيمي من خلال إدارة التغيير التي تتم بشكل مخطط ومنظم من خلال عناصر إدارة التغيير وهي العمليات والافراد والهيكل التنظيمي والتقنيات المستخدمة، ودراسة أثر ذلك على رفع كفاءة العاملين وعلى وجه الخصوص خفض مقاومتهم للتغيير.

أهمية الدراسة:

١- الأهمية العلمية:

- تعد إدارة التغيير من القضايا الحديثة في مجال الإدارة، نظرا لما لها من أهمية ترتبط بإنتاجية وكفاءة الموظف وبالتالي كفاءة وإنتاجية المنظمة.
- هناك أهمية تطبيقية لنتائج هذا البحث في المنظمات المختلفة، حيث يمكن من معرفة الأساليب المناسبة لإدارة التغيير في المنظمات من أجل خفض مقاومة التغيير وزيادة فاعلية الأداء.

٢- الأهمية العملية:

- تتجلى أهمية هذا البحث في أهمية اختبار الفروض المتعلقة بالبحث، ومدى تبني تلك المنظمات للجوانب العلمية والموضوعية في إدارة التغيير من أجل التطوير التنظيمي لديها.

اهداف الدراسة:

- بيان كيفية إدارة التغيير، واتخاذ القرار حول الاستراتيجيات الواجب اتباعها من أجل الوصول الى كفاءة أفضل في العمل.
- اقتراح الحلول والتوصيات لإنجاح عملية إدارة التغيير في المنظمة، وخفض مقاومة التغيير.
- تقديم توصيات واقتراحات من شأنها المساعدة في تطوير المناخ التنظيمي، لما له من أثر فعال في السلوك التنظيمي وخفض مقاومة التغيير.

أسئلة الدراسة:

- كيف ندرك ان هناك مقاومة تغيير
- لماذا يقاوم الموظفون التغيير
- من هم المقاومون للتغيير في العادة
- ماهي التحديات التي تواجه المنظمة من مقاومة التغيير
- كيف نخفض من نسبة مقاومة التغيير في المنظمة

الدراسات السابقة والإطار النظري:

- ١- دراسة بجامعة افريقيا - السودان - بعنوان (اثر مقاومة التغيير التنظيمي على كفاءة الأداء).
- ٢- دراسة بجامعة لاهور - باكستان - بعنوان (سيكولوجية مقاومة التغيير :التأثير المضاد للعدالة التنظيمية والدعم وتبادل الأعضاء القياديين).
- ٣- دراسة بجامعة المسيلة - الجزائر - بعنوان (دور الحوافز في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمات).

المنطلقات النظرية للدراسة.

من منطلق التقدم السريع التي تصبوا من خلاله الشركات في المملكة العربية السعودية الى التطور السريع في مختلف المجالات تماشيا مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ ، فمن الطبيعي وجود مقاومة للتغيير خصوصا من قبل الموظفين القدامى. ومن هذا المنطلق سوف تتم دراسة مقاومة التغيير مدى تأثيره على كفاءة الأداء في المنظمة.

المنهجية وطرق البحث.

- البحث عن طريق الاطلاع وتحليل دراسات وتجارب سابقة عن مقاومة التغيير والاستفادة منها واستنتاج ما آلت اليه هذه الدراسات والتجارب.
- عمل استبيان لما يقارب ٣٠٠ موظف في قطاعات مختلفة وتحليل نتائجه.

أدوات الدراسة.

- عمل استبيان يتناول العديد من النقاط التي تكشف أسباب مقاومة التغيير.
- بحث وتحليل تجارب المنشآت المتعلقة بمقاومة التغيير وربط النتائج بنتائج الاستبيان والبحث.

مجالات الدراسة.

- المجال الزمني: سيتم جمع وتحليل البيانات المتعلقة بهذا البحث في غضون شهر من تاريخ تسليم مقترح المشروع.
- المجال البشري: سيتم عمل الاستبيان لما يقارب ٣٠٠ موظف في القطاع العام والخاص واجراء مقارنة لنتائج الاستبيان بين نتائج الموظفين في القطاعين.

- المجال المكاني: ستكون نتائج البحث في المملكة العربية السعودية بحيث ستتم دراسة اهم مسببات مقاومة التغيير في بعض المنشآت في المملكة.
- ## التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية.

المقدمة:

سنتناول مقدمة البحث فكرة عامة عن مقاومة التغيير ومدى تأثيره على كفاءة أداء المنظمة.

المتن:

- سيتم تحليل مسببات مقاومة التغيير.
- تأثير مقاومة التغيير على كفاءة الأداء.
- عرض التجارب السابقة وتحليلها.
- عرض الاستبيان وتحليله.

الخاتمة:

- تفصيل وشرح نتائج مرحلة المتن واستنتاج مدى تأثير مقاومة التغيير في كفاءة الأداء و تقديم توصيات واقتراحات من شأنها المساعدة في تطوير المناخ التنظيمي، لما له من أثر فعال في السلوك التنظيمي وخفض مقاومة التغيير.

قائمة المراجع والمصادر المبدئية.

- ١- موقع الكتروني مختص بإدارة التغيير <https://www.prosci.com>
- ٢- دراسة بجامعة افريقيا - السودان - بعنوان (اثر مقاومة التغيير التنظيمي على كفاءة الأداء).
- ٣- دراسة بجامعة لاهور - باكستان - بعنوان (سيكولوجية مقاومة التغيير :التأثير المضاد للعدالة التنظيمية والدعم وتبادل الأعضاء القياديين).
- ٤- دراسة بجامعة المسيلة - الجزائر - بعنوان (دور الحوافز في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمات).
- ٥- كتاب الاتصال وإدارة التغيير والصراع والأزمات في المنظمات للمؤلف د. السيد عبدالرحمن علي.
- ٦- كتاب إدارة التغيير في منظمات الاعمال للمؤلف بهاء الدين العسكري.
- ٧- كتاب إدارة التغيير والتطوير للمؤلف زيد منير عبوي.

والله ولي التوفيق.