

## عنوان البحث

أثر التغيير التنظيمي على مقاومه الموظفين خلال مرحله التحول المؤسسي

في وزاره الصحة السعودية

إعداد الطالبة

ريم بنت فراج السبيعي

تحت إشراف

د. الفيصل حسن د. فايز جراد

العام الدراسي

2025م – 1447هـ

## 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، 2018).

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 2016)، 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، 2022).

وأوضح شحاتة (2021) 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 استمراريتهما 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، 2022).

وأضاف زائري والحازمي (2023) 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 والإشراف داخل

القطاع الصحي، ويُعد هذا التحول أحد الخطوات الرئيسية التي تساهم في أهداف رؤية المملكة 2030 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، 2016).

وأضاف الحربي (2016) 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، وتناسب 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، 2022).

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؟

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 التنظيمي في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة:

تتضح أهداف الدراسة في النقاط التالية:

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

### 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.

## حدود الدراسة:

تحدد الدراسة في الحدود التالية:

- الحدود الزمنية: سوف تجرى الدراسة خلال العام الدراسي 1447 هـ - 2025 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

## منهج الدراسة وطرقها:

تنتمي 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.

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.

فرضيات الدراسة:

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

## أداة الدراسة:

سوف تعتمد الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات بالتطبيق على عينة الدراسة بهدف الكشف عن 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:

1. البيانات الديموغرافية للمستجيبين (الخصائص الشخصية).

2. محاور الدراسة، وهي تتضمن عبارات الاستبانة التي تجيب عن أسئلة الدراسة.

## 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 هيكليتها وأنشطتها وثقافتها وتكنولوجيتها، أو يمس التغيير جانب معين من عمليات المنظمة. (بن زروق، 2010).

وعرفها بن حركات وبن رمضان (2024) 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، 2021).

وعرف أبو يزيد (2018) مقاومة التغيير التنظيمي على أنه أي سلوك يحافظ به الموظف على الأوضاع الراهنة داخل المنظمة وتجنب التغيرات، 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.

### 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 ان يستعين بجميع البحوث الدراسات التي تناولت الظاهرة التي تم اختيارها من طرف الباحث، ويشترط ان تكون هذه الدراسات السابقة لها موضوعاً واهدافاً ونتائج، اما إذا وجدت فرضيات البحث والعينة والمنهج والأدوات فالدراسة تكون أكثر تفصيلاً ودقة.

وانطلاقاً من موضوع هذه الدراسة فهناك العديد من الدراسات والمشابهة التي أجراها الباحثون سواء كانت قد تناولت التغيير التنظيمي، أو تلك التي تطرقت لمتغير 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 (2023): 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 (2023): 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 (35) 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 (2022): 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 بالمملكة العربية السعودية، كما سعت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة التغير التنظيمي، ومستوى جودة وكفاءة الخدمات الصحية المقدمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، طُبقت الدراسة على عينة مكونة من (143) موظف من الموظفين العاملين في المستشفيات الحكومية، وأظهرت النتائج أن التغير 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 (2021): والتي كانت بعنوان "أثر التغير التنظيمي في التميز المؤسسي: تحليل الدور الوسيط لاستراتيجيات التدريب والتنمية: دراسة تطبيقية مقارنة على البنوك التجارية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التغير التنظيمي لتحقيق التميز المؤسسي، والتعرف على استراتيجيات وأبعاد التغير التنظيمي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وطُبقت الدراسة على عينة مكونة من (92) مفردة، وأظهرت النتائج مدى أهمية التدريب فهو يلعب دور فعال في العلاقة بين التغير التنظيمي وبين التميز المؤسسي، كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة معنوية في دراجات تأثير التغير التنظيمي على التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة بوضع خطط التغير التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة عبد الباسط والسعيد (2019): والتي كانت بعنوان "مقاومة التغير 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 (2018): 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 (95) مفردة، وأظهرت الدراسة أن أسباب مقاومة التغيير الوظيفي لها تأثير كبير على فاعلية على 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 لحماسة تجاه عمليات التغيير.

دراسة صقر (2016): 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 الي 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 (54) 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 للتغير، 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 التغير التنظيمي ومقاومة التغير، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وطُبقت على عينة مكونة من 260 موظف، وأظهرت النتائج وجود علاقة غير مباشرة بين التغير التنظيمي ومقاومة التغير، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تصورات الموظفين عن عملية التغير، والاهتمام بالصعوبات التي تواجه المدراء في تطبيق هذا التغير.

دراسة (Betül et. Al (2016): 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 التغير، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وطُبقت الدراسة على عينة مكونة من (406) من الموظفين، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ارتباطية بين الاتصال التنظيمي وبين مقاومة التغير، كما أكدت على مقاومة الموظفين لعملية التغير التنظيم، كما أكدت الدراسة على أن التواصل الفعال مع الموظفين سيقضي على مقاومتهم للتغير.

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، 2023؛ المطيري وآخرون، 2022) والتي هدفت إلى التعرف على الآثار التي تحدثها عملية التغيير على مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة، بينما اختلفت مع العديد من الدراسات حيث سعت دراسة (بن سالم وعبد الحكيم، 2023؛ أبو يزيد، 2018) إلى التعرف على الآثار الذي تحدثها مقاومة التغيير التنظيمي على كفاءة وفاعلية الموظفين، بينما سعت دراسة عبد الباسط والسعيد (2019) إلى التعرف على الأسباب الرئيسية التي تدفع الموظفين إلى مقاومة التغيير التنظيمي واتفقت معها دراسة Blanca& Ramona (2016)، بينما هدفت دراسة صقر (2016) إلى التعرف على ماهية التغيير والتعرف على أهم أبعاده والدور الي يلعبه في تطوير أداء القيادات، ودراسة Alannah et. Al (2017) هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي

ومقاومة التغيير، بينما سعت دراسة Betül et. Al (2016) إلى التعرف على الآثار الذي يحدثها الاتصال التنظيمي على مقاومة التغيير، ودراسة Found (2015) سعت إلى التعرف على الآثار التي تحدثها مقاومة التغيير على التغيير 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، 2023؛ المطيري وآخرون، 2022) حيث أظهرت النتائج أن لإدارة التغيير أثر كبير في رفع مستوى الخدمات الصحية المقدمة، فكلما زاد معدل التغيير كلما ارتفع مستوى الخدمات الصحية المقدمة، بينما أوضحت دراسة (بن سالم وعبد الحكيم، 2023؛ أبو يزيد، 2018) أسباب مقاومة التغيير الوظيفي لها تأثير كبير على فاعلية على أداء الموظفين، بينما أشارت دراسة عبد الباسط والسعيد (2019) إلى وجود العديد من الأسباب التي تدفع الموظفين لمقاومة التغيير من أهمها الطبيعة البشرية للموظفين والتي تختلف من فرد لآخر باختلاف اتجاهاتهم واحتياجاتهم وأنماطهم الشخصية واتفقت معها دراسة Blanca& Ramona (2016)، بينما أظهرت دراسة صقر (2016) وجود العديد من جوانب القصور المختلفة في المجالات الإدارية المختلفة، ودراسة Alannah et. Al (2017) أوضحت وجود علاقة غير مباشرة بين التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، بينما أضافت دراسة Betül et. Al (2016) وجود علاقة إيجابية ارتباطية بين الاتصال التنظيمي وبين مقاومة التغيير، ودراسة Found (2015) أظهرت من خلال الفهم الفعلي لطبيعة المنظمة يمكن إنشاء برنامج تغيير أكثر ملائمة لطبيعة هذه المنظمة.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

### المحور الأول: التغيير التنظيمي

- عوامل التغيير التنظيمي
- أهمية التغيير التنظيمي
- أنواع التغيير التنظيمي
- خصائص التغيير التنظيمي
- أسباب التغيير التنظيمي
- أهداف التغيير التنظيمي

### المحور الثاني: مقاومة التغيير

- أسباب مقاومة التغيير لدى الموظفين
- أنواع مقاومة التغيير التنظيمي.
- مراحل مقاومة التغيير التنظيمي.
- أساليب التقليل من مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي.

## المراجع:

- أبو اليزيد، أحمد محمد أحمد. (2018). أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالاتحاد المصري للكراتيه. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، (47)3، 1 - 28 .
- بزيو، عمر؛ خنيش، ليلى؛ سليم، بزيو. (2022). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنظيمي. مجلة المحترف، 9(2)، 410 - 424.
- بن زروق، جمال. (2010). التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه. مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية، 26(2)1، 397 - 433.
- بن حركات، حكيمة؛ بن رمضان، سامية. (2024). ثنائية التغير التنظيمي وجودة الخدمات بقطاع التعليم العالي: دراسة ميدانية على موظفي كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التيسير جامعة قسطنطينية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 10(1)، 145 - 176.
- بن سالم إيمان؛ عبد الحكيم، بلعدي. (2023). 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. (2016). أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لدى مشرفي إدارة التدريب التربوي والابتعاث بمدينة الرياض من وجهة نظرهم. مجلة البحث العلمي في التربية، 17(5)، 349 - 364.
- زائري، أحمد محمد أحمد؛ الحازمي، فهد ناصر. (2023). أثر إدارة التغير على جدوة الخدمة الصحية: دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد العزيز بجدة. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 4(2)، 682 - 716.

- عبد الرحمن، اشرف عبد الرحمن محمد. (2021). أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على البريد المصري. 2(1)، 318 – 355.
- عبد الباسط محرز؛ السعيد، فكرون. (2019). مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، 4(4)، 11 – 24.
- شحاتة، ياسر السيد علي محمد. (2021). 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، 2(2)1، 101 – 147.
- الشعلان، فهد بن أحمد. (2016). التغيير التنظيمي بين الإدارة والإدارة. المجلة العربية للدراسات الأمنية، 31(64)، 3 – 56.
- صقر، عبد العزيز محمد علي. (2016). تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، (33)، 351 – 397.
- المطيري، خالد حامد؛ المطيري، يوسف عيد العزيز؛ المطيري، طراد حامد؛ الزيد؛ محمد عبد الله؛ المطيري، بندر حامد؛ المطيري، بندر محمد. (2022). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 6(29)، 43 – 63.
- 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), 47 – 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.