

عنوان البحث

أثر التحول المؤسسي على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين

دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع العام

إعداد الطالب/

سعد صالح الجعيد

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي

2025

فهرس المحتويات

5.....	الفصل الأول
5.....	المقدمة:

8.....	مشكلة الدراسة:
10.....	أهمية الدراسة
11.....	أهداف الدراسة:
12.....	تساؤلات الدراسة:
13.....	فروض الدراسة:
13.....	نموذج الدراسة
14.....	الفصل الثاني
14.....	مقدمة
14.....	الدراسات السابقة:
14.....	المحور الأول.. الدراسات التي تناولت التحول المؤسسي
17.....	المحور الثاني: الدراسات التي تناولت مقاومة التغيير لدى الموظفين
23.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
23.....	التحول المؤسسي
23.....	مفهوم التحول المؤسسي
24.....	مراحل التحول المؤسسي
25.....	أهمية التحول المؤسسي
27.....	أنواع التحول المؤسسي
28.....	عوامل نجاح التحول المؤسسي
29.....	معوقات تحقق التحول المؤسسي
30.....	مقاومة التغيير لدى الموظفين
30.....	مفهوم مقاومة التغيير لدى الموظفين
31.....	أنواع مقاومة التغيير
32.....	مراحل مقاومة التغيير
34.....	الحلول المقترحة للتغلب على مقاومة التغيير
36.....	الفصل الثالث
36.....	منهجية الدراسة
36.....	مقدمة:
36.....	متغيرات البحث:
36.....	المنهجية وطرق البحث:
37.....	حدود الدراسة:
38.....	إجراءات التحليل الإحصائي

38.....	الفصل الرابع.....
38.....	النتائج والتوصيات.....
39.....	مقدمة.....
39.....	تحليل البيانات.....
39.....	المعلومات الشخصية.....
43.....	ثانيا: محاور وابعاد الاستبيان.....
43.....	المحور الأول: التحول المؤسسي.....
43.....	البعد الأول: البنية التحتية.....
45.....	البعد الثاني: تدريب القوى البشرية.....
47.....	البعد الثالث: الثقافة التنظيمية.....
49.....	المحور الثاني: مقاومة التغيير.....
51.....	النتائج.....
66.....	الخاتمة:.....
67.....	التوصيات.....
67.....	المراجع:.....
71.....	الملاحق.....

فهرس الجداول

39.....	جدول 1 توزيع العينة طبقا لمتغير الجنس.....
40.....	جدول 2 توزيع العينة طبقا لمتغير العمر.....
41.....	جدول 3 توزيع العينة طبقا لمتغير المؤهل العلمي.....
42.....	جدول 4 توزيع العينة طبقا لمتغير سنوات الخبرة.....
43.....	جدول 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد البنية التحتية.....
45.....	جدول 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تدريب القوى البشرية.....
47.....	جدول 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الثقافة التنظيمية.....
49.....	جدول 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مقاومة التغيير.....
51.....	جدول 9 أثر البنية التحتية على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية.....
53.....	جدول 10 اثر التدريب القوى البشرية على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية.....

جدول 11 اثر الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية.....54
 جدول 12 الفروق في استجابة عينة الدراسة نحو التحول المؤسسي تعزي للمتغيرات الشخصية.....55
 جدول - 13 الفروق في استجابة عينة الدراسة نحو مقاومة التغيير تعزي للمتغيرات الشخصية

61

فهرس الاشكال

الشكل 1 توزيع العينة طبقا لمتغير الجنس.....40
 الشكل 2 توزيع العينة طبقا لمتغير العمر.....41
 الشكل 3 توزيع العينة طبقا لمتغير المؤهل العلمي.....42
 الشكل 4 توزيع العينة طبقا لمتغير سنوات الخبرة.....43
 الشكل 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد البنية التحتية.....44
 الشكل 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد تدريب القوى البشرية.....46
 الشكل 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد الثقافة التنظيمية.....48
 الشكل 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مقاومة التغيير.....50

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحول المؤسسي على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في مؤسسات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحليل أبعاده المختلفة (البنية التحتية، تدريب القوى البشرية، الثقافة التنظيمية)، والتعرّف على مظاهر المقاومة الصريحة والخفية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكوّنة من موظفي القطاع العام على مختلف مستوياتهم، حيث تم توزيعها إلكترونياً. وقد توصلت النتائج إلى وجود أثر دال إحصائياً لكل من البنية التحتية، وتدريب القوى البشرية، والثقافة التنظيمية على تقليل مستويات مقاومة التغيير، حيث تبين أن هذه المتغيرات تفسّر نسباً مرتفعة من التباين في استجابات الموظفين. كما أظهرت النتائج أن هناك تقارباً في مواقف الموظفين تجاه التحول المؤسسي بغضّ النظر عن المتغيرات الديموغرافية، في حين وُجدت تفاوتات غير دالة إحصائياً في مستويات المقاومة. وتُبرز الدراسة أهمية تمكين البنية المؤسسية، وتوفير التدريب المستمر، وتعزيز الثقافة الداعمة للتغيير كأدوات فعّالة في تقليل مظاهر الرفض والممانعة، وتقديم توصيات عملية تساعد القيادات الحكومية في إدارة التحول المؤسسي بفاعلية.

الفصل الأول

المقدمة:

تشهد المؤسسات الحكومية في مختلف دول العالم تحولات جذرية تمس بنيتها التنظيمية ووظائفها الإدارية وأنماط عملها. لم تعد هذه المؤسسات قادرة على الاكتفاء بالأدوار التقليدية التي تركز على تنفيذ التعليمات والالتزام بالقواعد الصارمة، بل أصبحت مطالبة بتبني نماذج إدارية أكثر مرونة وابتكاراً تتماشى مع متغيرات العصر. ويأتي هذا التحول في إطار السعي المستمر نحو تحسين جودة الخدمات العامة، وزيادة كفاءة الإنفاق الحكومي، وتحقيق العدالة الاجتماعية من خلال إدارة موارد الدولة بطريقة أكثر فاعلية وشفافية.

ويرتبط مفهوم التحول المؤسسي بتغيير شامل يطال الهيكل التنظيمي، والعمليات الإدارية، والثقافة الداخلية، وأحياناً القيم الحاكمة لسلوك العاملين داخل المؤسسة. هذا التغيير لا يتم دفعة واحدة، بل يمر بمراحل متعددة تتراوح بين إعادة الهيكلة، وتبني التكنولوجيا الحديثة، وتحسين الحوكمة، وإعادة تعريف الأدوار والمسؤوليات. ويتطلب هذا التحول قدرة عالية على التخطيط الاستراتيجي وإدارة

الموارد البشرية، فضلاً عن وعي إداري بخصوصية القطاع العام وطبيعة المهام الموكلة إليه. (شاكر 2020)

ويُعدّ العنصر البشري حجر الأساس في إنجاح أي تحول مؤسسي، لا سيما في مؤسسات القطاع العام التي تعتمد على الكفاءات الإدارية في تنفيذ السياسات وترجمة الأهداف إلى نتائج ملموسة. فحتى أكثر الخطط الاستراتيجية كفاءة تظل قاصرة إن لم تجد تفاعلاً حقيقياً من الموظفين الإداريين، واستعداداً للاندماج في بيئة العمل الجديدة. ومن هنا، تكتسب دراسة سلوك الموظفين أثناء مراحل التحول أهمية بالغة، نظراً لأنهم يمثلون الطرف المنفذ للتغييرات ووسيلة تحقيقها على أرض الواقع.

كما تتطلب عمليات التغيير المؤسسي إحداث تحول في أنماط التفكير التقليدية لدى الموظفين، مما قد يخلق تحديات نفسية وسلوكية تؤثر على التقبل أو الرفض. وغالباً ما يشعر الموظفون في المؤسسات الحكومية بقدر من عدم اليقين أو القلق تجاه التغييرات التي تمس الأمن الوظيفي، أو مكانتهم داخل المؤسسة، أو أساليب العمل التي اعتادوا عليها. وتتفاقم هذه المشاعر حينما يكون التغيير سريعاً أو غير مصحوب بتواصل فعال يوضح أهدافه وخطواته وآثاره. (عباس 2019)

وتعتمد المؤسسات الناجحة في إدارة التغيير على وجود قيادة واعية تمتلك المهارات اللازمة لتحفيز الموظفين واحتوائهم خلال مراحل التحول. وتُعد القيادة عاملاً محورياً في بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التقبل والمبادرة، وتقلل من مظاهر المقاومة. فالقادة الإداريون الذين يتمتعون بالكفاءة والمرونة يمكنهم أن يجعلوا من التحول المؤسسي فرصة للتطوير المهني والنمو الوظيفي، بدلاً من أن يُنظر إليه باعتباره تهديداً للاستقرار الوظيفي.

كما يتفاوت استعداد الموظفين في القطاع العام للتفاعل مع التغيير وفقاً لعوامل متعددة، من بينها سنوات الخبرة، والمستوى الإداري، والدرجة التعليمية، وطبيعة المهام الوظيفية. كما تلعب الخلفية الثقافية والقيم الاجتماعية دوراً مهماً في تشكيل مواقف الموظفين تجاه التحول المؤسسي، خاصةً في البيئات التي تتسم بالتمسك المجتمعي العالي والنزعة للمحافظة على العادات التنظيمية الراسخة. لذا فإن

استراتيجيات التحول ينبغي أن تُصمم بطريقة تراعي هذا التنوع وتستجيب له
بمرونة. (عبد النبي وعبد الصادق 2022)

وتسهم البيئة التنظيمية أيضًا في تشكيل موقف الموظفين من التغيير،
فالمؤسسات التي تتسم بالانفتاح والتواصل الداخلي الفعال يكون موظفوها أكثر
استعدادًا لتقبل التغيير والمشاركة فيه. وعلى العكس، فإن المؤسسات التي يغلب
عليها الطابع البيروقراطي أو التي تقتصر إلى الشفافية تكون أكثر عرضة لظهور
المقاومة، سواء بشكلها الصريح أو الضمني. ويُعد نمط القيادة التنظيمية، ومستوى
الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، من العوامل الحاسمة في هذا السياق.

فيشير العديد من الباحثين إلى أن مقاومة التغيير ليست دائمًا ظاهرة سلبية، بل
قد تعكس وجود خلل في آليات اتخاذ القرار أو في طريقة تطبيق التغيير. الموظفون
الذين يُبدون ملاحظاتهم أو اعتراضاتهم في مراحل مبكرة من التغيير قد يكونون
مصدرًا مهمًا للمعلومات التي تساعد في تصويب المسار وتحسين جودة التنفيذ. ومن
هنا فإن فهم المقاومة باعتبارها مؤشرًا تفاعليًا وليس سلوكًا عدائيًا يمكن أن يسهم في
تطوير خطط أكثر واقعية وشمولاً. (العمري 2018)

وأدت التطورات التقنية والرقمية المتسارعة إلى تسريع وتيرة التحول في
مؤسسات القطاع العام، مما زاد من الضغوط الواقعة على الموظفين الإداريين
للتكيف مع أنظمة جديدة وأدوار مختلفة. أصبحت مفاهيم مثل الحكومة الإلكترونية،
 وإدارة البيانات، والخدمات الذكية جزءًا لا يتجزأ من العمل اليومي، مما فرض على
الموظف اكتساب مهارات جديدة، وتغيير نمط تعامله مع الجمهور، والتفاعل مع
أدوات غير مألوفة في بيئة العمل التقليدية. وقد يؤدي هذا الانتقال السريع إلى نشوء
حالة من الإرهاق التنظيمي أو المقاومة السلوكية.

فيرتبط نجاح التحول المؤسسي أيضًا بمدى قدرة المؤسسة على الاستثمار في
بناء ثقافة تعلم مستمر وتطوير مهني فعال للموظفين. فكلما زادت فرص التدريب
والدعم المؤسسي، قلّت احتمالات المقاومة وزادت فرص تبني التغيير بصورة
إيجابية. وتشكل البرامج التأهيلية، وورش العمل، ومنصات المشاركة الداخلية أدوات
مهمة في دعم الانتقال السلس وتقليل فجوة الفهم بين صناع القرار والمنفذين.

وتُظهر التجارب الدولية أن التحول المؤسسي الناجح لا يتحقق من خلال النماذج الجاهزة أو التقليد الأعمى، بل عبر فهم عميق للواقع الداخلي لكل مؤسسة، وإشراك الموظفين في بناء التصورات المستقبلية، وتحقيق التوازن بين متطلبات التغيير والحفاظ على الاستقرار المؤسسي. هذه الرؤية المتكاملة تؤكد أن إدارة التغيير ليست مجرد قرار إداري، بل هي عملية استراتيجية طويلة الأمد تستوجب مراعاة الجوانب البشرية والتنظيمية معاً لضمان الاستمرارية والتأثير الفعلي. (رشاد وحبابة 2017)

مشكلة الدراسة:

يشهد القطاع العام في العديد من الدول موجة متسارعة من التحولات المؤسسية، مدفوعة برغبة الحكومات في تحسين جودة الأداء، وتعزيز الشفافية، ورفع كفاءة تقديم الخدمات العامة. ولم يعد من الممكن استمرار المؤسسات الحكومية ضمن الأطر التقليدية التي تُركز على المركزية والبيروقراطية والجمود التنظيمي، في وقت تتطلب فيه البيئة الحديثة استجابة أكثر مرونة وسرعة وفعالية.

هذا التحول المؤسسي لا يقتصر على تعديل الهياكل التنظيمية أو تحديث الإجراءات الإدارية، بل يمتد إلى إحداث تغييرات جوهرية في ثقافة المؤسسة، وأنماط القيادة، وأساليب اتخاذ القرار. وغالباً ما تتضمن هذه التحولات إعادة صياغة للمهام والمسؤوليات، وإدخال أدوات رقمية وتقنية حديثة، واستحداث معايير جديدة لتقييم الأداء، وهو ما يجعل منها تجربة شاملة تعيد تعريف دور المؤسسة والعاملين فيها.

في خضم هذه التغييرات، يظهر الموظف الإداري بوصفه أحد أهم عناصر تنفيذ التحول المؤسسي. فنجاح أي مشروع تطويري يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرة العاملين على التكيف مع المتغيرات وتبنيها. غير أن هذا الأمر لا يتم دوماً بسلاسة، إذ تشير تجارب متعددة إلى أن الموظفين لا يتعاملون مع التغيير كخيار مهني فحسب، بل يخوضونه كتجربة نفسية وسلوكية تنطوي على مشاعر القلق وعدم اليقين وفقدان السيطرة.

غالبًا ما تكون أولى ردود الفعل تجاه التحول المؤسسي لدى بعض الموظفين هي التردد أو الرفض أو حتى المقاومة. وتُعرف مقاومة التغيير بأنها حالة من السلوك التنظيمي تظهر عندما يشعر الأفراد بأن التغيير يهدد مصالحهم أو استقرارهم المهني. وتأخذ هذه المقاومة أشكالًا متعددة، من أبرزها التقاعس في التنفيذ، أو التشكيك في جدوى التغيير، أو التمسك بالإجراءات القديمة، ما يجعلها تحديًا حقيقيًا أمام الإدارة.

تكمُن المشكلة في أن كثيرًا من مبادرات التغيير المؤسسي تُصمم بمعزل عن فهم دقيق للدوافع الداخلية للعاملين، أو من دون إشراكهم في مراحل اتخاذ القرار، مما يولد فجوة بين صناع القرار والمنفذين. وتتسع هذه الفجوة حين تكون لغة التغيير تقنية أو استراتيجية، بينما يشعر الموظفون بأنهم بعيدون عن السياق أو مهددون في وظائفهم، أو غير مستعدين من حيث المهارات للتعامل مع متطلبات التحول.

ترتبط درجة مقاومة التغيير بعوامل متعددة، من بينها طبيعة المؤسسة، وخبرات الموظفين السابقة مع محاولات التغيير، ومستوى الثقة بالإدارة، ووضوح الرؤية المستقبلية. كما تلعب الثقافة التنظيمية دورًا جوهريًا، فالمؤسسات التي تشجع على الحوار والمشاركة تكون عادة أكثر قدرة على احتواء المقاومة وتحويلها إلى طاقة تطويرية، مقارنة بتلك التي تسودها الأوامر من أعلى والإقصاء في اتخاذ القرار.

في القطاع العام تحديدًا، تُصبح مقاومة التغيير أكثر حدة نظرًا لخصوصية هذا القطاع، الذي يتمتع بدرجة من الاستقرار الوظيفي والتراتبية الإدارية، ويُنظر إليه في كثير من الأحيان باعتباره ملاذًا للضمان المهني. لذا فإن أي محاولة لإعادة الهيكلة أو إعادة توزيع الموارد أو مراجعة المهام قد تُفهم على أنها تهديدات مباشرة لمكتسبات راسخة، ما يدفع الموظفين إلى اتخاذ مواقف دفاعية تجاه التغيير حتى قبل تقييمه موضوعيًا.

يتعقد الأمر أكثر عندما يتم فرض التحول المؤسسي في إطار استجابات سياسية أو إصلاحات شاملة لا تترك مجالًا كافيًا للتدرج أو التهيئة النفسية. وفي هذه الحالات، قد لا تكون المقاومة نابعة من رفض التغيير بحد ذاته، بل من الطريقة التي

يتم بها تنفيذه، ومن غياب الشفافية، أو من ضعف التواصل الداخلي، أو من شعور الموظفين بأنهم مجرد أدوات تنفيذ وليسوا شركاء في صناعة المستقبل المؤسسي.

تتطلب هذه الإشكالية فهمًا معمقًا للتفاعل بين طبيعة التحول المؤسسي من جهة، واستجابات الموظفين الإداريين من جهة أخرى. ما مدى تأثير نمط القيادة، واستراتيجيات التواصل، وثقافة التمكين، في تخفيف أو زيادة مقاومة التغيير؟ وهل هناك أنماط معينة من التغيير تُواجه بمستويات مقاومة أعلى؟ وكيف يمكن للإدارة العامة أن تتعامل مع المقاومة بوصفها ظاهرة تنظيمية يمكن فهمها وتوجيهها، لا عائقًا يجب تجاوزه قسرًا؟

انطلاقًا من هذه الاعتبارات، تتبلور إشكالية الدراسة في محاولة تفكيك العلاقة المعقدة بين التحول المؤسسي ومقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في مؤسسات القطاع العام. إذ أن الفشل في إدارة هذه العلاقة لا يؤدي فقط إلى عرقلة تنفيذ خطط التطوير، بل قد يُفضي إلى نتائج عكسية تتمثل في زيادة التوتر داخل المؤسسة، وانخفاض الرضا الوظيفي، وتدهور الأداء العام، وهو ما يجعل من فهم هذه العلاقة شرطًا أساسيًا لتخطيط تحولات مؤسسية ناجحة ومستدامة.

أهمية الدراسة

يمكن تناول أهمية هذه الدراسة من جانبين كالآتي:

أولاً: الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية نظرًا لأنها تتناول بُعدين مركزيين في علم الإدارة العامة والسلوك التنظيمي، وهما "التحول المؤسسي" و"مقاومة التغيير"، من منظور تكاملي يربط بين السياق المؤسسي ومتغيرات الفرد وسلوكياته داخل المنظمات الحكومية. فالمعالجة الأكاديمية لهذه العلاقة تُسهم في توسيع الإطار النظري المتعلق بإدارة التغيير، وثُقَدِمَ رؤى جديدة حول كيفية تفاعل الموظفين مع التحولات التنظيمية، خاصة في بيئات تتسم بالجمود النسبي كالمؤسسات العامة. كما تساهم في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية، إذ لا تزال معظم الدراسات السابقة تركز إما على جانب التغيير الإداري أو على سلوك الموظف، دون دراسة العلاقة الديناميكية بين الطرفين في بيئة القطاع العام تحديدًا.

ومن الناحية المنهجية، توفر هذه الدراسة إضافة نوعية من خلال اعتمادها على دراسة ميدانية مباشرة تستند إلى واقع الموظفين الإداريين في مؤسسات القطاع العام، بما يتيح اختبار الفرضيات النظرية في بيئة تطبيقية واقعية. كما أن النتائج المتوقعة من هذه الدراسة يمكن أن تُستخدم كقاعدة بيانات أولية للباحثين المهتمين بتطوير نماذج عربية لإدارة التغيير تراعي الخصائص الثقافية والتنظيمية في العالم العربي. وبالتالي، فإن هذه الدراسة لا تكتفي برصد الظاهرة بل تسعى أيضاً إلى التأسيس النظري لفهم معمق ومستدام لها.

ثانياً: الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم مؤشرات واضحة لصنّاع القرار والقيادات الإدارية في مؤسسات القطاع العام حول طبيعة التحديات التي تواجه عمليات التحول المؤسسي، وخاصة تلك المتعلقة بسلوك الموظفين وردود أفعالهم. إذ إن فهم دوافع المقاومة ومعوقات التقبل لدى الموظفين الإداريين يمكّن الجهات الحكومية من تصميم استراتيجيات أكثر فاعلية للتواصل، والتدريب، وبناء الثقة التنظيمية. كما تتيح الدراسة للمؤسسات تحديد العوامل التي تُسهم في نجاح التحول وتقليل الفجوة بين رؤية الإدارة العليا وواقع التنفيذ في الخطوط الإدارية الأولى.

وبالإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة تصوراً عملياً يمكن توظيفه في تطوير برامج بناء القدرات داخل المؤسسات الحكومية، من خلال اقتراح آليات للتعامل مع المقاومة، وتحسين ثقافة العمل، وتعزيز المشاركة الفعالة في صنع القرار. ومن شأن ذلك أن يدعم جهود الإصلاح الإداري، ويسهم في تسريع تنفيذ المبادرات الحكومية، خاصة في ظل الرؤى الوطنية الطموحة التي تتبناها العديد من الدول العربية. وبذلك تُصبح هذه الدراسة أداة عملية للمساهمة في تحسين الأداء المؤسسي، وتوجيه التحول بما يتوافق مع قدرات واحتياجات العاملين لا ضدها.

أهداف الدراسة:

يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى التوصل إلى الأهداف الآتية:

1. تحليل طبيعة التحول المؤسسي في مؤسسات القطاع العام، من حيث مستوياته وأبعاده (الهيكليّة، الإجرائيّة، الثقافيّة، والتقنيّة)، وفهم آليات تطبيقه داخل السياق الحكومي.

2. التعرف على مظاهر مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في مؤسسات القطاع العام، وتحديد أشكالها المختلفة (الصريحة والخفية) ومدى انتشارها في البيئات الإدارية المتحولة.
3. استكشاف العلاقة بين عمليات التحول المؤسسي ومواقف الموظفين تجاه التغيير، وتحليل مدى تأثير التحولات التنظيمية على مستويات المقاومة أو التقبل لدى العاملين الإداريين.
4. تحديد العوامل الفردية والتنظيمية التي تساهم في زيادة أو تقليل مقاومة التغيير، مثل نمط القيادة، درجة إشراك الموظف، وضوح الرؤية، الثقة التنظيمية، والدعم المؤسسي.
5. قياس الفروق في مستويات مقاومة التغيير بين الموظفين وفقاً لمتغيرات ديموغرافية ومهنية (مثل: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، طبيعة المؤسسة).
6. تقديم توصيات عملية للقيادات الإدارية وصناع القرار في القطاع العام حول كيفية إدارة التحول المؤسسي بما يقلل من مظاهر المقاومة ويعزز مشاركة الموظفين في التطوير.

تساؤلات الدراسة:

يمكن تلخيص مشكلة هذه الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

ما أثر التحول المؤسسي على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

1. ما مظاهر التحول المؤسسي التي تشهدها مؤسسات القطاع العام في الوقت الحالي؟
2. ما الأبعاد التنظيمية والهيكلية والثقافية التي يشملها التحول المؤسسي في تلك المؤسسات؟
3. ما أشكال مقاومة التغيير التي يُظهرها الموظفون الإداريون أثناء تطبيق التحول المؤسسي؟
4. ما العوامل التي تُساهم في بروز أو تراجع مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين؟
5. كيف يؤثر أسلوب إدارة التحول المؤسسي (مثل نمط القيادة، ودرجة المشاركة، ومستوى الشفافية) في مواقف الموظفين تجاه التغيير؟
6. ما العلاقة بين خصائص الموظفين الديموغرافية والمهنية (مثل الجنس، العمر، سنوات الخبرة، والمستوى الإداري) ومستوى مقاومتهم للتغيير؟
7. ما مدى فاعلية استراتيجيات التواصل والتدريب والدعم المؤسسي في تخفيف مظاهر مقاومة التغيير؟

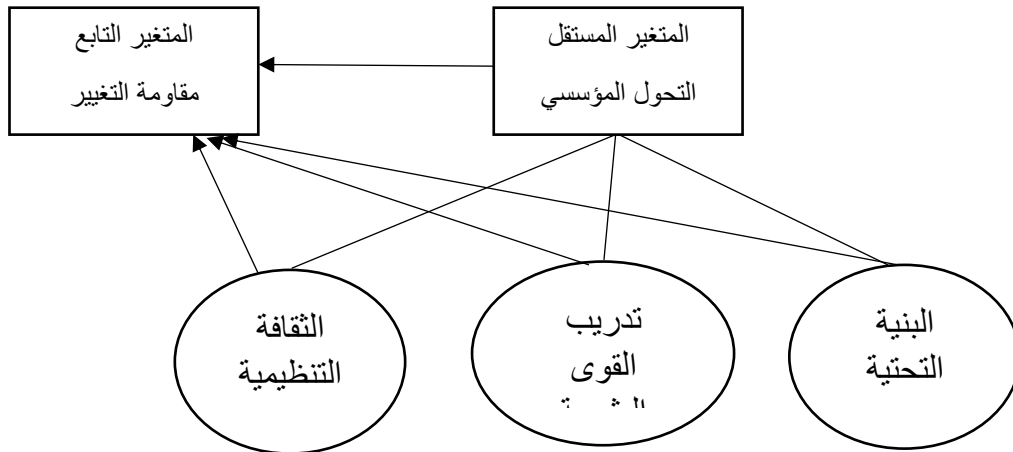
8. كيف يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تصميم برامج إدارية تساهم في تعزيز تقبل الموظفين للتحول المؤسسي؟

فروض الدراسة:

تعتمد الدراسة على اختبار الفرضان الرئيسيان الآتي:

1. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحويل المؤسسي على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية بعض الفرضيات الفرعية التي تتمثل في الآتي:
 - يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية
 - يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتدريب القوى البشرية على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية
 - يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة نحو متغيري الدراسة (التحول المؤسسي ومقاومة التغيير) تعزي للمتغيرات الشخصية.

نموذج الدراسة



الفصل الثاني

مقدمة

سوف يتم عرض الدراسات السابقة على محورين المحور الأول يختص بالدراسات التي تناولت التحول المؤسسي، والمحور الثاني يختص بالدراسات التي تناولت مقاومة التغيير لدى الموظفين، وسوف يتم عرض الدراسات وفق ترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

الدراسات السابقة:

يمكن تناول الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة على محورين كالآتي:

المحور الأول.. الدراسات التي تناولت التحول المؤسسي

1. دراسة (اسفا وناصر 2025) بعنوان " أثر تبني التحول الرقمي في تعزيز التميز المؤسسي

على الجامعات الخاصة من وجهة نظر الموظفين وفق نموذج UTAUT، بالمحافظات

الجنوبية في فلسطين".

تهدف الدراسة لمعرفة أثر تبني التحول الرقمي في تعزيز التميز المؤسسي وفق نموذج UTAUT معتمدة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة للوقوف على اتجاهات الدراسة، واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة لاختيار مفردات الدراسة، التي بلغت (220) موظفاً، وتوصلت لمجموعة من النتائج أهمها: تتوافر أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في (الأداء المتوقع، الجهد المتوقع، العوامل الميسرة، التأثيرات الاجتماعية) بالجامعات الخاصة بوزن نسبي (85.32%)، وتوصلت أيضاً إلى أن مستوى التميز المؤسسي لدى الجامعات الخاصة مرتفع وبوزن نسبي (84.6%). بالإضافة لوجود أثراً ذا دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي والمتمثلة في (العوامل الميسرة، التأثيرات الاجتماعية)، بينما لا يوجد أثر لبُعدي (الأداء المتوقع، الجهد المتوقع) في تعزيز التميز المؤسسي لدى الجامعات الخاصة. كما وكشفت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات الفئة التي استهدفها الاستبيان تجاه أثر تبني التحول الرقمي في تعزيز التميز المؤسسي تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل، سنوات الخدمة)، ولا توجد فروق تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

2. دراسة (الصقر وال ربيع 2024) بعنوان " دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية

المستدامة لجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز بالخرج".

تُعَدُّ قضية التحول المؤسسي إحدى القضايا المحورية التي تشغل اهتمام المؤسسات التعليمية في ظل التوجهات الحديثة نحو تطوير منظومات العمل الجامعي وربطها بأهداف التنمية المستدامة. وفي هذا الإطار، سعى البحث إلى التعرف على دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بالخرج، وذلك من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية، نظرًا لدورهم المحوري في رسم السياسات وصياغة استراتيجيات التطوير المؤسسي.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي بوصفه الأنسب لطبيعة البحث التي تهدف إلى وصف الواقع وتحليله كما هو قائم. كما استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (84) فردًا من القيادات الأكاديمية والإدارية داخل الجامعة، ما أتاح الوقوف على تصورات الفئة المسؤولة مباشرة عن تطبيق وتنفيذ مبادرات التحول والتطوير.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول المؤسسي في جامعة الأمير سطاتم يُمارس بدرجة مرتفعة في بعده الإداري والأكاديمي، وهو ما يشير إلى وجود جهود واضحة ومخططة نحو إعادة هيكلة الأنظمة الإدارية وتحديث البرامج الأكاديمية بما ينسجم مع المعايير الحديثة للتعليم الجامعي. ويشمل ذلك تحديث اللوائح، وتفعيل نظم الحوكمة، واستخدام التقنيات الحديثة، وتطوير البرامج الأكاديمية بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل.

كما كشفت النتائج أن إسهام الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة يُعد مرتفعًا، وهو ما يعكس التزام الجامعة بتعزيز ممارسات الاستدامة البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية ضمن أنشطتها الأكاديمية والإدارية. وتشير النتائج أيضًا إلى وجود وعي لدى القيادة الجامعية بأهمية دمج مفاهيم الاستدامة ضمن الأطر المؤسسية، في ضوء التوجهات الوطنية والدولية في هذا المجال.

3. دراسة (سيد 2023) بعنوان "تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي بالمنظمات المصرية".

تستهدف هذه الدراسة تقييم مدى كفاءة اتصالات إدارة التغيير بالمنظمات المصرية في إطار التحول الرقمي المؤسسي، وذلك في ضوء التعرف على فاعلية اتصالات إدارة التغيير، وتقييم المراحل الاتصالية وأدوات ووسائل الاتصال الداخلية

المستخدمة في إدارة التغيير، وتحديد أيٍّ من الاستراتيجيات الأكثر فعالية في ظل اتصالات إدارة التغيير لتحقيق التحول الرقمي بالمنظمات، وكذلك التعرف على العوائق والصعوبات التي واجهت اتصالات التغيير في أثناء عمليات التغيير الخاصة بالتحول الرقمي بالمنظمات المصرية، وذلك بالتطبيق على "دراسة حالة على الهيئة القومية للبريد المصري". وتم الاعتماد على كلٍّ من: نموذج ADKAR ، نموذج اتصالات التغيير لـ (Zareen Husain,2013) وتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة باستخدام كلٍّ من: (أ) إجراء مقابلات متعمقة مع أربعة من مسئولي هيئة البريد المصري، (ب) إجراء استقصاء على عينة من العاملين، وقد تم سحب عينة قوامها (140) مبحوثًا بأسلوب العينة غير الاحتمالية (العمدية المتاحة) من العاملين بالإدارات المختلفة المتاحة بالهيئة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة اتصالات إدارة التغيير وتحقيق مظاهر إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي. بمعنى أنه كلما زادت إيجابية كفاءة اتصالات إدارة التغيير، زادت إيجابية تحقيق مظاهر إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي، الأمر الذي يدل على أن اتصالات إدارة التغييرات المؤسسية تساعد في تسهيل قبول ودعم مبادرات التغيير التنظيمي نحو تحقيق التحول الرقمي. وتعدُّ اتصالات إدارة التغيير أحد أهم الشروط التنظيمية لتحقيق التحول الرقمي بالمنظمات. اتضح أنه قد يكون من أسباب فشل التغييرات التنظيمية وفقًا لمؤشرات الدراسة هو الاحتياجات الفردية للعاملين بها، وذلك من خلال عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات الفردية للعاملين ومدى تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو تحقيق التحول الرقمي المؤسسي. وهذا يدل على أن التغيير التنظيمي نحو التحول الرقمي لا يعتمد فقط على السياق والاحتياجات التنظيمية فقط ولكن يعتمد على الميول الفردية للعاملين بالمؤسسة. جاءت أهم الاستراتيجيات الاتصالية الأكثر فعالية واستخدامًا في إدارة اتصالات التغيير المؤسسي نحو التحول الرقمي كلٌّ من: الاستراتيجية العقلانية واستراتيجية التوعية الموجهة. وتقدمت وسائل الاتصالات المباشرة (سواء مع المدير المباشر أو الموظفين بعضهم مع بعض) لتحقيق قبول العاملين للتحول الرقمي المؤسسي، الأمر الذي يدل على أنه مازالت الاتصالات الشخصية المباشرة لها تأثير فعال في اتصالات إدارة التغيير المؤسسي. وجاءت قلة الكوادر البشرية المؤهلة

للتغيير نحو التحول الرقمي في تفضيلها وترتيبها وأولوياتها لدى العاملين فيما يخص العوائق الاتصالية في إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي.

4. دراسة (شحاتة 2022) بعنوان " التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية".

يصف هذا البحث "التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية" من خلال تحديد مستوى التحول الرقمي بمؤسسات الصحة النفسية والذي جاء كما حددها المسؤولين بالمؤسسات الحكومية والخاصة بمستوى متوسط، وكذلك تحديد مستوى التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية والذي جاء كما حددها المسؤولين بالمؤسسات الحكومية والخاصة مرتفع ايضا، وكذلك تحديد أكثر أبعاد التحول الرقمي ارتباطاً بتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية والتي جاءت في الترتيب الأول القيادة التحويلية، يليها تدريب القوى البشرية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ثم الثقافة التنظيمية، وأخيراً البنية التحتية الرقمية، وأن المعوقات التي تواجه استخدام التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية كما حددها المسؤولين بالمؤسسات الحكومية جاءت في الترتيب الأول ضعف خدمات الانترنت بالمستشفى بينما جاءت في الترتيب الأول كما حددها المسؤولين بالمؤسسات الخاصة أن البنية التحتية الرقمية بالمستشفى غير مناسبة لتطبيق التحول الرقمي بها، وجاءت مقترحات تفعيل استخدام التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية في الترتيب الأول الحرص على التقييم الدوري لأداء العاملين والفريق الطبي باستمرار كما حددها المسؤولين بالمؤسسات الحكومية بينما في المؤسسات الخاصة جاء في الترتيب الأول ضرورة التنسيق بين المستشفى ومؤسسات الصحة النفسية الأخرى بالمجتمع.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت مقاومة التغيير لدى الموظفين

1. دراسة (معموري 2023) بعنوان " الأنماط القيادية وتأثيرها في التقليل من أشكال مقاومة التغيير في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من الموظفين بالمديرية الجهوية لموبيليس الشلف".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية في التقليل من مقاومة التغيير بالمديرية الجهوية لموبيليس بالشلف، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالمديرية الجهوية، والبالغ عددهم (55) موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (29) فقرة، تم توزيع (48) استبانة، وتم استرجاع (37) استبانة صالحة للتحليل، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات المجموعة، اعتماداً على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماع (SPSS) توصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائياً للأنماط القيادية، على التقليل من مقاومة التغيير، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية جاءت بدرجات ما بين المتوسطة والضعيفة، لجميع الأنماط القيادية (الديمقراطية، الأوتوقراطية، والقيادة الحرة) بأشكال مقاومة التغيير، وقد أوصت الدراسة، بضرورة تفعيل الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية، في التقليل من أشكال مقاومة التغيير، وضرورة التقليل من تبني قادة موبيليس الشلف من بعض خصائص القيادة الأوتوقراطية، والقيادة المتساهلة.

2. دراسة (بلال واخرون 2023) بعنوان " اثر اتجاهات الموظفين على التغيير التنظيمي".

وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس المتمثل في هل هنالك أثر لاتجاهات العاملين على التغيير التنظيمي بمحلية الجنيينة، وبرزت أهميته في أنها من الدراسات المهمة في مجالات البحوث العلمية المتعلقة بالتسويق والإدارة، إذ أن هناك قلة في الدراسات المحلية بولاية غرب دارفور، وحاضرتها مدينة الجنيينة، والتي تناولت اتجاهات العاملين وأثرها على التغيير التنظيمي، وهدفت إلى تقديم إطار نظري فيما يخص المفاهيم المتعلقة باتجاهات العاملين والتغيير التنظيمي في محلية الجنيينة، وهذا يعتبر إثراء للمكتبة الوطنية والمحلية، وافترضت الدراسة بوجود علاقة وأثر ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين والتغيير التنظيمي بمحلية الجنيينة، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والعاملين بمحلية الجنيينة، واعتمدت على المنهج التحليلي الوصفي لملاءمته لهذا الموضوع، وتوصلت إلى عدة نتائج منها وجود علاقة بين خلق القيم الايجابية والتغيير التنظيمي، وبين تخوف العاملين والتغيير التنظيمي، وأوصت بضرورة إتباع الطرق العلمية الحديثة في كيفية تطبيق التغيير

التنظيمي في محلية الجنية، وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي الذي يتماشى مع الواقع.

3. دراسة (Narbariya et al 2022) بعنوان " Does HPWS amplify employees' change readiness for digital transformation .."

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء (HPWS) واستعداد الموظفين للتغيير، مع التركيز على الدور الوسيط للنتائج الإيجابية على مستوى الموظف. وتأتي الدراسة ضمن تقاطع مجالي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) وإدارة التغيير، في سياق التحول الرقمي بعد جائحة كوفيد-19، خاصة في بيئة العمل التي تتسم بالمرونة والعمل من أي مكان (WFA).

اعتمدت الدراسة على منهج كمي، باستخدام تصميم تحليلي قائم على البيانات الأولية، حيث تم جمع الاستجابات من 409 موظفًا في قطاع تكنولوجيا المعلومات (IT). واستخدم الباحثون مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل تحليل العامل التأكيدي (CFA)، الارتباطات، الانحدار، وتقنية bootstrapping، إضافة إلى اختبار الوساطة المتسلسلة باستخدام أداة PROCESS Macro ضمن برنامج SPSS.

أظهرت النتائج أن تطبيق نظم العمل عالية الأداء، التي تشمل التدريب والتطوير المكثف، التقييم والمكافآت المبنية على الأداء، إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، ترتيبات العمل المرنة، وسياسات توظيف دقيقة، يؤدي إلى تحسين نتائج الموظفين النفسية والمهنية، مما يعزز استعدادهم لتقبل التغيير، لا سيما في التحولات الرقمية.

وتقدم الدراسة دلالات عملية مهمة تشير إلى أن الاستثمار في حزم متكاملة من ممارسات الموارد البشرية المرتكزة على التغيير يعزز من فرص نجاح مبادرات التغيير، من خلال بناء توجهات ذهنية إيجابية بين الموظفين في قطاع تكنولوجيا المعلومات في الهند.

4. دراسة (فريد وفياض 2022) بعنوان " كيف يمكن أن يرغب في المشاركة في مجال تغيير الموظفين في الفنادق المصرية".

تناولت هذه الدراسة أحد الجوانب السلوكية الدقيقة داخل بيئة العمل، حيث سعت إلى استكشاف العلاقة بين صداقات العمل بين الموظفين ومدى مقاومتهم للتغيير التنظيمي، مع تحليل الدور الذي يلعبه النوع الاجتماعي (ذكور/إناث) بوصفه متغيراً معدلاً (Moderator) يؤثر في قوة هذه العلاقة. وتأتي أهمية هذا الموضوع في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات، خاصة في قطاعات خدمية تعتمد على رأس المال البشري، مثل قطاع الضيافة والفندقة.

وقد تم إجراء الدراسة ميدانياً على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 347 موظفاً وموظفة من العاملين في 19 فندقاً من فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، وهي بيئة عمل تتسم بالحركة والضغط وتكرار التغيير نتيجة للتنافسية العالية والتغيرات المستمرة في توقعات العملاء والإدارة. وتم استخدام استمارة استقصاء لجمع البيانات من المبحوثين، صُممت لقياس كل من طبيعة علاقات الصداقة داخل بيئة العمل، ومستويات مقاومة التغيير لدى الأفراد، والخصائص الديموغرافية بما في ذلك النوع.

وقد استخدم الباحث برنامج SmartPLS V3 لتحليل البيانات، وهو أحد البرامج المتخصصة في نماذج المعادلات الهيكلية القائمة على تحليل المسار (Path Analysis) مما أتاح فحص العلاقات بين المتغيرات بدقة عالية، بما في ذلك تأثير المتغير المعدل (النوع الاجتماعي) على العلاقة الأساسية بين صداقات العمل ومقاومة التغيير.

كشفت النتائج عن وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية معنوية بين صداقات العمل ومقاومة التغيير، مما يعني أن وجود علاقات صداقة قوية بين العاملين يسهم في خفض مستويات مقاومتهم للتغيير التنظيمي. ويفسر ذلك بأن الأفراد الذين تربطهم علاقات اجتماعية إيجابية يكونون أكثر انفتاحاً واستعداداً للتكيف مع التحولات المؤسسية، نظراً لدعمهم المتبادل وشعورهم بالأمان الجماعي.

ومن النتائج الأساسية التي أفرزها التحليل الإحصائي أن هذا التأثير العكسي كان أقوى لدى الإناث مقارنة بالذكور، وهو ما يشير إلى أن النساء في بيئة العمل يتأثرن بصورة أكبر بعلاقاتهن الاجتماعية في تشكيل مواقفهن تجاه التغيير. ويمكن تفسير ذلك من خلال بعض الخصائص النفسية والاجتماعية،

حيث تُظهر العديد من الدراسات السابقة أن الإناث غالبًا ما يُعطَيْن أهمية أكبر للعلاقات الشخصية والمناخ الاجتماعي في محيط العمل، وهو ما يؤثر على مواقفهن وسلوكياتهن التنظيمية.

5. دراسة (محمد والاشقر 2021) بعنوان " تأثير الادوات الرقمية على مقاومة التغير في ظل جائحة كورونا".

هدفت الدراسة الى التأكد من وجود مقاومة للتغيير بالأسلوب الرقمي(البريد الالكتروني الرسمي، حزمة الرقمية التي وفرتها الجامعة لإنجاز العمل الوظيفي الخ) وطبقت الدراسة على عينة طبقية من موظفي المكتبة المركزية وقد افترضت الدراسة الفرض العام التالي: توجد علاقة ارتباط معنوية بين مقاومة التغيير وبين الأدوات الرقمية و هناك علاقة تأثير معنوية بين الأدوات الرقمية ومقاومة التغيير. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات وهي وجود درجة عالية من الارتباط بين الأدوات الرقمية ومقاومة التغيير ووجود تأثير معنوي للأدوات الرقمية على مقاومة التغيير وهذا ما افصحت عنه نتائج الدراسة وهذا يدل على مرونة القيادة في مسالة التعامل مع العاملين من خلال استخدامها للأدوات الرقمية، وتوصي الدراسة بالتعرف على نفسية الموظفين واكتشاف ردود افعالهم، وبناء ثقافة التغيير لدى الموظفون ودفع الموظفون على الالتزام بمبادئه، واستطلاع آراء الموظفون ومشاكلهم واشراكهم في التغيير المرتبط بوظائفهم، ومسايرة المؤسسات التعليمية التحولات الرقمية والمتجددة واستغلالها في دعم اهداف التنمية الاقتصادية المستدامة.

التعليق على الدراسات السابقة:

تُظهر الدراسات التي تناولت التحول المؤسسي تلاقياً واضحاً في التركيز على أهمية التحول كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء المؤسسي في قطاعات متعددة، مثل التعليم العالي، والرعاية الصحية، والهيئات الحكومية، وهو ما يتوافق مع الطرح العام في الدراسة الحالية. فعلى سبيل المثال، تناولت دراسة (أسفا وناصر، 2025) التحول الرقمي بالجامعات الخاصة من خلال نموذج UTAUT، وسعت إلى ربط التحول بالتميز المؤسسي، بينما ركزت دراسة (الصقر وآل ربيع، 2024) على العلاقة بين التحول المؤسسي والتنمية المستدامة في جامعة حكومية. هذا التوجه المشترك نحو قياس أثر التحول على مؤشرات الأداء (كالتميز أو الاستدامة) يتوافق مع الدراسة

الحالية التي تسعى إلى ربط التحول المؤسسي بمؤشر سلوكي تنظيمي مهم، هو مقاومة التغيير.

من حيث المنهجية، اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة، وهو ما تشترك فيه مع الدراسة الحالية، إلا أن بعضها، مثل دراسة (سيد، 2023)، تميزت باستخدام منهج دراسة الحالة والمقابلات المتعمقة إلى جانب الاستقصاء، مما أضاف على تحليلها بعداً نوعياً غنياً يمكن أن يغني تفسير النتائج. كما أن دراسة (شحاتة، 2022) استخدمت تقديرات المسؤولين في المؤسسات الصحية، وهو ما يبرز اختلافاً في مصادر البيانات مقارنة بالدراسة الحالية التي تركز على الموظفين الإداريين بشكل مباشر.

وبالانتقال إلى محور مقاومة التغيير، نلاحظ أن الدراسات ذات الصلة (كمعموري، 2023) و(بلال وآخرون، 2023) ركزت على العوامل النفسية والتنظيمية التي تؤثر على مقاومة التغيير، مثل الأنماط القيادية أو اتجاهات العاملين، وهو ما يتقاطع جزئياً مع أهداف الدراسة الحالية. غير أن دراسة (فريد وفياض، 2022) قدمت طرحاً مميزاً، حيث تناولت علاقات الزمالة كعامل مؤثر في تخفيف مقاومة التغيير، مع تحليل أثر النوع كمتغير معدل، وهو بُعد دقيق ومهم تُراعيه كذلك الدراسة الحالية في اهتمامها بالسياقات الاجتماعية والمهنية المؤثرة على مواقف الموظفين.

أما من حيث التوجه النظري، فتُعد دراسة (Narbariya et al., 2022) الأقرب إلى الدراسة الحالية من حيث الربط بين ممارسات الموارد البشرية والاستعداد للتغيير، لكنها تختلف في كونها تركز على بيئة العمل الرقمية في قطاع تكنولوجيا المعلومات، بينما تركز الدراسة الحالية على التحول المؤسسي في بيئة تقليدية حكومية غالباً ما تتسم بالبيروقراطية، ما يضفي أهمية خاصة للتحليل في سياق القطاع العام.

ومن أوجه الاختلاف المهمة أيضاً، أن معظم الدراسات ركزت على الآثار الإيجابية للتحول (كالتميز، التنمية المستدامة، أو تقبّل التغيير)، بينما تركز الدراسة الحالية على مقاومة التغيير كأثر سلبي محتمل، ما يجعلها تضيف زاوية جديدة أقل تناولاً في الأدبيات، وهي محاولة فهم التحديات التي ترافق التحول بدلاً من الاكتفاء بقياس نتائجها الإيجابية.

لذا يمكن القول إن الدراسة الحالية تشترك مع الدراسات السابقة في الإطار العام المرتبط بالتحول المؤسسي كضرورة معاصرة، لكنها تتميز بمحاولة الربط بين هذا التحول وبين السلوك المقاوم للتغيير لدى فئة الموظفين الإداريين في القطاع العام، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة خاصة في البيئة العربية التي تواجه تحديات في التحديث الإداري والثقافي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

التحول المؤسسي

مفهوم التحول المؤسسي

لم يعد التحول المؤسسي مجرد ترف تنظيمي أو خيار اختياري، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها بيئات العمل المتغيرة، والتطور المتواصل في تكنولوجيا المعلومات، وازدياد توقعات أصحاب المصلحة، والحاجة إلى تحقيق مستويات عالية من المرونة، والجودة، والاستجابة السريعة. وفي هذا السياق، يُعدّ التحول المؤسسي الإطار الذي تنطلق منه المبادرات الكبرى لإعادة هندسة العمليات، وتحديث النظم، وتطوير الثقافة التنظيمية، وتفعيل أدوار القادة والموظفين على حد سواء، وهناك العديد من الدراسات التي تناولت التحول المؤسسي مما أورد له بعض المفاهيم المختلفة والمصطلحات المتنوعة طبقاً لوجهات النظر الخاصة بباحثي هذه الدراسات.

ويمكن تعريف التحول المؤسسي بأنه التغير الذي يطرأ على بنية المؤسسة أو طريقة عملها. أما من منظور إداري حديث، فإن التحول المؤسسي يمثل عملية تغيير استراتيجية ومتكاملة تهدف إلى إعادة صياغة النظم والهيكل التنظيمية، وتطوير القدرات الداخلية للمؤسسة، بما يتوافق مع أهدافها بعيدة المدى، وذلك باستخدام أدوات معرفية وتقنية تواكب متطلبات العصر. (وندل 2015)

ومع تطور مناهج الإدارة والتطوير المؤسسي، برز التحول المؤسسي كأحد المفاهيم الجوهرية التي تسعى إلى الانتقال من حالة تنظيمية تقليدية إلى حالة أكثر ديناميكية وابتكاراً. ويعكس هذا المفهوم طموحات المؤسسات في بناء نماذج تشغيلية أكثر مرونة، والاستفادة من الفرص المستقبلية، وتحقيق أثر ملموس ومستدام داخلياً وخارجياً. (المشاقبة 2022)

ويمكن الإشارة إليه على أنه " مجموعة من الإجراءات المنظمة التي تهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات فعالة، وحل المشكلات بطرق منهجية، وبناء علاقات متوازنة وفعالة مع البيئة الداخلية والخارجية، من خلال توظيف العلوم السلوكية في تحسين الأداء المؤسسي." (عبد العزيز 2022)

بالإضافة الى أنه " عملية تحول في التوازن بين منظومات ثقافية، اجتماعية، اقتصادية وتقنية معقدة، تُعدّ أساساً في بنية المجتمع"، مشيرة إلى أن هذه العملية تمثل نقلة في بنية التفكير والتفاعل داخل المؤسسة وخارجها. (عبد النبي وعبد الصادق 2023)

مراحل التحول المؤسسي

يعتبر التحول المؤسسي من العمليات الحيوية التي تهدف إلى إحداث تغيير جذري ومنهجي في بنية المؤسسة وآليات عملها، ويتركز جوهره على تمكين العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة التي تساعدهم على تحقيق الأهداف المرجوة بدلاً من الاقتصار على معالجة المشكلات اليومية بشكل تقليدي، وهذا التحول في الرؤية والممارسة يفتح الباب أمام تحقيق نتائج ملموسة وسريعة تساهم في رفع مستوى أداء المؤسسة وتعزيز فرصها في بلوغ التميز والريادة.

وقد أوضحت (عبد العزيز، 2022) أن التحول المؤسسي يمر بعدة مراحل متتابعة ومتداخلة تشكل معاً خارطة طريق متكاملة لهذا المسار كما يلي:

مرحلة الرؤية والطموح: تشكل هذه المرحلة الأساس الذي يبنى عليه التحول، حيث يتم وضع تصور واضح للمستقبل يتضمن ما تطمح إليه المؤسسة على المدى المتوسط والبعيد، ويتطلب ذلك تشكيل فريق عمل متكامل يتمتع بالكفاءة والمعرفة يكون مسؤول عن صياغة الأهداف الاستراتيجية ووضع الخطط الشاملة لتحقيقها، كما يقوم هذا الفريق بتحديد أولويات التطوير المؤسسي بما ينسجم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وتعد هذه المرحلة بمثابة البوصلة التي توجه باقي مراحل التحول، إذ إن وضوح الرؤية والاتفاق عليها بين مختلف الأطراف يعد شرطاً أساسياً لنجاح المسار التحولي. (الصقر وال ربيع 2024)

مرحلة التقويم: تأتي هذه المرحلة لتمكين المؤسسة من الوقوف على أرضية صلبة قبل الشروع في خطوات التغيير، ويُقصد بها عملية التقييم الذاتي الشاملة التي يتم من خلالها مراجعة مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية بهدف تشخيص نقاط القوة التي يمكن البناء عليها، ونقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة فورية، وينفذ هذا التقييم باستخدام أدوات علمية منهجية تشمل تحليل البيئة الداخلية واستطلاع آراء

العاملين ودراسة الأداء السابق للمؤسسة، ومن خلال هذه الخطوة يتشكل لدى الفريق المعني بالتحول فهم أعمق لواقع المؤسسة واحتياجاتها.

مرحلة تحديد الأولويات: انطلاقاً من نتائج التقييم تبدأ المؤسسة بتحديد المجالات التي تحتاج إلى التدخل العاجل ويتم ترتيب الأولويات وفق درجة تأثيرها على تحقيق الأهداف العامة، ولا تقتصر هذه المرحلة على اكتشاف مواطن الخلل فقط بل تمتد لتشمل تحليل أسبابها الجذرية واقتراح حلول عملية قابلة للتنفيذ، وتعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل حساسية، إذ تتطلب موازنة دقيقة بين الإمكانيات المتاحة والتحديات القائمة لضمان توجيه الجهود نحو ما هو أكثر أهمية وأشد إلحاحاً. (العمري 2018)

مرحلة العمل والتنفيذ: بعد أن تتضح الرؤية ويتم تحديد الأولويات تنطلق مرحلة التنفيذ العملي وهي المرحلة التي يترجم فيها التخطيط إلى خطوات فعلية على أرض الواقع، ويعاد تشكيل فرق العمل أو تفعيل الفرق القائمة بحيث توزع المهام بشكل دقيق وفقاً للتخصصات والمهارات، ويركز الفريق على تحسين جودة الأداء من خلال اعتماد أساليب حديثة في الإدارة والاستفادة من التقنيات الرقمية وتعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة، وتستند هذه المرحلة إلى مبدأ "التنفيذ المرحلي" الذي يسمح برصد التقدم وتعديل المسارات إذا لزم الأمر.

مرحلة متابعة وتقويم الأداء: لا يكتمل مسار التحول المؤسسي دون وجود آليات مستمرة لمتابعة الأداء وتقييم النتائج، ففي هذه المرحلة يقوم الفريق المسؤول بمراقبة التقدم المحرز بشكل دوري من خلال مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، ويراعى في هذه المتابعة أن تكون شاملة بحيث تشمل جودة النتائج ورضا العاملين ومستوى الكفاءة التشغيلية، كما تهدف هذه المرحلة إلى تعزيز ثقافة التقييم الذاتي المستمر داخل المؤسسة ورفع مستوى الوعي بأهمية المساءلة والشفافية في تحقيق الأهداف. (الفيتوري 2025)

أهمية التحول المؤسسي

تتجلى أهمية التحول المؤسسي في كونه عملية استراتيجية شاملة تسعى إلى تعزيز كفاءة المؤسسة وفعاليتها في ظل بيئة عمل تتسم بالديناميكية والتغير المتسارع، وقد أشار (عبد النبي وآخرون، 2023) إلى جملة من النقاط المحورية التي توضح الجوانب الحيوية التي يغطيها هذا التحول والتي يمكن تلخيصها في عدد من النقاط التي تشكل مجموعها الأساس الذي تقوم عليه المؤسسات الراغبة في التطوير والنمو المستدام.

يسهم التحول المؤسسي في إحداث تطوير مستمر في العمليات التشغيلية والأداء العام لكافة الأنشطة داخل المؤسسة من خلال إعادة هيكلة الإجراءات وتبني منهجيات

أكثر مرونة وابتكار، فبدلاً من التمسك بالأنماط التقليدية في العمل تدفع هذه العملية باتجاه اعتماد استراتيجيات قائمة على التحليل العميق للمشكلات واستخدام أدوات حديثة في التخطيط والتنفيذ والتقييم.

يعتبر التحول المؤسسي مدخل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، إذ يمكنها من التميز في تقديم خدماتها أو منتجاتها واستباق التغيرات في السوق والتكيف معها بسرعة وكفاءة، ومن خلال هذا التميز تستطيع المؤسسة أن ترسخ مكانتها بين منافسيها وتكسب ثقة المتعاملين معها. (العجلوني 2024)

يساعد التحول المؤسسي على تحقيق مستويات أداء أعلى، حيث تعتمد مقاييس جودة صارمة، ويشجع على الابتكار والبحث المستمر عن طرق أكثر فاعلية في تنفيذ المهام، وهذا ينعكس بشكل مباشر على إنتاجية الأفراد ورضاهم وعلى النتائج العامة التي تحققها المؤسسة.

يتيح هذا التحول للمؤسسة أن تعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بعيدة المدى من خلال وضوح الرؤية وترابط الأهداف وتكامل الجهود، إذ لم يعد التخطيط قصير الأمد كافياً لمواجهة التحديات بل بات لازماً اعتماد رؤية مستقبلية تتسم بالمرونة والاستباقية.

يمكن التحول المؤسسي المؤسسة من استخدام مواردها البشرية والمادية بكفاءة وفعالية من خلال إعادة توزيع هذه الموارد بطريقة تخدم الأهداف والبرامج المحددة، وتوظيفها بما يتناسب مع أولويات العمل ومتطلبات المرحلة، فتقليل الهدر وتعظيم الاستفادة من الإمكانيات المتاحة يمثلان عنصر جوهر في نجاح أي مؤسسة. (جاد الله 2023)

ولا يقتصر دور التحول المؤسسي على البنية التشغيلية فقط بل يمتد إلى التأثير في ثقافة المؤسسة وفكرها التنظيمي، حيث يساهم في خلق بيئة عمل محفزة تشجع على الالتزام بالعمل الجماعي وتعزز التعاون بين أفراد الفريق ما يساهم في زيادة روح الانتماء والمسؤولية.

يعمل التحول المؤسسي على إعداد المؤسسة وتأهيلها للتعامل مع التغيرات المفاجئة أو التدريجية التي قد تطرأ سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي من خلال بناء قدرات مرنة تستطيع التكيف مع مختلف السيناريوهات المحتملة.

يعتبر التحول المؤسسي وسيلة فعالة لبناء رؤية واضحة ومشتركة بين الإدارة والعاملين تساعدهم على فهم طبيعة التغيير وأهدافه، وتعزز من تقبلهم له وانخراطهم الإيجابي في تنفيذه، فكلما شعر العاملون بأنهم جزء من هذا التحول زادت قدرتهم على المساهمة الفعالة فيه. (سيد 2023)

أنواع التحول المؤسسي

تتنوع أشكال التحول المؤسسي وتختلف طبقاً لطبيعة الحاجة التي تدفع المؤسسة إلى التغيير والظروف المحيطة بها والأهداف المرجوة من هذا التحول، وقد أشارت (العيسى، 2021) إلى أن التحول المؤسسي لا يأخذ شكل واحد بل يتجلى في عدة أنماط رئيسية لكل منها خصائصه ودوافعه وتحدياته.

- التحول الجذري: ويقصد به إحداث تغيير شامل وعميق في كافة مكونات المؤسسة بحيث يتم استبدال الأهداف العامة وتعديل الخطط الاستراتيجية وتغيير التوجهات والسياسات بصورة كلية، ويمتد هذا النوع من التحول ليطال الهيكل الإداري وأساليب العمل، وثقافة المؤسسة بل وحتى رؤيتها ورسالتها، وغالباً ما تلجأ المؤسسات إلى هذا النمط من التحول عندما تواجه تحولات جوهرية في بيئتها أو تسعى إلى إعادة بناء ذاتها من الأساس بهدف الانطلاق في مسار مختلف كلياً عن السابق.
- التحول المخطط: ويتميز بكونه تحول مدروس ومنظم يتم الإعداد له مسبقاً، حيث تتخذ المؤسسة خطوات مقصودة نحو التغيير سواء على مستوى البنية التنظيمية أو في سلوكيات العاملين أو في أساليب القيادة والإدارة، ويكون هذا النوع من التحول عادة استجابة لضغوط داخلية – كالرغبة في تحسين الأداء أو معالجة اختلالات تنظيمية – أو لضغوط خارجية مثل المنافسة أو المتغيرات الاقتصادية أو التشريعات الجديدة، ويقوم هذا النوع من التحول على تحليل دقيق للواقع ورسم رؤية واضحة للمستقبل مع تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقييم والتطوير بشكل مستمر.
- التحول الطارئ: ويحدث نتيجة ظروف غير متوقعة تفرض على المؤسسة ضرورة التكيف السريع، ومن أبرز سماته أنه لا يُخطط له مسبقاً بل تفرضه أحداث أو أزمات مفاجئة كالأزمات الاقتصادية أو الكوارث الطبيعية أو التغيرات المفاجئة في السوق أو الأزمات الصحية مثل جائحة كورونا، وغالباً ما

يتم تحت ضغط زمني مما يتطلب من المؤسسة أن تتحلى بمرونة عالية وسرعة استجابة لتفادي الخسائر أو الحفاظ على استمراريتها. (مصطفى 2023)

عوامل نجاح التحول المؤسسي

إن نجاح التحول المؤسسي لا يتحقق بمحض الصدفة بل هو نتاج تضافر مجموعة من العوامل التي تتداخل فيما بينها لتشكل البيئة المثلى لحدوث التغيير الفعال والمستدام داخل المؤسسة، وقد صنف (داغر، 2013) هذه العوامل إلى قسمين رئيسيين: عوامل داخلية فنية وعوامل إنسانية ولكل منهما تأثيره الخاص والمباشر على سير عملية التحول.

العوامل الداخلية الفنية: وتمثل البنية التحتية الأساسية لأي مؤسسة وتشمل هذه العوامل التطور التكنولوجي المستخدم، وتوافر المواد الخام إضافة إلى طبيعة الهيكل التنظيمي وأساليب العمل المتبعة، فكلما كانت المؤسسة تتمتع بتقنيات حديثة وأجهزة متطورة وكان لديها مخزون معرفي وتقني قوي كلما انعكس ذلك إيجاباً على مستوى الأداء العام، كما أن الأساليب والإجراءات المتبعة داخل المؤسسة تعتبر من العوامل الأساسية التي تحدد جودة وكفاءة الإنتاجية، فأسلوب العمل الممنهج والواضح يختصر الوقت ويقلل من الهدر في الجهد والموارد.

العوامل الإنسانية: وهي لا تقل أهمية عن العوامل الفنية بل قد تتفوق عليها في بعض الحالات نظراً لارتباطها المباشر بالعناصر البشرية التي تعتبر العمود الفقري لأي منظمة، وتشمل هذه العوامل قدرة العاملين على أداء مهامهم بفعالية ومدى امتلاكهم للمعرفة العلمية والتعليم الجيد والخبرة المهنية المتراكمة إضافة إلى فرص التدريب المستمر الذي يطور من مهاراتهم ويرفع من كفاءاتهم، كما أن السمات الشخصية مثل؛ الانضباط والتحفيز الذاتي والقدرة على التكيف تسهم في خلق بيئة عمل منتجة، ولا يمكن إغفال أهمية الرغبة الصادقة لدى الأفراد في العمل، فالدافعية الداخلية هي الوقود الحقيقي الذي يدفع الموظف نحو الإنجاز وتتأثر هذه الرغبة بعدة عوامل منها ظروف العمل المادية والمعنوية، وكذلك مدى احترام احتياجات ورغبات الأفراد داخل بيئة العمل. (Lopatynskyi et all 2021)

معوقات تحقق التحول المؤسسي

إن مسيرة التحول المؤسسي رغم ما تنطوي عليه من أهمية استراتيجية وضرورية لضمان استمرارية المؤسسات في بيئات متغيرة ومتطورة لا تخلو من تحديات ومعوقات جوهرية قد تحول دون تحقق أهداف التحول المرجوة، فقد أشار (شاكر، 2020) إلى عدد من المعوقات التي غالباً ما تقف حبر عثرة أمام جهود التغيير المؤسسي وتعرقل المضي قدماً في تنفيذ خطط التطوير، ومن أبرز هذه التحديات ما يلي:

الرضا عن الوضع القائم والتسويق في حل المشكلات: ويعتبر هذا العامل من أكثر المعوقات شيوعاً، حيث يتولد لدى بعض القائمين على المؤسسات شعور بالرضا الزائف عن الأداء الحالي مما يدفعهم إلى تأجيل معالجة المشكلات الجوهرية أو تجاهلها بالكامل اعتقاداً منهم بعدم الحاجة الملحة للتغيير.

قصور في إيصال رؤية ورسالة المؤسسة: كثيراً ما تفشل بعض المؤسسات في إيصال رؤيتها ورسالتها الإستراتيجية بصورة واضحة ومفهومة إلى جميع العاملين، وهذا القصور يؤدي إلى غياب التوجيه الموحد ويضعف الانتماء والالتزام بتحقيق الأهداف العامة.

طمس الرؤية لدى المنضمين الجدد: من المشكلات الجوهرية كذلك أن تتراكم المشكلات القديمة دون حلول جذرية، فتغدو بيئة العمل مشوشة وغير مستقرة ما يؤدي إلى تضيق الأفق أمام الموظفين الجدد فيفقدون القدرة على فهم الأهداف الحقيقية للمؤسسة ويشعرون بعدم وضوح المسار أو جدوى الانضمام لهذه المنظومة.

ضعف التعاون بين القادة والعاملين: فقد تفشل بعض القيادات في خلق بيئة تشاركية قائمة على الانفتاح والحوار الفعال مع العاملين، وهذا الفشل في التعاون يُفضي إلى فجوة بين الإدارة العليا وبقية مستويات الهيكل التنظيمي مما يضعف التماسك المؤسسي ويزيد من مقاومة التغيير.

ندرة القادة المؤهلين للتحول: فالتحول المؤسسي يتطلب وجود قيادات ذات كفاءة عالية تمتلك القدرة على استيعاب التغيير وإدارته بحكمة وشجاعة، إلا أن بعض

المؤسسات تعاني من شح في هذا النوع من القادة مما يؤدي إلى تعطيل جهود التطوير والتحسين. (Alenezi 2021)

مقاومة التغيير لدى الموظفين

مفهوم مقاومة التغيير لدى الموظفين

تُعد مقاومة التغيير من الظواهر السلوكية الشائعة داخل البيئات التنظيمية، وتعبّر عن مجموعة من ردود الأفعال السلبية التي يُظهرها الموظفون عند مواجهة تغييرات تُفرض عليهم دون إشراكهم أو إعدادهم بشكل كافٍ. وتتبع هذه المقاومة غالبًا من مشاعر القلق، وانعدام اليقين، والخوف من فقدان الامتيازات أو زعزعة الاستقرار المهني. (الحجيلي 2025)

كما أنه من أبرز أسباب مقاومة المعلمين للتغيير هو غياب المشاركة الفاعلة في مراحل التخطيط والتنفيذ، حيث يشعر المعلمون أن التغييرات تُفرض عليهم من جهات عليا دون مراعاة آرائهم أو إشراكهم في تفاصيلها. وهذا الإقصاء يُفضي إلى انعدام الشعور بالانتماء لعملية التغيير، ويعزز الإحساس بأن التغيير قسري، ما يثير حالة من النفور والتوجس. (برباش 2025)

وتتفاقم مقاومة التغيير، وفقًا للمقدادي والشرفات، نتيجة الخوف من المجهول وفقدان الروتين الوظيفي المألوف، إضافة إلى غياب الوضوح في المهام والتوقعات، مما يُفضي إلى شعور بعدم الأمان المهني، ويؤدي إلى ضعف الثقة بين المعلمين وصناع القرار التربوي. (البرقاوي 2021)

ويمكن القول أن مقاومة التغيير لا تقتصر على المعلمين فقط، بل تمتد لتشمل الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي، حيث واجهت بعض المبادرات التنظيمية – الهادفة إلى تحقيق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي – رفضًا أو مقاومة ملحوظة. ويُعزى هذا الرفض، بشكل أساسي، إلى تهميش الكادر الأكاديمي وعدم إشراكه في اتخاذ القرار، مما أفقد التغيير شرعيته من وجهة نظر العاملين. (شاكر 2020)

وفي سياق آخر مقاومة التغيير قد تظهر بشكل حاد في البيئات المدرسية، لا سيما في مدارس الدمج، حيث يُنظر إلى التغييرات التنظيمية – مثل إدخال أنظمة البصمة لتقييم الحضور والانصراف – على أنها مصدر تهديد للخصوصية المهنية وفقدان

السيطرة على الأداء. ويرتبط ذلك بالخوف من أن تؤثر هذه التغييرات على تقييم الأداء السنوي أو تؤدي إلى الحرمان من المكافآت والمزايا الوظيفية، مما يزيد من التوتر ويحفز السلوك المقاوم. (المشاقبة 2022)

أنواع مقاومة التغيير

على الرغم من تعدد العوامل الدافعة نحو إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسات، إلا أن هذه الجهود قد تُقابل أحياناً بممانعة تعيق تحقيق الأهداف المنشودة. وتُعزى هذه المقاومة غالباً إلى عدم تقبل الأفراد أو التنظيم نفسه للتغيير، ما يؤدي إلى تثبيط فاعليته أو إجهاضه. ويمكن تصنيف مقاومة التغيير إلى نوعين رئيسيين، هما : مقاومة الأفراد للتغيير والمقاومة التنظيمية، ويتسم كل منهما بخصائص ودوافع محددة. (العدساني 2023)

أولاً: مقاومة الأفراد للتغيير

تُعد مقاومة الأفراد أحد أبرز التحديات التي تواجه المنظمات عند تنفيذ التغيير، إذ يعتمد نجاح عملية التغيير بشكل كبير على مدى استجابة الأفراد داخل المؤسسة لهذا التحول. وغالباً ما يميل الأفراد، بفعل تركيبتهم النفسية والاجتماعية، إلى رفض أي تغيير يهدد الروتين أو الأنماط المعتادة في الأداء الوظيفي.

ويعود ذلك إلى عدة أسباب، من أبرزها:

- **ضعف الفهم أو القناعة بأهمية التغيير**، أو اعتقاد الموظف أن نمط العمل السائد أصبح عادة يصعب تغييرها.
- **الخوف من فقدان المصالح الشخصية أو المكتسبات الجماعية** التي قد تتأثر بنتائج التغيير.
- **عدم اليقين المرتبط بمخرجات التغيير**، وهو ما يولد شعوراً بعدم الراحة والارتباك.
- **ميل بعض الأفراد إلى إعادة تشكيل انتمائهم التنظيمي**، بحيث ينتقل ولاؤهم من البنية الرسمية إلى التنظيمات غير الرسمية داخل المؤسسة، كرد فعل على التغيير المفروض.

من هنا، فإن على الإدارة أن تعمل على تشخيص مصادر المقاومة الفردية مبكرًا، والتعامل معها من خلال إشراك الموظفين في مراحل التغيير، والتواصل الشفاف معهم لبناء القبول والدعم المطلوبين. (أوصالح 2023)

ثانيًا: المقاومة التنظيمية للتغيير

تحدث المقاومة التنظيمية عندما تكون هناك عقبات داخل البنية المؤسسية نفسها تعيق تنفيذ التغيير. وتعود هذه المقاومة إلى جملة من العوامل المرتبطة بالإدارة، والموارد، والهياكل التنظيمية، ومن أبرزها:

1. **مقاومة المديرين للتغيير:** في كثير من الحالات، يمتلك المديرين معرفة

عميقة بالاحتياجات التنظيمية، إلا أنهم يفضلون الحفاظ على الوضع القائم بدلاً من الدخول في مغامرة التغيير. وتظهر هذه الظاهرة بشكل خاص في المنظمات ذات الطابع البيروقراطي، حيث يسود أسلوب القيادة التسلطية، ويتم استخدام السلطة والتهديد في إدارة الموارد واتخاذ القرارات.

2. **القيود المتعلقة بالموارد:** قد تعارض الإدارة أي تحديث أو ابتكار في طرق العمل أو الإنتاج بسبب نقص الموارد المتاحة، سواء كانت مادية (مثل التمويل)، أو بشرية (كعدد العاملين)، أو زمنية (كضيق الوقت المطلوب للتنفيذ).

3. **الازدواج أو التضارب التنظيمي:** في بعض المؤسسات، يتطلب إحداث أي تغيير موافقة الإدارات والأقسام المختلفة، إلا أن هذه الجهات قد تقدم آراء متضاربة أو متناقضة، مما يصعب عملية التوجيه نحو مسار موحد يخدم مصلحة المنظمة، وبالتالي يؤدي إلى تأخير أو إلغاء التغيير. (حمدي 2024)

مراحل مقاومة التغيير

طورت إليزابيث كوبلر روس نموذجًا نفسيًا يُعرف بـ "منحنى التغيير الكلاسيكي"، لتفسير ردود أفعال الأفراد تجاه التغيير المفاجئ أو الجذري في بيئة العمل. يصف هذا النموذج ثلاث مراحل رئيسية تمر بها مقاومة التغيير، تبدأ من الصدمة والإنكار، مرورًا بالارتباك والانزعاج، وصولًا إلى مرحلة القبول والتكيف. ولكل مرحلة سماتها الخاصة، وتستلزم من الإدارة سلوكيات واستراتيجيات موجهة لضمان انتقال آمن وفعال نحو التغيير كالاتي:

أولاً: مرحلة الصدمة والإنكار

تُمثل هذه المرحلة البداية الطبيعية لردّ فعل الموظفين عند الإعلان عن تغيير كبير أو مفاجئ داخل المؤسسة. إذ يشعر الموظفون بالدهشة وعدم التصديق، وقد يعتبرون التغيير غير واقعي أو مبالغاً فيه. ينعكس هذا الشعور في سلوكياتهم على شكل إنكار ضمني أو صريح، وتظهر مؤشرات المقاومة من خلال انخفاض واضح في الالتزام، والتشكيك في جدوى التغيير أو ضرورته، إضافة إلى تراجع مستوى الإنتاجية. في هذه المرحلة، يُعد دور الإدارة محورياً، حيث ينبغي عليها توفير المعلومات الدقيقة والشفافة التي تشرح دوافع التغيير، مع التأكيد على أهميته وأبعاده طويلة المدى، بما يساهم في تقليل حالة الصدمة وتمهيد الطريق للانتقال إلى المرحلة التالية. (وبلمولاي 2022)

ثانياً: مرحلة الارتباك والانزعاج

تُعد هذه المرحلة من أكثر المراحل حساسية وتأثيراً على مسار التغيير، حيث يبدأ الموظفون في إدراك أن التغيير بات أمراً واقعاً، لكنهم يواجهون صعوبة في التكيف معه. تسود في هذه المرحلة مشاعر القلق، وعدم الارتياح، وربما الاستياء، نتيجة غموض الرؤية أو فقدان الإحساس بالأمان الوظيفي. وقد تتجلى هذه المقاومة في مظاهر نفسية مثل الإحباط أو حتى الاكتئاب، وقد تصل في بعض الحالات إلى التفكير بالانسحاب أو مغادرة المؤسسة. تتطلب هذه المرحلة من الإدارة أن تتعامل باحترافية وتعاطف، من خلال تعزيز التواصل مع الموظفين، والاستماع الفعال لمخاوفهم، وتقديم الدعم النفسي والمهني اللازم، مع العمل على بناء جسور من الثقة لضمان تجاوز هذه المرحلة بأقل خسائر ممكنة. (عبدالرحمن 2021)

ثالثاً: مرحلة القبول والتكيف

تمثل هذه المرحلة نقطة التحول الإيجابي في مسار التغيير، حيث تبدأ ملامح المقاومة في التلاشي تدريجياً، ويظهر لدى الموظفين نوع من القبول العقلي والعاطفي للتغيير. يبدأ الأفراد في التكيف مع المتغيرات الجديدة، ويتجهون نحو تبني الإجراءات والسياسات المحدثة، لا سيما حين يدركون وجود فوائد حقيقية تعود عليهم أو على المؤسسة من هذا التحول. في هذه المرحلة، يكون على الإدارة أن تستثمر لحظة القبول والبناء عليها، من خلال تعزيز النجاحات التي تحققت، وتقديم

برامج تدريب وتأهيل تدعم الموظفين في فهم التغيير وتطبيقه بكفاءة. كما يُستحسن تشجيع الموظفين على المساهمة بأفكارهم ومبادراتهم، بما يعزز انتماءهم ويزيد من فاعلية التغيير على المدى البعيد. (معموري 2023)

الحلول المقترحة للتغلب على مقاومة التغيير

هناك بعض الحلول التي يمكن التعامل بها للتغلب على مقاومة التغيير لدى الموظفين كما يلي:

1. تعزيز الاتصال الفعال كدعامة أساسية للتغيير

يُعد الاتصال الفعال الركيزة الأساسية لإدارة التغيير، إذ يُسهم في تقليل مشاعر الصدمة والارتباك لدى الموظفين. ينبغي أن يشمل التواصل جميع الأطراف المعنية بالتغيير، عبر مختلف المستويات التنظيمية، مع مراعاة حجم التغيير وأثره. ومن المهم أن يتم إشراك الموظفين في وقت مبكر من عملية التخطيط، بحيث يفهمون الأهداف والدوافع الحقيقية للتغيير، ويُتاح لهم تقديم مقترحاتهم وملاحظاتهم. هذا النهج التشاركي لا يخفف من المقاومة فحسب، بل يعزز شعور الانتماء والملكية الجماعية لعملية التغيير.

2. الاحترافية في التنفيذ واختيار الكفاءات المناسبة

رغم اقتناع الموظفين في بعض الأحيان بأهمية التغيير، إلا أن طريقة التنفيذ قد تثير المقاومة إذا تم إسنادها إلى أفراد يفتقرون للكفاءة أو الحس القيادي. لذلك، يجب أن تُولي الإدارة اهتمامًا بالغًا بمرحلة التنفيذ، من خلال اختيار أفراد مؤهلين يمتلكون المهارات اللازمة لإدارة التغيير بفاعلية، إلى جانب تقديم تدريب مكثف حول أساليب التغيير وتقنياته. فوجود فريق تغيير محترف ومتفاعل يسهم في بناء الثقة، ويُقلل من حالات الاعتراض أو السلبية. (بن سعد 2022)

3. اختيار التوقيت المناسب للتغيير

يُعد توقيت التغيير عاملاً حاسماً في قبوله أو رفضه. فالتغيير الذي يتم فرضه في أوقات غير ملائمة – مثل فترات الأزمات أو الضغط الوظيفي العالي – قد يُقابل بمقاومة شديدة. لذا ينبغي أن تتم عملية التغيير ضمن جدول زمني منطقي ومدرّوس

يأخذ بعين الاعتبار الاستعداد التنظيمي والظروف المحيطة، لضمان تفاعل الموظفين معه بشكل إيجابي وتدرجي.

4. اعتماد التغيير التدريجي بدلاً من التغيير المفاجئ

أثبتت التجارب التنظيمية أن التغيير التدريجي والمخطط يُواجه مقاومة أقل مقارنةً بالتغيير المفاجئ أو الجذري. إذ يمنح التغيير الهادئ الفرصة للموظفين للتكيف تدريجيًا، ويُسهل عليهم استيعاب المراحل المختلفة. كما أن إشراك الموظفين في بلورة الرؤية المستقبلية والتخطيط للتغيير، يعزز شعورهم بأنهم شركاء في بناء التحول، وليسوا مجرد منفذين لقرارات خارجية. (حمدي 2024)

5. استراتيجية استباقية لإدارة المقاومة

ينبغي ألا يُنظر إلى مقاومة التغيير باعتبارها رد فعل مفاجئ، بل يجب إدراجها ضمن الخطة الاستراتيجية للتغيير منذ بدايتها. فالاستباق في معالجة المقاومة يتيح للقيادة تطوير أدوات وتدخلات وقائية تحد من تفاقمها، وتسهم في خلق بيئة داعمة للتغيير. بالمقابل، فإن التعامل مع المقاومة بعد انطلاق التغيير يُعد أكثر تعقيدًا، وقد يؤدي إلى إبطاء تنفيذ الخطة أو تعطيلها بالكامل.

6. القيادة الواعية مقابل الإدارة القسرية

تختلف المؤسسات في طرق تعاملها مع مقاومة التغيير، فبعض القيادات تلجأ إلى فرض التغيير بطريقة فوقية أو تعسفية، مما قد يحقق نتائج آنية، لكنه لا يُفضي إلى استدامة التغيير أو ترسيخه في الثقافة التنظيمية. في المقابل، تتبنى القيادات الحكيمة نهجًا تشاركيًا يُركّز على تعزيز الاستقرار النفسي والوظيفي للموظفين، وتوفير بيئة يشعرون فيها بالأمان والدعم، ما يجعلهم أكثر استعدادًا لتقبل التحويلات والتفاعل معها بإيجابية. (وبلمولاي 2022)

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

في هذا الفصل، يتم تناول منهجية الدراسة التي تم اتباعها لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته. ويُعد هذا الفصل من الفصول الجوهرية في الدراسة، حيث يُوضح الإجراءات المنهجية التي استند إليها الباحث في تصميم الدراسة وتنفيذها، بما يشمل المنهج المستخدم، وأسلوب اختيار العينة، وأداة الدراسة، وثباتها، إضافة إلى الإجراءات الفعلية لجمع البيانات وتحليلها.

ويهدف هذا الفصل إلى بناء أساس علمي موثوق للدراسة، يضمن موضوعية النتائج ودقتها، ويساعد في تفسيرها بصورة منهجية. وعليه، يتضمن هذا الفصل المحاور التالية: منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق وثبات الأداة، أساليب التحليل الإحصائي، والإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة.

متغيرات البحث:

المتغير المستقل: التحول المؤسسي

المتغير التابع: مقاومة التغيير لدى الموظفين

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

سوف تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً من خلال التعبير الكمي والنوعي عنها.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع وعينة الدراسة من جميع العاملين بمؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية بمختلف المستويات، وسيقوم الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً من خلال تطبيق (Google Forms) وجمع أكبر عدد من أفراد مجتمع الدراسة العاملين بمؤسسات القطاع العام بالسعودية بصورة عشوائية.

أدوات الدراسة:

سوف تستخدم هذه الدراسة الاستبانة كأداة بحثية بهدف دراسة علاقة الاثر بين التحول المؤسسي ومقاومة التغيير، وسوف تتمثل البيانات الأولية لعينة الدراسة فيما يلي:

1. الجنس: ذكر () أنثى ()
2. الفئة العمرية: أقل من 30 سنة () من 30 إلى أقل من 40 سنة ()
من 40 إلى أقل من 50 سنة () 50 سنة فأكثر ()
3. المؤهل العلمي: ثانوي أو أقل () دبلوم () بكالوريوس () دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه) ()
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات () من 5 إلى أقل من 10 سنوات ()
من 10 إلى أقل من 15 سنة () 15 سنة فأكثر ()

أما محاور الاستبانة فتتمثل فيما يلي:

1. المحور الأول: التحول المؤسسي
 - البعد الأول: البنية التحتية
 - البعد الثاني: تدريب القوى البشرية
 - البعد الثالث: الثقافة التنظيمية
2. المحور الثاني: مقاومة التغيير.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- (1) **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية للدراسة في العاملين بمؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
- (2) **الحدود المكانية:** سوف يتم تطبيق أداة الدراسة في مؤسسات القطاع العام بالسعودية.
- (3) **الحدود الزمانية:** سوف يتم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 1446هـ.

(4) **الحدود الموضوعية:** سوف تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في التحول المؤسسي ومقاومة التغيير.

إجراءات التحليل الإحصائي

من خلال الاعتماد على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة بيانات الدراسة، ومن أجل تحليل بيانات الدراسة سيتم استخدام مؤشرات الإحصاء الوصفي والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.
 - المتوسط الحسابي: للتعرف على ارتفاع أو انخفاض في ترتيب الفقرات حسب استجابات أفراد المجتمع، ويفيد أيضاً أعلى متوسط حسابي.
 - الانحرافات المعيارية: يظهر مدى التباين المنطقي للحالات والتجانس بين مفردات المجموعة، ويفيد أيضاً في ترتيب الفقرات في حال تساوي المتوسطات.
 - معامل ألفا كرونباخ: من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.
 - الانحدار الخطي البسيط: وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه: وذلك للمقارنة بين متوسطات عدة مجموعات مستقلة لمعرفة ما إذا كانت الفروق بين هذه المتغيرات الشخصية للدراسة الحالية عند مستوى دلالة معينة وذلك للمقارنة بين متوسطات الآراء حسب المتوسطات الإحصائية.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء أهدافها وتساؤلاتها فرضياتها، وذلك استناداً إلى البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الاستبيان المطبقة على عينة من موظفي القطاع العام في السعودية. ويهدف هذا الفصل إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة: التحول المؤسسي ومقاومة التغيير لدى الموظفين، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بينهما.

وسيتم عرض النتائج وتحليلها وفقاً للمحاور الرئيسة التي بُنيت عليها الأداة، حيث يُخصص القسم الأول لتحليل البيانات المتعلقة بمحور التحول المؤسسي، بينما يتناول القسم الثاني تحليل البيانات الخاصة بمحور مقاومة التغيير لدى الموظفين. أما القسم الثالث، فيركز على تحليل العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة.

ويُستكمل الفصل بعرض النتائج العامة للدراسة المستخلصة من التحليل الإحصائي، يليها تقديم التوصيات التطبيقية والعلمية التي يمكن أن تُسهم في تأثير التحول المؤسسي على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام بالسعودية. وقد روعي في عرض النتائج التدرج المنطقي والموضوعي، مدعوماً بالجداول والبيانات الرقمية اللازمة لتفسير النتائج بشكل دقيق وموثوق.

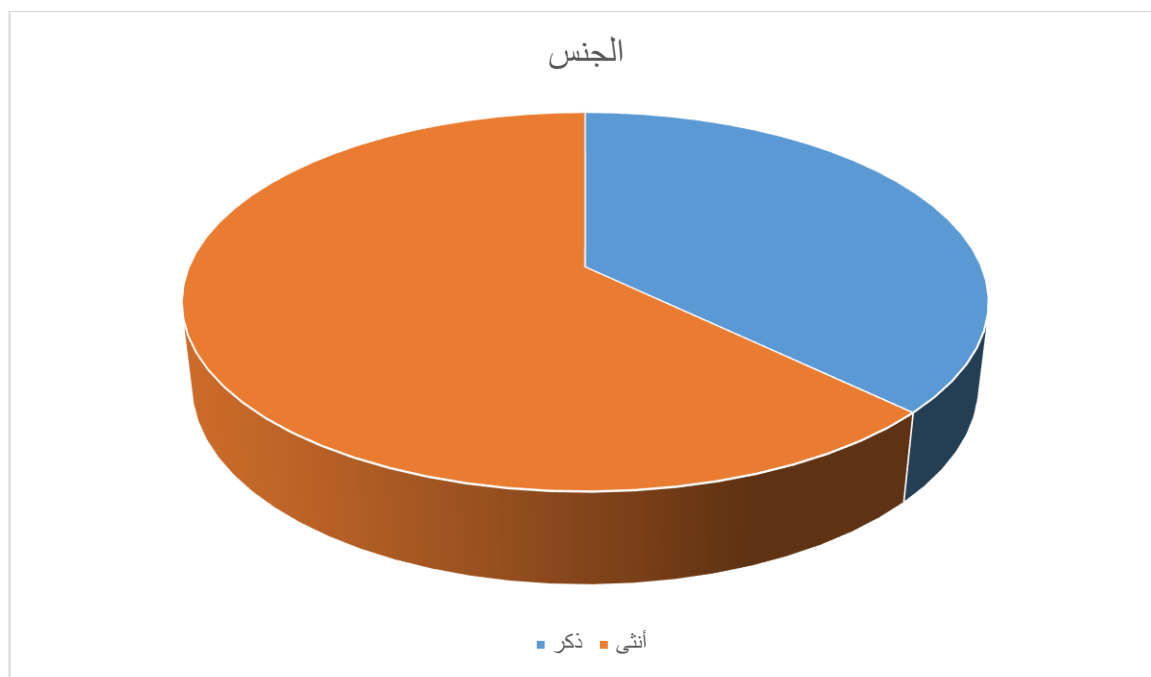
تحليل البيانات

المعلومات الشخصية

1. الجنس:

جدول 1 توزيع العينة طبقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	64	37.2
أنثى	108	62.8
المجموع	172	100.0



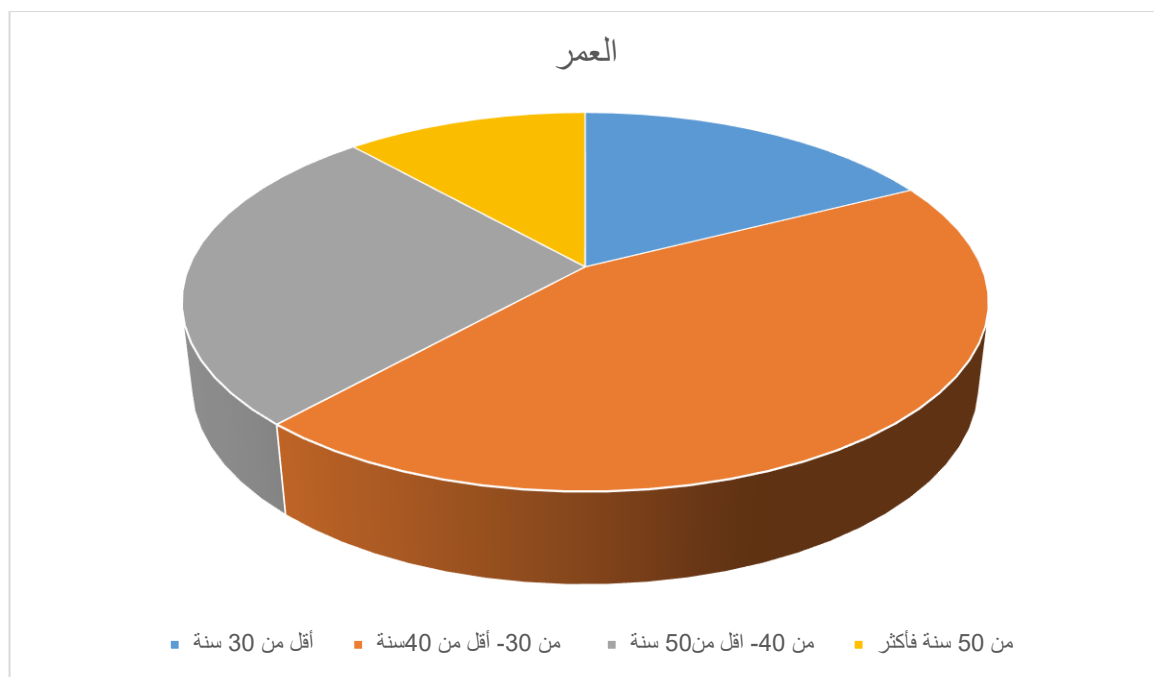
الشكل 1 توزيع العينة طبقاً لمتغير الجنس

حيث بلغ عدد المشاركين من الذكور 64 موظفًا، أي ما نسبته 37.2% من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة الإناث 62.8% بعدد 108 موظفات من أصل 172 مشاركًا. ويشير هذا التوزيع إلى وجود تمثيل أعلى للإناث ضمن العينة

2. الفئة العمرية:

جدول 2 توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
17.5	30	أقل من 30 سنة
44.2	76	من 30- أقل من 40 سنة
26.7	46	من 40- أقل من 50 سنة
11.6	20	من 50 سنة فأكثر
100.0	172	المجموع



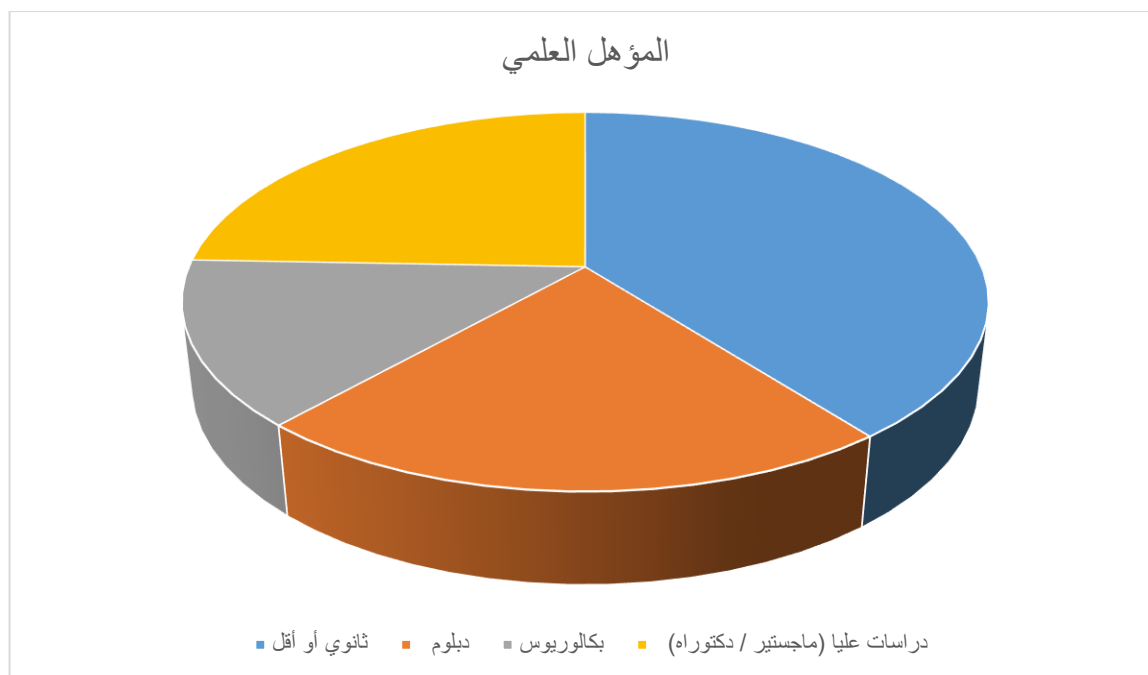
الشكل 2 توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر

يتبين أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 44.2% (76 موظفاً)، تليها فئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 26.7% (46 موظفاً)، ثم فئة أقل من 30 سنة بنسبة 17.5% (30 موظفاً)، وأخيراً فئة 50 سنة فأكثر بنسبة 11.6% (20 موظفاً).

3. المؤهل العلمي:

جدول 3 توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	68	39.5
دبلوم	38	22.1
بكالوريوس	24	14
دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)	42	24.4
المجموع	172	100.0



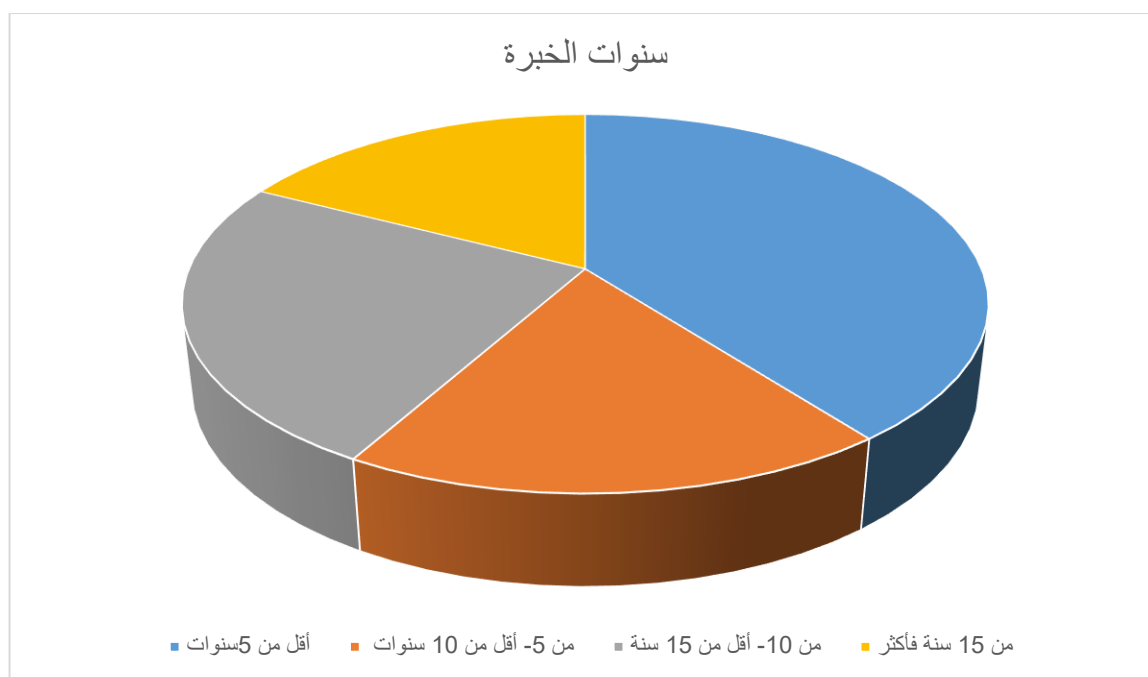
الشكل 3 توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

يعرض هذا الجدول توزيع العينة وفق المؤهل العلمي، حيث تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر من المشاركين يحملون مؤهل ثانوي أو أقل بنسبة 39.5% (68 موظفًا)، تليهم فئة الدراسات العليا (ماجستير/دكتوراه) بنسبة 24.4% (42 موظفًا)، ثم حملة الدبلوم بنسبة 22.1% (38 موظفًا)، وأخيرًا حملة البكالوريوس بنسبة 14% (24 موظفًا).

4. سنوات الخبرة

جدول 4 توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
39.5	68	أقل من 5 سنوات
18.6	32	من 5- أقل من 10 سنوات
24.4	42	من 10- أقل من 15 سنة
17.4	30	من 15 سنة فأكثر
100.0	172	المجموع



الشكل 4 توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

تبين أن أكبر نسبة من المشاركين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات، ويمثلون 39.5% من العينة (68 موظفًا)، تليهم فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 24.4% (42 موظفًا)، ثم فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 18.6% (32 موظفًا)، وأخيرًا فئة من 15 سنة فأكثر بنسبة 17.4% (30 موظفًا).

ثانياً: محاور وابعاد الاستبيان

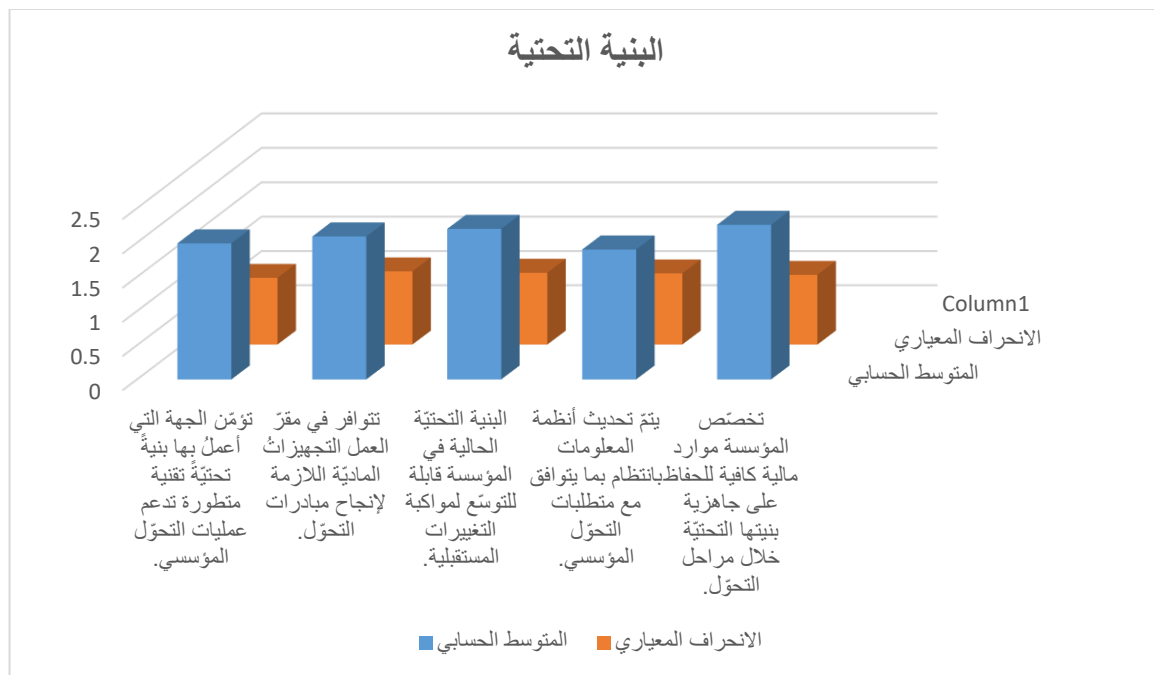
المحور الأول: التحول المؤسسي.

البعد الأول: البنية التحتية

جدول 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد البنية التحتية

م	البنية التحتية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تؤمن الجهة التي أعملُ بها ببنية تحتية تقنية متطورة تدعم عمليات التحول المؤسسي.	1.99	0.976	موافق بشدة	4
2	تتوافر في مقرّ العمل التجهيزات المادية اللازمة لإنجاح مبادرات التحول.	2.09	1.070	موافق	3
3	البنية التحتية الحالية في المؤسسة قابلة للتوسع لمواكبة التغييرات المستقبلية.	2.20	1.050	موافق	2

4	يتم تحديث أنظمة المعلومات بانتظام بما يتوافق مع متطلبات التحوّل المؤسسي.	1.90	1.041	موافق بشدة	5
5	تخصّص المؤسسة موارد مالية كافية للحفاظ على جاهزية بنيتها التحتية خلال مراحل التحوّل.	2.26	1.020	موافق	1
البنية التحتية		2.0860	0.88997	موافق	



الشكل 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد البنية التحتية

بالاعتماد على الجدول الخاص بمحور البنية التحتية، يُلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بلغ (2.086) بانحراف معياري (0.88997)، مما يشير إلى اتجاه عام لدى أفراد العينة نحو الموافقة على توفر البنية التحتية اللازمة لدعم التحوّل المؤسسي في جهاتهم، وإن لم يصل إلى حد "الموافقة الشديدة" في المتوسط العام.

وقد جاءت العبارة «تخصّص المؤسسة موارد مالية كافية للحفاظ على جاهزية بنيتها التحتية خلال مراحل التحوّل» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.26)، وهو الأعلى بين العبارات، مما يعكس إدراكاً نسبياً بأن الدعم المالي موجود، لكنه قد لا يكون كافياً لدى جميع الأفراد، مع توجه نحو الموافقة فقط.

أما العبارة «البنية التحتية الحالية في المؤسسة قابلة للتوسع لمواكبة التغييرات المستقبلية» فاحتلت المرتبة الثانية بمتوسط (2.20)، مما يدل على قناعة معتدلة لدى المشاركين بإمكانية تطور البنية التحتية مستقبلاً، وإن بدرجة أقل من الرضا التام.

في المرتبة الثالثة، جاءت عبارة «تتوافر في مقرّ العمل التجهيزات الماديّة اللازمة لإنجاح مبادرات التحوّل» بمتوسط (2.09)، وهو ما يعكس موافقة معتدلة أيضاً، تُظهر توقّر تلك التجهيزات لكن ربما بشكل متفاوت بين الإدارات أو المواقع.

أما العبارتان اللتان حصلتا على أدنى متوسطين (أي أكثر اتجاهاً نحو الموافقة الشديدة) فهما:

«تؤمن الجهة التي أعملُ بها بنيةً تحتيةً تقنيةً متطورة تدعم عمليات التحوّل المؤسسي» بمتوسط (1.99).
«يتمّ تحديث أنظمة المعلومات بانتظام بما يتوافق مع متطلبات التحوّل المؤسسي» بمتوسط (90.1)، وهي الأقل من حيث المتوسط، وتدل على أعلى درجة رضا من بين العبارات.

هذا يُشير إلى أن المشاركين أكثر اقتناعاً بتوقّر الدعم التقني وتحديث الأنظمة المعلوماتية، مقارنة بالجوانب الأخرى مثل الموارد المالية أو إمكانية التوسع.

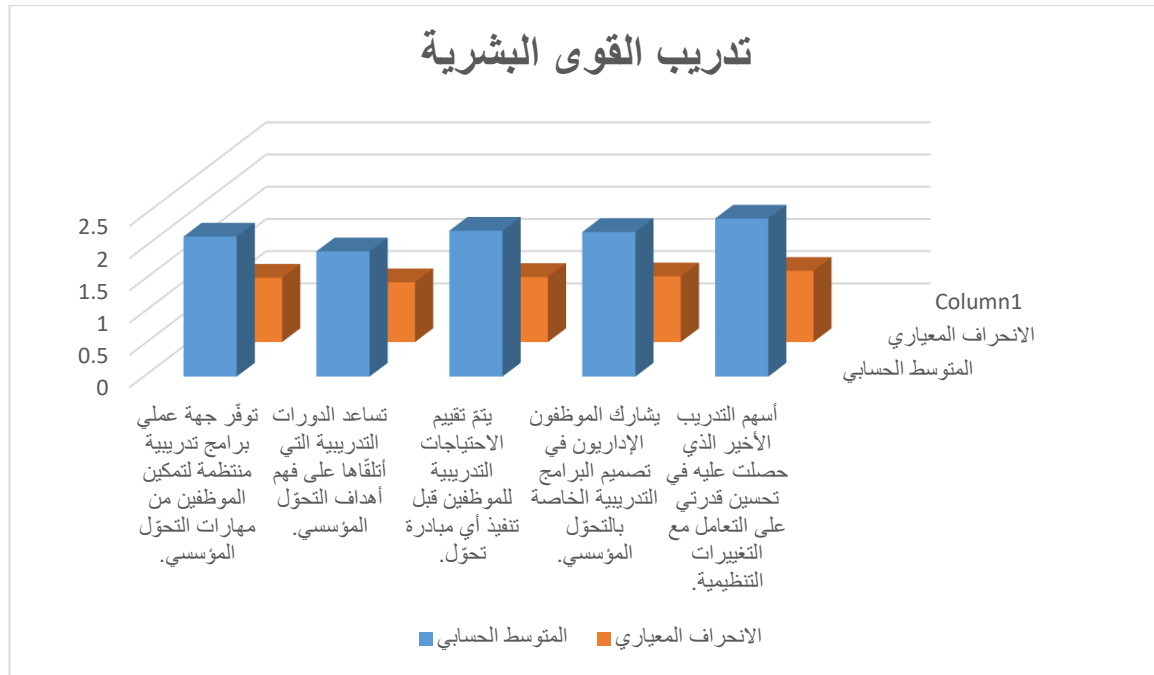
بوجه عام، تعكس هذه النتائج تقييمًا إيجابيًا معتدلاً من قبل أفراد العينة للبنية التحتية المؤسسية، مع تأكيد واضح على أهمية التحديثات التقنية ووجود حدٍّ أدنى من الموارد والتجهيزات، لكن مع وجود هامش للتحسين في دعم الجوانب المالية والتوسع المستقبلي.

البعد الثاني: تدريب القوى البشرية

جدول 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تدريب القوى البشرية

م	تدريب القوى البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	توفّر جهة عملي برامج تدريبية منتظمة لتمكين الموظفين من مهارات التحوّل المؤسسي.	2.17	0.996	موافق	4
2	تساعد الدورات التدريبية التي أتلّقها على فهم أهداف التحوّل المؤسسي.	1.94	0.925	موافق	5
3	يتمّ تقييم الاحتياجات التدريبية للموظفين قبل تنفيذ أي مبادرة تحوّل.	2.26	1.008	موافق	2

4	يشارك الموظفون الإداريون في تصميم البرامج التدريبية الخاصة بالتحوّل المؤسسي.	2.24	1.017	موافق	3
5	أسهم التدريب الأخير الذي حصلت عليه في تحسين قدرتي على التعامل مع التغييرات التنظيمية.	2.45	1.102	موافق	1
تدريب القوى البشرية		2.2140	0.82307	موافق	



الشكل 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تدريب القوى البشرية

يعكس الجدول الخاص بمحور تدريب القوى البشرية اتجاهًا عامًا نحو الموافقة من قبل أفراد العينة على فعالية البرامج التدريبية المقدمة في سياق دعم التحوّل المؤسسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (2.21) بانحراف معياري (0.82307)، وهو ما يشير إلى تقييم إيجابي نسبي، لكنه لا يرتقي إلى درجة "الموافقة الشديدة"، ما يدل على وجود مجال للتحسين.

وقد حصلت العبارة «أسهم التدريب الأخير الذي حصلت عليه في تحسين قدرتي على التعامل مع التغييرات التنظيمية» على أعلى متوسط (2.45)، ما يدل على أن الموظفين يلمسون أثرًا إيجابيًا مباشرًا للتدريب، لكن بدرجة موافقة معتدلة، ما قد يشير إلى تفاوت في جودة التدريب أو مدى ملاءمته لطبيعة المهام.

في المرتبة الثانية، جاءت عبارة «يتمّ تقييم الاحتياجات التدريبية للموظفين قبل تنفيذ أي مبادرة تحوّل» بمتوسط (2.26)، وهو ما يعكس وجود جهود مؤسسية لتحديد الاحتياجات التدريبية، ولكن بدرجة لم تصل إلى الرضا الكامل من وجهة نظر بعض المشاركين.

أما العبارة «يشارك الموظفون الإداريون في تصميم البرامج التدريبية الخاصة بالتحوّل المؤسسي» فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.24)، ما يشير إلى مشاركة محدودة نوعاً ما في وضع البرامج، وهو عنصر قد يؤثر على مدى ارتباط التدريب باحتياجات الموظفين الفعلية.

في حين جاءت عبارة «توفّر جهة عملي برامج تدريبية منتظمة لتمكين الموظفين من مهارات التحوّل المؤسسي» في المرتبة الرابعة بمتوسط (2.17)، مما يعكس وجود برامج منتظمة ولكن ربما ليست على نطاق واسع أو بدرجة كافية لجميع الموظفين.

أما أقل متوسط فقد حصلت عليه العبارة «تساعد الدورات التدريبية التي أُنقّأها على فهم أهداف التحوّل المؤسسي» (1.94)، مما يدل على رضا نسبي مرتفع، حيث يرى المشاركون أن التدريب يسهم بشكل فعّال في توضيح أهداف التحوّل لهم.

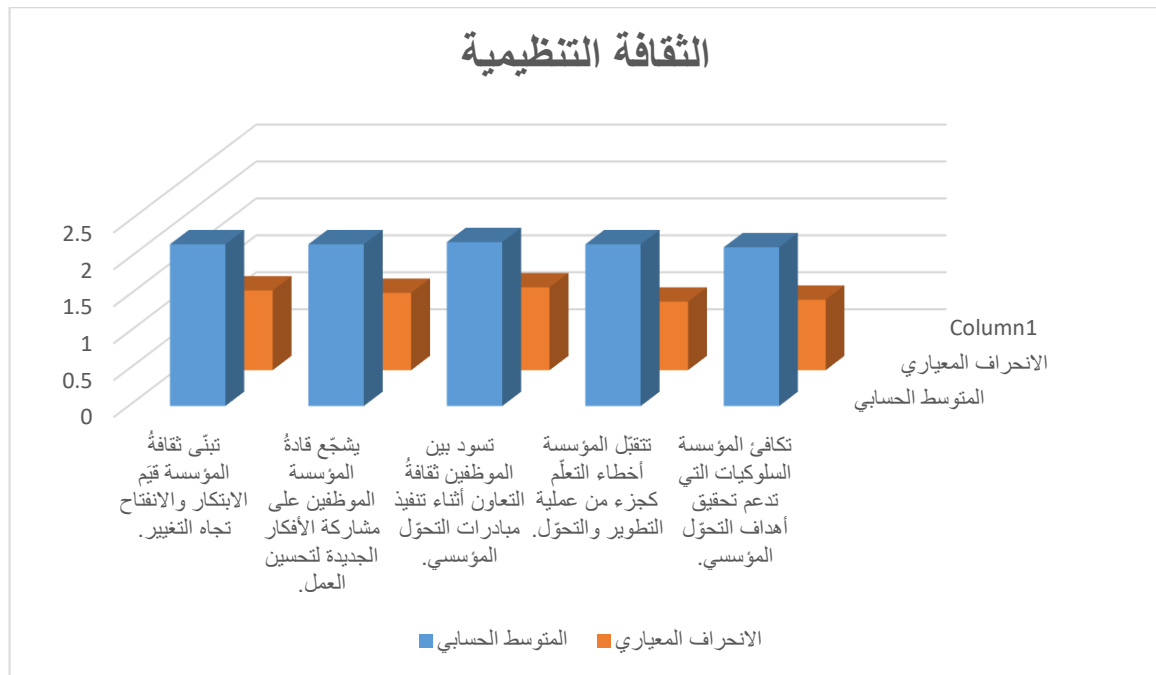
بوجه عام، تشير هذه النتائج إلى أن المشاركين لديهم موقف إيجابي معتدل تجاه التدريب المؤسسي، خاصة فيما يتعلق بقدرته على تعزيز فهمهم للتحوّل والتعامل معه، لكن هناك حاجة واضحة لتعزيز مشاركة الموظفين في تصميم البرامج، وتحسين آليات تقييم الاحتياجات التدريبية، بما يضمن موازنة أكبر بين محتوى التدريب ومتطلبات التحوّل المؤسسي الفعّال.

البعد الثالث: الثقافة التنظيمية

جدول 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الثقافة التنظيمية

م	الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تبني ثقافة المؤسسة قيم الابتكار والانفتاح تجاه التغيير.	2.19	1.079	موافق	3
2	يشجّع قادة المؤسسة الموظفين على مشاركة الأفكار الجديدة لتحسين العمل.	2.19	1.046	موافق	4
3	تسود بين الموظفين ثقافة التعاون أثناء تنفيذ مبادرات التحوّل المؤسسي.	2.22	1.121	موافق بشدة	1

4	تتقبل المؤسسة أخطاء التعلم كجزء من عملية التطوير والتحول.	2.19	0.927	موافق	2
5	تكافئ المؤسسة السلوكيات التي تدعم تحقيق أهداف التحول المؤسسي.	2.15	0.954	موافق	5
الثقافة التنظيمية		2.1860	0.92382	موافق	



الشكل 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الثقافة التنظيمية

يعكس الجدول المتعلق بمحور الثقافة التنظيمية توجهًا عامًا لدى المشاركين نحو الموافقة على أن الثقافة السائدة داخل مؤسساتهم تدعم التحول المؤسسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (2.19) تقريبًا، بانحراف معياري (0.92)، مما يشير إلى تقدير إيجابي معتدل للثقافة التنظيمية، مع تباين بسيط في الآراء بين العبارات.

وقد حصلت العبارة «تسود بين الموظفين ثقافة التعاون أثناء تنفيذ مبادرات التحول المؤسسي» على أعلى متوسط إيجابي (2.22) واتجاه نحو الموافقة الشديدة، ما يدل على إدراك واضح لأهمية التعاون في إنجاح جهود التحول، ويبرز روح العمل الجماعي كأحد عناصر الدعم المؤسسي المهمة.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة «تتقبل المؤسسة أخطاء التعلم كجزء من عملية التطوير والتحول» بمتوسط (2.19)، وهو ما يشير إلى وجود بيئة مشجعة على التعلم التجريبي، تُراعي أن التغيير يتطلب تجريبيًا وقد ينتج عنه بعض الأخطاء، مما يعكس نضجًا تنظيميًا في التعامل مع التطوير.

كما حصلت عبارتا «تبنى ثقافة المؤسسة قيم الابتكار والانفتاح تجاه التغيير» و «*يشجع قادة المؤسسة الموظفين على مشاركة الأفكار الجديدة لتحسين العمل»* على متوسط متساوٍ (2.19)، في المركزين الثالث والرابع، مما يشير إلى توجه إداري داعم للابتكار ومشاركة الموظفين، لكن بدرجة لم تصل إلى "موافقة شديدة"، ما قد يُبرز فرصة لتحسين آليات التحفيز أو مشاركة الأفكار.

أما العبارة «تكافئ المؤسسة السلوكيات التي تدعم تحقيق أهداف التحوّل المؤسسي» فجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط (2.15)، وهي الأقل بين العبارات، ما يشير إلى أن نظام الحوافز قد لا يكون واضحاً أو ملموساً بما يكفي من وجهة نظر الموظفين.

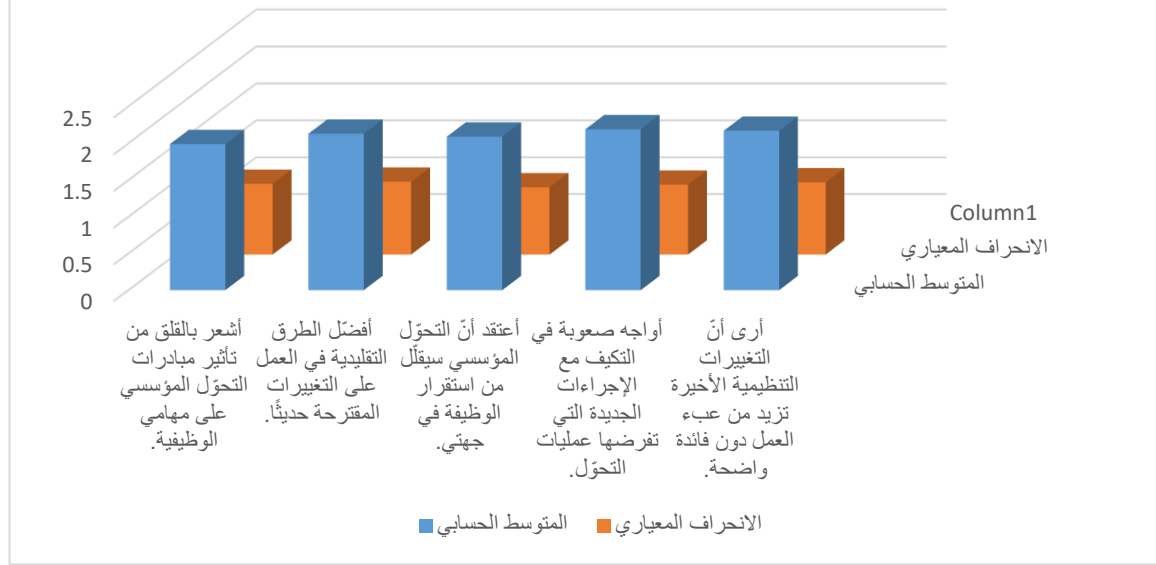
وبشكل عام، تعكس النتائج ثقافة تنظيمية إيجابية تميل إلى دعم التحوّل المؤسسي عبر التعاون، وتشجيع المبادرات، وقبول التجريب، ولكن مع وجود مجال لتحسين آليات الحوافز والتقدير، وتعزيز الممارسات التي تُترجم هذه الثقافة إلى نتائج ملموسة في سلوك الأفراد وتحفيزهم الفعلي على التغيير.

المحور الثاني: مقاومة التغيير.

جدول 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مقاومة التغيير

م	مقاومة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	أشعر بالقلق من تأثير مبادرات التحوّل المؤسسي على مهمامي الوظيفية.	1.99	0.964	موافق	5
2	أفضل الطرق التقليدية في العمل على التغييرات المقترحة حديثاً.	2.13	0.992	موافق	3
3	أعتقد أنّ التحوّل المؤسسي سيقُلّ من استقرار الوظيفة في جهتي.	2.09	0.916	موافق	4
4	أواجه صعوبة في التكيف مع الإجراءات الجديدة التي تفرضها عمليات التحوّل.	2.19	0.952	موافق	1
5	أرى أنّ التغييرات التنظيمية الأخيرة تزيد من عبء العمل دون فائدة واضحة.	2.17	0.984	موافق	2
مقاومة التغيير		2.1261	0.81539	موافق	

مقاومة التغيير



الشكل 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مقاومة التغيير

يعكس الجدول المتعلق بمحور مقاومة التغيير اتجاهًا عامًا لدى أفراد العينة نحو الموافقة على وجود بعض مظاهر المقاومة أو التحفظ تجاه التغيير، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.13) بانحراف معياري (0.82)، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط من المقاومة، لا يصل إلى حد الرفض القوي أو الرفض التام، لكنه يعكس وجود قلق وتحفظات ينبغي الانتباه إليها إداريًا.

وقد جاءت العبارة «أواجه صعوبة في التكيف مع الإجراءات الجديدة التي تفرضها عمليات التحوّل» في المرتبة الأولى بمتوسط (2.19)، ما يدل على أن التكيف مع التغييرات الإجرائية يشكل التحدي الأكبر لدى الموظفين، وهو ما يتطلب دعمًا تدريبيًا وتواصلًا أكبر لتيسير الانتقال السلس.

أما العبارة «أرى أنّ التغييرات التنظيمية الأخيرة تزيد من عبء العمل دون فائدة واضحة» فجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (2.17)، ما يشير إلى وجود شعور لدى البعض بأن التغيير لا يُترجم بالضرورة إلى نتائج ملموسة، بل ربما يزيد الأعباء، وهو ما قد يضعف دافعية الموظفين.

في المرتبة الثالثة جاءت عبارة «أفضل الطرق التقليدية في العمل على التغييرات المقترحة حديثاً» بمتوسط (2.13)، مما يعكس ميلًا لدى بعض الموظفين إلى المحافظة على النمط المعتاد، وهو من أبرز أشكال المقاومة السلوكية.

كما جاءت عبارة «أعتقد أنّ التحول المؤسسي سيقال من استقرار الوظيفة في جهتي» في المرتبة الرابعة بمتوسط (2.09)، مما يشير إلى وجود قلق، وإن كان محدوداً نسبياً، حول تأثير التغييرات على الأمن الوظيفي.

وأخيراً، جاءت العبارة «أشعر بالقلق من تأثير مبادرات التحول المؤسسي على مهامي الوظيفية» في المرتبة الخامسة بمتوسط (1.99)، وهي الأقل من حيث المتوسط، مما يشير إلى درجة قلق أقل نسبياً مقارنة ببقية العبارات، وربما يعكس جزئياً ثقة بعض الموظفين في أن التغيير لن يؤثر سلباً على مهامهم مباشرة.

بوجه عام، تعكس هذه النتائج وجود مستوى متوسط من مقاومة التغيير، يرتبط أساساً بصعوبات التكيف وزيادة الأعباء، أكثر من ارتباطه بخوف جوهري من التغيير ذاته، مما يدل على أن التغلب على هذه المقاومة قد يتطلب تحسين آليات التواصل الداخلي، والتدريب، وتوضيح فوائد التغيير بصورة مباشرة وملموسة للموظفين.

النتائج

1. **نتيجة الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول المؤسسي

على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية بعض الفرضيات الفرعية التي تتمثل في الآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية

جدول 9 أثر البنية التحتية على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.714 ^a	.510	.504	.57437	.510	87.301	1	84	.000

a. Predictors: (Constant), البنية التحتية

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.801	1	28.801	87.301	.000 ^b
	Residual	27.712	84	.330		
	Total	56.513	85			

a. Dependent Variable: مقاومة_التغيير

b. Predictors: (Constant) البنية_التحتية

Coefficients ^a						
Unstandardized Coefficients				Standardized Coefficients		
	Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.762	.159		4.802	.000
	البنية التحتية	.654	.070	.714	9.343	.000

a. Dependent Variable: مقاومة_التغيير

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود أثر دال إحصائياً للبنية التحتية على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (R) قيمة 0.714، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة. كما أظهر معامل التحديد (R^2) أن البنية التحتية تفسر ما نسبته 51% من التغير في مستويات مقاومة التغيير، وهي نسبة تفسير مرتفعة تعكس أهمية هذا المتغير في التأثير على اتجاهات الموظفين. وقد دعم اختبار تحليل التباين (ANOVA) هذه النتيجة، حيث كانت قيمة $F = 87.301$ بمستوى دلالة 0.000، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي. كذلك أظهرت معاملات الانحدار أن تأثير البنية التحتية كان موجباً ودالاً إحصائياً، حيث بلغت قيمة $B = 0.654$ عند مستوى دلالة ($\text{sig} = 0.000$) مما يشير إلى أنه كلما تحسنت البنية التحتية، انخفضت مستويات مقاومة التغيير، وذلك ضمن سياق التفسير المتعلق بقدرة البنية التحتية التقنية والمادية على تسهيل تقبل الموظفين للتحويلات المؤسسية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب القوى البشرية على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية

جدول 10 اثر التدريب القوى البشرية على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.772 ^a	.597	.592	.52102	.597	124.183	1	84	.000

a. Predictors: (Constant), تدريب_القوى البشرية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	33.710	1	33.710	124.183	.000 ^b
Residual	22.802	84	.271		
Total	56.513	85			

a. Dependent Variable: مقاومة_التغيير

b. Predictors: (Constant), تدريب_القوى البشرية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.432	.162		2.667	.009
تدريب_القوى البشرية	.765	.069	.772	11.144	.000

a. Dependent Variable: مقاومة_التغيير

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود أثر دال إحصائيًا لتدريب القوى البشرية على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرين 0.772، ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة. كما أوضح معامل التحديد (R^2) أن تدريب القوى البشرية يفسر ما نسبته 59.7% من التباين في مقاومة التغيير، وهي نسبة تفسير عالية تشير إلى دور جوهري للتدريب في التأثير على مواقف الموظفين تجاه التغيير المؤسسي.

وقد أكد اختبار تحليل التباين (ANOVA) دلالة النموذج الإحصائي، حيث بلغت قيمة $F = 124.183$ عند مستوى دلالة ($\text{sig} = 0.000$) مما يدل على أن النموذج معنوي إحصائيًا. كما أظهرت نتائج الانحدار أن تأثير التدريب كان موجبًا ومعنويًا، إذ بلغت قيمة $B = 0.765$ بمستوى دلالة ($\text{sig} = 0.000$) مما يعني أن كلما زادت جودة وفعالية تدريب القوى البشرية، انخفضت مستويات مقاومة التغيير.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

جدول 11 اثر الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.818 ^a	.669	.665	.47198	.669	169.684	1	84	.000

a. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37.800	1	37.800	169.684	.000 ^b
	Residual	18.713	84	.223		
	Total	56.513	85			

a. Dependent Variable: مقاومة التغيير

b. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.548	.131	4.171	.000
	الثقافة التنظيمية	.722	.055	.818	.000

a. Dependent Variable: مقاومة التغيير

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود أثر دال إحصائيًا للثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ معامل الارتباط (R) 0.818، وهو ما يعكس علاقة ارتباط قوية جدًا بين الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير. كما أظهر معامل التحديد (R^2) أن الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته 66.9% من التباين في مقاومة التغيير، وهي نسبة عالية تعكس تأثيرًا واضحًا لهذا المتغير.

وقد أظهر اختبار تحليل التباين (ANOVA) دلالة إحصائية قوية للنموذج، إذ بلغت قيمة $F = 169.684$ عند مستوى دلالة ($\text{sig} = 0.000$) مما يدل على معنوية النموذج وقوة تفسيره للعلاقة بين المتغيرين. كما

أظهرت نتائج الانحدار أن الثقافة التنظيمية لها تأثير موجب ودال إحصائيًا على مقاومة التغيير، حيث بلغت قيمة $B = 0.722$ ، مع مستوى دلالة ($\text{sig} = 0.000$)

وتعني هذه النتائج أن كلما كانت الثقافة التنظيمية أكثر دعمًا للتغيير، قلّت مستويات مقاومة التغيير لدى الموظفين. وهذا يشير إلى أن ثقافة المؤسسة—بما تتضمنه من قيم التعاون، والانفتاح، وتشجيع المبادرات—تلعب دورًا محوريًا في تهيئة الموظفين لتقبل التغيير والمشاركة الإيجابية فيه.

2. **نتيجة الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة نحو متغيري الدراسة (التحول المؤسسي ومقاومة التغيير) تعزي للمتغيرات الشخصية.

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة نحو التحول المؤسسي تعزي للمتغيرات الشخصية**

جدول 12 الفروق في استجابة عينة الدراسة نحو التحول المؤسسي تعزي للمتغيرات الشخصية

Descriptives									
						95% Confidence Interval for			
				Std.	Std.	Mean			
		N	Mean	Deviation	Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
الجنس	1.00	15	1.73	.458	.118	1.48	1.99	1	2
	1.07	5	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	1.13	5	1.60	.548	.245	.92	2.28	1	2
	1.20	4	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	1.27	5	1.60	.548	.245	.92	2.28	1	2
	1.33	3	1.00	.000	.000	1.00	1.00	1	1
	1.40	7	1.71	.488	.184	1.26	2.17	1	2
	1.47	4	1.50	.577	.289	.58	2.42	1	2
	1.53	3	1.33	.577	.333	-.10	2.77	1	2
	1.60	8	1.63	.518	.183	1.19	2.06	1	2
	1.60	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	1.67	8	1.38	.518	.183	.94	1.81	1	2
	1.73	4	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	1.80	8	1.63	.518	.183	1.19	2.06	1	2
	1.87	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	1.93	5	1.60	.548	.245	.92	2.28	1	2
	1.93	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	2.00	9	1.67	.500	.167	1.28	2.05	1	2
	2.07	4	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	2.13	5	1.80	.447	.200	1.24	2.36	1	2
	2.20	4	1.75	.500	.250	.95	2.55	1	2
	2.20	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2

	2.27	3	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2	
	2.27	3	1.67	.577	.333	.23	3.10	1	2	
	2.33	2	1.50	.707	.500	-4.85	7.85	1	2	
	2.40	3	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2	
	2.47	3	1.67	.577	.333	.23	3.10	1	2	
	2.53	1	2.00	.	.	.	.	2	2	
	2.60	4	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2	
	2.67	3	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2	
	2.73	4	1.75	.500	.250	.95	2.55	1	2	
	2.80	4	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2	
	2.87	3	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2	
	2.93	1	2.00	.	.	.	.	2	2	
	3.00	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2	
	3.07	1	2.00	.	.	.	.	2	2	
	3.13	1	2.00	.	.	.	.	2	2	
	3.20	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2	
	3.27	1	2.00	.	.	.	.	2	2	
	3.27	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2	
	3.40	3	1.33	.577	.333	-.10	2.77	1	2	
	3.47	1	2.00	.	.	.	.	2	2	
	3.53	1	2.00	.	.	.	.	2	2	
	3.67	2	1.50	.707	.500	-4.85	7.85	1	2	
	3.87	1	2.00	.	.	.	.	2	2	
	3.87	1	2.00	.	.	.	.	2	2	
	3.93	1	2.00	.	.	.	.	2	2	
	3.93	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2	
	4.20	1	2.00	.	.	.	.	2	2	
	4.33	1	2.00	.	.	.	.	2	2	
	4.40	1	2.00	.	.	.	.	2	2	
	4.60	1	2.00	.	.	.	.	2	2	
	Total	172	1.76	.431	.033	1.69	1.82	1	2	
	العمرية الفنية	1.00	15	2.60	.828	.214	2.14	3.06	1	4
		1.07	5	2.40	.548	.245	1.72	3.08	2	3
		1.13	5	2.60	.548	.245	1.92	3.28	2	3
		1.20	4	2.25	.500	.250	1.45	3.05	2	3
		1.27	5	2.60	.894	.400	1.49	3.71	2	4
		1.33	3	2.33	.577	.333	.90	3.77	2	3
		1.40	7	2.71	.951	.360	1.83	3.59	1	4
		1.47	4	2.25	.957	.479	.73	3.77	1	3
	1.53	3	2.67	1.155	.667	-20	5.54	2	4	

1.60	8	2.63	1.188	.420	1.63	3.62	1	4
1.60	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
1.67	8	2.13	.354	.125	1.83	2.42	2	3
1.73	4	2.50	1.291	.645	.45	4.55	1	4
1.80	8	2.50	.926	.327	1.73	3.27	1	4
1.87	2	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
1.93	5	2.40	.894	.400	1.29	3.51	1	3
1.93	1	2.00	.	.	.	.	2	2
2.00	9	2.33	.866	.289	1.67	3.00	1	4
2.07	4	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
2.13	5	2.40	.894	.400	1.29	3.51	1	3
2.20	4	3.00	.816	.408	1.70	4.30	2	4
2.20	2	2.50	2.121	1.500	-16.56	21.56	1	4
2.27	3	2.67	1.528	.882	-1.13	6.46	1	4
2.27	3	2.33	.577	.333	.90	3.77	2	3
2.33	2	1.50	.707	.500	-4.85	7.85	1	2
2.40	3	2.67	1.155	.667	-.20	5.54	2	4
2.47	3	3.67	.577	.333	2.23	5.10	3	4
2.53	1	2.00	.	.	.	.	2	2
2.60	4	2.75	.957	.479	1.23	4.27	2	4
2.67	3	2.00	1.000	.577	-.48	4.48	1	3
2.73	4	3.00	.816	.408	1.70	4.30	2	4
2.80	4	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
2.87	3	3.00	1.000	.577	.52	5.48	2	4
2.93	1	3.00	.	.	.	.	3	3
3.00	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
3.07	1	2.00	.	.	.	.	2	2
3.13	1	2.00	.	.	.	.	2	2
3.20	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
3.27	1	3.00	.	.	.	.	3	3
3.27	2	3.50	.707	.500	-2.85	9.85	3	4
3.40	3	2.00	1.000	.577	-.48	4.48	1	3
3.47	1	2.00	.	.	.	.	2	2
3.53	1	2.00	.	.	.	.	2	2
3.67	2	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
3.87	1	2.00	.	.	.	.	2	2
3.87	1	3.00	.	.	.	.	3	3
3.93	1	3.00	.	.	.	.	3	3
3.93	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
4.20	1	3.00	.	.	.	.	3	3

	4.33	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	4.40	1	3.00	.	.	.	.	3	3
	4.60	1	1.00	.	.	.	.	1	1
	Total	172	2.51	.820	.063	2.39	2.64	1	4
المؤهل العلمي:	1.00	15	2.13	.516	.133	1.85	2.42	1	3
	1.07	5	1.80	.447	.200	1.24	2.36	1	2
	1.13	5	1.60	.548	.245	.92	2.28	1	2
	1.20	4	2.00	.816	.408	.70	3.30	1	3
	1.27	5	2.00	.707	.316	1.12	2.88	1	3
	1.33	3	2.33	.577	.333	.90	3.77	2	3
	1.40	7	1.86	.690	.261	1.22	2.50	1	3
	1.47	4	2.25	.500	.250	1.45	3.05	2	3
	1.53	3	2.33	1.528	.882	-1.46	6.13	1	4
	1.60	8	1.75	.463	.164	1.36	2.14	1	2
	1.60	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	1.67	8	2.63	.518	.183	2.19	3.06	2	3
	1.73	4	1.75	.500	.250	.95	2.55	1	2
	1.80	8	2.13	.641	.227	1.59	2.66	1	3
	1.87	2	1.50	.707	.500	-4.85	7.85	1	2
	1.93	5	1.80	.447	.200	1.24	2.36	1	2
	1.93	1	3.00	.	.	.	.	3	3
	2.00	9	1.89	.782	.261	1.29	2.49	1	3
	2.07	4	1.75	.500	.250	.95	2.55	1	2
	2.13	5	2.20	.447	.200	1.64	2.76	2	3
	2.20	4	2.00	1.414	.707	-.25	4.25	1	4
	2.20	2	1.50	.707	.500	-4.85	7.85	1	2
	2.27	3	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	2.27	3	1.67	.577	.333	.23	3.10	1	2
	2.33	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	2.40	3	2.00	1.000	.577	-.48	4.48	1	3
	2.47	3	1.33	.577	.333	-.10	2.77	1	2
	2.53	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	2.60	4	1.75	.500	.250	.95	2.55	1	2
	2.67	3	2.33	.577	.333	.90	3.77	2	3
	2.73	4	1.75	.500	.250	.95	2.55	1	2
	2.80	4	2.50	.577	.289	1.58	3.42	2	3
	2.87	3	2.67	.577	.333	1.23	4.10	2	3
	2.93	1	1.00	.	.	.	.	1	1
	3.00	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	3.07	1	3.00	.	.	.	.	3	3

	3.13	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	3.20	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	3.27	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	3.27	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	3.40	3	2.33	.577	.333	.90	3.77	2	3
	3.47	1	3.00	.	.	.	.	3	3
	3.53	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	3.67	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
	3.87	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	3.87	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	3.93	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	3.93	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	4.20	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	4.33	1	3.00	.	.	.	.	3	3
	4.40	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	4.60	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	Total	172	2.03	.625	.048	1.93	2.12	1	4
سنوات الخبرة	1.00	15	2.60	.737	.190	2.19	3.01	1	3
	1.07	5	1.60	.894	.400	.49	2.71	1	3
	1.13	5	2.80	.447	.200	2.24	3.36	2	3
	1.20	4	2.50	1.000	.500	.91	4.09	1	3
	1.27	5	1.80	1.095	.490	.44	3.16	1	3
	1.33	3	2.67	.577	.333	1.23	4.10	2	3
	1.40	7	2.71	.756	.286	2.02	3.41	1	3
	1.47	4	2.25	.957	.479	.73	3.77	1	3
	1.53	3	2.33	1.155	.667	-.54	5.20	1	3
	1.60	8	2.38	.916	.324	1.61	3.14	1	3
	1.60	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
	1.67	8	2.63	.518	.183	2.19	3.06	2	3
	1.73	4	2.50	1.000	.500	.91	4.09	1	3
	1.80	8	2.75	.463	.164	2.36	3.14	2	3
	1.87	2	2.00	1.414	1.000	-10.71	14.71	1	3
	1.93	5	2.40	.894	.400	1.29	3.51	1	3
	1.93	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	2.00	9	2.67	.500	.167	2.28	3.05	2	3
	2.07	4	2.25	.957	.479	.73	3.77	1	3
	2.13	5	2.40	.894	.400	1.29	3.51	1	3
	2.20	4	2.00	1.155	.577	.16	3.84	1	3
	2.20	2	2.00	1.414	1.000	-10.71	14.71	1	3
	2.27	3	2.00	1.000	.577	-.48	4.48	1	3

2.27	3	2.00	1.000	.577	-.48	4.48	1	3
2.33	2	2.00	1.414	1.000	-10.71	14.71	1	3
2.40	3	2.67	.577	.333	1.23	4.10	2	3
2.47	3	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
2.53	1	1.00	.	.	.	.	1	1
2.60	4	2.00	.816	.408	.70	3.30	1	3
2.67	3	2.33	.577	.333	.90	3.77	2	3
2.73	4	2.50	.577	.289	1.58	3.42	2	3
2.80	4	2.00	.816	.408	.70	3.30	1	3
2.87	3	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
2.93	1	2.00	.	.	.	.	2	2
3.00	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
3.07	1	3.00	.	.	.	.	3	3
3.13	1	3.00	.	.	.	.	3	3
3.20	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
3.27	1	3.00	.	.	.	.	3	3
3.27	2	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
3.40	3	2.67	.577	.333	1.23	4.10	2	3
3.47	1	3.00	.	.	.	.	3	3
3.53	1	3.00	.	.	.	.	3	3
3.67	2	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
3.87	1	3.00	.	.	.	.	3	3
3.87	1	3.00	.	.	.	.	3	3
3.93	1	3.00	.	.	.	.	3	3
3.93	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
4.20	1	3.00	.	.	.	.	3	3
4.33	1	2.00	.	.	.	.	2	2
4.40	1	3.00	.	.	.	.	3	3
4.60	1	2.00	.	.	.	.	2	2
Total	172	2.45	.759	.058	2.33	2.56	1	3

-

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الجنس	Between Groups	9.191	51	.180	.959	.558
	Within Groups	22.554	120	.188		
	Total	31.744	171			
العمرية الفئة	Between Groups	25.448	51	.499	.669	.947
	Within Groups	89.529	120	.746		

	Total	114.977	171			
العلمي المؤهل	Between Groups	18.609	51	.365	.908	.646
	Within Groups	48.246	120	.402		
	Total	66.855	171			
الخبرة سنوات	Between Groups	23.717	51	.465	.746	.881
	Within Groups	74.812	120	.623		
	Total	98.529	171			

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحوّل المؤسسي تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، حيث جاءت قيم مستوى الدلالة (Sig) أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في جميع المتغيرات. وتشير هذه النتيجة إلى أن استجابات الموظفين الإداريين تجاه التحوّل المؤسسي كانت متقاربة بغضّ النظر عن خصائصهم الديموغرافية، مما يعكس اتساقًا عامًا في مواقفهم واتجاهاتهم نحو التحوّل داخل مؤسسات القطاع العام.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة نحو مقاومة التغيير تعزى للمتغيرات الشخصية

جدول - 13 الفروق في استجابة عينة الدراسة نحو مقاومة التغيير تعزى للمتغيرات الشخصية

Descriptives									
					95% Confidence Interval for				
			Std.	Std.	Mean				
N			Deviation	Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum	
الجنس	1.00	25	1.72	.458	.092	1.53	1.91	1	2
	1.10	8	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	1.20	6	1.67	.516	.211	1.12	2.21	1	2
	1.30	1	1.00	.	.	.	.	1	1
	1.40	4	1.50	.577	.289	.58	2.42	1	2
	1.50	7	1.71	.488	.184	1.26	2.17	1	2
	1.60	2	1.50	.707	.500	-4.85	7.85	1	2
	1.70	4	1.50	.577	.289	.58	2.42	1	2
	1.80	6	1.50	.548	.224	.93	2.07	1	2
	1.90	10	1.80	.422	.133	1.50	2.10	1	2
	2.00	28	1.71	.460	.087	1.54	1.89	1	2

	2.10	4	1.75	.500	.250	.95	2.55	1	2
	2.20	7	1.43	.535	.202	.93	1.92	1	2
	2.30	4	1.75	.500	.250	.95	2.55	1	2
	2.40	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	2.50	4	1.75	.500	.250	.95	2.55	1	2
	2.60	4	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	2.70	4	1.50	.577	.289	.58	2.42	1	2
	2.90	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	3.00	7	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	3.10	4	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	3.20	4	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	3.30	4	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	3.40	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	3.50	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	3.60	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	3.70	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	3.80	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	3.90	1	1.00	.	.	.	.	1	1
	4.00	2	1.00	.000	.000	1.00	1.00	1	1
	4.10	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	4.30	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	4.40	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	4.50	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	4.60	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	4.80	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	5.00	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	Total	172	1.76	.431	.033	1.69	1.82	1	2
العمرية الفئة	1.00	25	2.60	.764	.153	2.28	2.92	1	4
	1.10	8	3.00	.926	.327	2.23	3.77	2	4
	1.20	6	2.67	1.033	.422	1.58	3.75	1	4
	1.30	1	3.00	.	.	.	.	3	3
	1.40	4	2.25	.957	.479	.73	3.77	1	3
	1.50	7	2.43	.535	.202	1.93	2.92	2	3
	1.60	2	3.50	.707	.500	-2.85	9.85	3	4
	1.70	4	3.25	.957	.479	1.73	4.77	2	4
	1.80	6	2.17	.408	.167	1.74	2.60	2	3
	1.90	10	2.60	.966	.306	1.91	3.29	1	4
	2.00	28	2.39	.737	.139	2.11	2.68	1	4
	2.10	4	2.00	.816	.408	.70	3.30	1	3
	2.20	7	2.43	.976	.369	1.53	3.33	1	4

	2.30	4	1.75	.500	.250	.95	2.55	1	2
	2.40	2	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
	2.50	4	2.50	1.291	.645	.45	4.55	1	4
	2.60	4	2.50	.577	.289	1.58	3.42	2	3
	2.70	4	2.75	.500	.250	1.95	3.55	2	3
	2.90	2	3.00	1.414	1.000	-9.71	15.71	2	4
	3.00	7	2.29	.756	.286	1.59	2.98	2	4
	3.10	4	2.50	1.000	.500	.91	4.09	2	4
	3.20	4	2.50	1.291	.645	.45	4.55	1	4
	3.30	4	2.25	1.258	.629	.25	4.25	1	4
	3.40	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	3.50	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
	3.60	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
	3.70	2	3.50	.707	.500	-2.85	9.85	3	4
	3.80	1	3.00	.	.	.	.	3	3
	3.90	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	4.00	2	2.00	1.414	1.000	-10.71	14.71	1	3
	4.10	1	3.00	.	.	.	.	3	3
	4.30	1	3.00	.	.	.	.	3	3
	4.40	2	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
	4.50	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	4.60	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	4.80	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	5.00	2	2.00	1.414	1.000	-10.71	14.71	1	3
	Total	172	2.51	.820	.063	2.39	2.64	1	4
المؤهل العلمي:	1.00	25	1.96	.539	.108	1.74	2.18	1	3
	1.10	8	1.88	.354	.125	1.58	2.17	1	2
	1.20	6	1.83	.753	.307	1.04	2.62	1	3
	1.30	1	3.00	.	.	.	.	3	3
	1.40	4	2.25	.500	.250	1.45	3.05	2	3
	1.50	7	1.71	.488	.184	1.26	2.17	1	2
	1.60	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	1.70	4	2.00	.816	.408	.70	3.30	1	3
	1.80	6	2.33	.516	.211	1.79	2.88	2	3
	1.90	10	2.00	.816	.258	1.42	2.58	1	3
	2.00	28	2.00	.720	.136	1.72	2.28	1	4
	2.10	4	1.50	.577	.289	.58	2.42	1	2
	2.20	7	1.86	.900	.340	1.03	2.69	1	3
	2.30	4	2.25	.500	.250	1.45	3.05	2	3
	2.40	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2

	2.50	4	1.50	.577	.289	.58	2.42	1	2
	2.60	4	2.25	.500	.250	1.45	3.05	2	3
	2.70	4	2.50	1.000	.500	.91	4.09	2	4
	2.90	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
	3.00	7	2.00	.577	.218	1.47	2.53	1	3
	3.10	4	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	3.20	4	2.00	.816	.408	.70	3.30	1	3
	3.30	4	2.25	.957	.479	.73	3.77	1	3
	3.40	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	3.50	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
	3.60	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	3.70	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	3.80	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	3.90	1	3.00	.	.	.	.	3	3
	4.00	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
	4.10	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	4.30	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	4.40	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	4.50	1	3.00	.	.	.	.	3	3
	4.60	1	2.00	.	.	.	.	2	2
	4.80	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
	5.00	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
	Total	172	2.03	.625	.048	1.93	2.12	1	4
سنوات الخبرة	1.00	25	2.52	.770	.154	2.20	2.84	1	3
	1.10	8	2.63	.744	.263	2.00	3.25	1	3
	1.20	6	2.50	.837	.342	1.62	3.38	1	3
	1.30	1	3.00	.	.	.	.	3	3
	1.40	4	2.00	1.155	.577	.16	3.84	1	3
	1.50	7	2.43	.787	.297	1.70	3.16	1	3
	1.60	2	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
	1.70	4	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
	1.80	6	2.33	.516	.211	1.79	2.88	2	3
	1.90	10	2.50	.850	.269	1.89	3.11	1	3
	2.00	28	2.46	.838	.158	2.14	2.79	1	3
	2.10	4	1.50	1.000	.500	-.09	3.09	1	3
	2.20	7	2.29	.756	.286	1.59	2.98	1	3
	2.30	4	2.00	.816	.408	.70	3.30	1	3
	2.40	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
	2.50	4	2.00	1.155	.577	.16	3.84	1	3
	2.60	4	2.50	.577	.289	1.58	3.42	2	3

2.70	4	2.50	1.000	.500	.91	4.09	1	3
2.90	2	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
3.00	7	2.43	.535	.202	1.93	2.92	2	3
3.10	4	2.50	.577	.289	1.58	3.42	2	3
3.20	4	1.75	.957	.479	.23	3.27	1	3
3.30	4	2.25	.500	.250	1.45	3.05	2	3
3.40	1	3.00	.	.	.	.	3	3
3.50	2	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
3.60	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
3.70	2	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
3.80	1	3.00	.	.	.	.	3	3
3.90	1	3.00	.	.	.	.	3	3
4.00	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
4.10	1	3.00	.	.	.	.	3	3
4.30	1	3.00	.	.	.	.	3	3
4.40	2	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
4.50	1	2.00	.	.	.	.	2	2
4.60	1	1.00	.	.	.	.	1	1
4.80	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
5.00	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
Total	172	2.45	.759	.058	2.33	2.56	1	3

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الجنس	Between Groups	7.664	36	.213	1.193	.234
	Within Groups	24.080	135	.178		
	Total	31.744	171			
العمرية الفئة	Between Groups	19.124	36	.531	.748	.843
	Within Groups	95.852	135	.710		
	Total	114.977	171			
العلمي المؤهل:	Between Groups	10.567	36	.294	.704	.889
	Within Groups	56.287	135	.417		
	Total	66.855	171			
الخبرة سنوات	Between Groups	17.259	36	.479	.796	.784
	Within Groups	81.270	135	.602		
	Total	98.529	171			

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو مقاومة التغيير تعزى إلى المتغيرات الشخصية، إذ أظهرت بعض

الفئات تفاوتاً في متوسط درجات المقاومة. ومع ذلك، تشير القيم الإحصائية المستخرجة إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) لجميع المتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) كانت أعلى من 0.05، وهو ما يعني أن الفروق بين المجموعات لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد، وبالتالي تُعد غير معنوية من الناحية الإحصائية. وعلى الرغم من ذلك، فإن التفاوتات البسيطة بين متوسطات بعض الفئات تعكس تبايناً نسبياً في مواقف الموظفين الإداريين تجاه التغيير، الأمر الذي قد يُعزى إلى اختلاف التجارب المهنية أو الخلفيات التعليمية أو الأدوار الإدارية داخل مؤسسات القطاع العام.

الخاتمة:

تُعدّ عمليات التحول المؤسسي ضرورة حتمية في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل في مؤسسات القطاع العام، لا سيما في سياق السعي نحو تحسين الأداء ورفع كفاءة الخدمات الحكومية. وقد سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين أبعاد التحول المؤسسي – ممثلة في البنية التحتية، وتدريب القوى البشرية، والثقافة التنظيمية – وبين مستويات مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في مؤسسات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن لكل من هذه الأبعاد تأثيراً دالاً إحصائياً في الحد من مقاومة التغيير، وهو ما يبرز أهمية التكامل بين الموارد المادية والبشرية والتنظيمية في إدارة مراحل التحول بفاعلية. كما بينت النتائج أن مواقف الموظفين من التغيير لا تتأثر اختلافاً كبيراً بالخصائص الديموغرافية، مما يعزز فكرة أن نجاح التحول يعتمد بدرجة أكبر على العوامل المؤسسية والبيئية الداخلية.

وتأسيساً على ذلك، تؤكد الدراسة أهمية الاستثمار في تطوير البنية المؤسسية، وتفعيل برامج التدريب المستمر، وتبني ثقافة تنظيمية مرنة ومحفزة على التغيير. كما توصي بضرورة اعتماد أساليب تواصل شفافة ومشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، بما يساهم في تقليل مشاعر الغموض والممانعة، ويزيد من مستويات القبول والدعم لبرامج التحول.

وختاماً، تفتح هذه الدراسة المجال أمام المزيد من البحوث المستقبلية التي تتناول العلاقة بين التحول المؤسسي وأبعاد أخرى مثل الرضا الوظيفي، والانتماء التنظيمي، أو الأداء الإداري، في ظل سياقات متعددة ومتغيرة.

التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة، تقدم الباحث بالتوصيات الآتية:

1. الاهتمام بتطوير البنية التحتية المادية والتقنية في مؤسسات القطاع العام، بما يواكب متطلبات التحول المؤسسي ويُقلل من العقبات الفنية والإدارية التي تعيق التغيير.
2. تصميم برامج تدريبية منهجية ومستمرة تستهدف تأهيل الموظفين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لفهم التغيير والتكيف معه، وربط التدريب بأهداف التحول التنظيمي.
3. تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير من خلال تبني قيم الانفتاح، والتعاون، والمبادرة، بما يهيئ بيئة تشجع على التقبل والمشاركة لا الرفض والممانعة.
4. إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ للتغيير لزيادة درجة الالتزام والانتماء، وتقليل الفجوة بين صناع القرار والمنفذين.
5. تبني استراتيجيات اتصال فعالة وواضحة حول أهداف التغيير ومبرراته، مع استخدام قنوات تواصل متعددة لتوضيح الرؤية وتقليل الشائعات أو الالتباس.
6. دمج إدارة مقاومة التغيير ضمن التخطيط الاستراتيجي للتحول، كخطوة استباقية، بدلاً من التعامل معها كرد فعل لاحق.

المراجع:

- أسفا، ح.، ونصار، أ. (2025). ساهم في تعزيز التميز الرقمي في المؤسسات الخاصة من وجهة نظر الموظفين وفق نموذج UTAUT، في المحافظات الجنوبية في فلسطين. مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، 18(1)، 115-146.
- أوصالح، ولح نوال. (2023). أثر مقاومة التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في الجزائر: دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد.
- إيمان طاهر سيد. (2023). تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي بالمنظمات المصرية. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، 2023(83)، 479-532.
- برباش توفيق. (2025). استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير: قراءة تحليلية في تجارب مؤسسات رائدة. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، 10(1)، 532-547.

جادل الله، جيهان إبراهيم سيد. (2023). التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي. مجلة الخدمة الاجتماعية, 77(1), 72-114.

حمدي، شريف. (2024). أثر مقاومة التغيير للتحول الرقمي كمتغير وسيط على العلاقة بين التدريب وكفاءة الاداء (بالتطبيق على الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية). المجلة العلمية لكلية الدراسات الاقتصادية و العلوم السياسية. 48-11, 9(18),

خالد بن يوسف البرقاوي. (2021). استراتيجيات مواجهة مقاومة التغيير لأسلوب الحياة في ظل جائحة كورونا. مجلة البحوث والدراسات الاجتماعية. 1(2),

داغر، حسين، (2013)، "برنامج تدريبي مقترح لمدراء المدارس الإعدادية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة"، الجامعة المستنصرية، بغداد.

رشاد، عبد الناصر؛ حباكة، أمل (٢٠١٧) تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي عين شمس والمجموعة (دراسة مقارنة). مجلة الإدارة التربوية، (١٦). ١٤٩-١٥٠

سيد، إيمان طاهر. (2023). تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي بالمنظمات المصرية. المجلة المصرية لبحوث الأعلام, 2023(83), 479-532.

شاكر محمد (٢٠٢٠) قيادة التغيير والتحول المؤسسي نموذج ترانسفورم

شاكر، محمد، (2020)، "قيادة التغيير والتحول المؤسسي"، نموذج ترانسفورم.

شحاتة، نورا. (2022). التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية, 10(4), 43-106.

الصقر، عبدالعزيز بن محمد، آل ربيع، ربيع بن صايل. (2024). دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالخرج. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية, 58(2), 235-207.

عباس، مصطفى (٢٠١٩). التطوير التنظيمي أو التطوير المؤسسي. مجلة لينكيدان. عبد العزيز، أسماء (٢٠٢٢) مفهوم ومراحل التميز المؤسسي. تم الاسترجاع من:

<https://cutt.us/Gg4i1>.

عبد الرحمن محمد عبد الرحمن، اشرف. (2021). أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على مقاومة التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على البريد المصري. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. 318-355, 12(1),

عبد العزيز، أسماء. (2022) مفهوم ومراحل التميز المؤسسي. تم الاسترجاع من: <https://cutt.us/Gg4i1>

عبد العزيز، أسماء، (2022)، "مفهوم ومراحل التميز المؤسسي"، تم الاسترجاع من : <https://cutt.us/Gg4i1>

عبد النبي، سعاد بسيوني؛ عبد الصادق، أمته عبد الخاق، (2023)، "تطوير الأداء المؤسسي بمعاهد السياحة والفنادق في مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي"، *مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي*، 6(1)، 212-271.

عبد النبي، سعاد عبد الصادق أمانة (2023) تطوير الأداء المؤسسي بمعاهد السياحة والفنادق في مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي *المجلة التربوية* ، ٢ (١) ٢٧١-٢١٢

عبد النبي، سعاد عبد الصادق، أمانة. (٢٠٢٣) تطوير الأداء المؤسسي بمعاهد السياحة والفنادق في مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي *المجلة التربوية*، ٦ (١) ٢٧١-٢١٢ علي، سعاد؛ جيلاني، فاطمة. (٢٠١٩). أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي. [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجيلاني بونعامة بخميس مليانة الجزائر.

العجلوني، محمود محمد قويطين. (2024). أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي: من وجهة نظر العاملين في جامعة الحدود الشمالية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*, 5(2), 515-540.

العدساني ، بنت ياسين البحراني، فاطمة، بن محمد، عبد الله. (2023). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء لاستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير من وجهة نظر المعلمات *مجلة كلية التربية. جامعة طنطا*. 291-324, 89(4),

العمرى، ماجد (٢٠١٨) دور إدارات الجامعات الحكومية السعودية في التحول نحو الاستدامة في ضوء بعض الخبرات العالمية تصور مقترح أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

العيسى، إيناس، (2021)، "إدارة التغيير المفهوم والأنواع والاستراتيجيات"، تم الاسترجاع من <https://cutt.us/2EUP7> :

فاطيمة، بن سعد. (2022). دور التمكين الإداري في التخفيف من مقاومة التغيير في المؤسسة دراسة حالة في ثانوية عبد الحميد ابن باديس حاسي الفحل (Doctoral dissertation, جامعة غرداية).

فريد، معتز بالله، فياض، وسامح. (2022). كيف يمكن أن يرغب في الشراكة في مجال تغيير الموظفين في الفنادق المصرية؟: النوع كمتغير معدل النمو. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 22(1)، 221-232.

الفيتوري، نصرية امحمد. (2025). أثر تطبيق التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على شركة الواحة للنفط بطنابلس". مجلة آفاق اقتصادية، 11(1)، 47-83.

محمد، أنهار، والأشقر، سيف. (2021). تأثير الأدوات الرقمية على مقاومة التغيير في ظل جائحة كورونا دراسة تحليلية لعينة من موظفي المكتبة المركزية/جامعة الموصل. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، 1(5)، 96-109.

محمد خميس إسحق بلال د. أحمد آدم هارون يوسف د. عبد الرحمن الزين النور السميح. (2023). أثر اتجاهات الموظفين على التغيير التنظيمي-دراسة على محطية الجنيانة بولاية غرب دارفور-السودان. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(1)، 337-358.

المشاقبة ريم. (2022) درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت لإدارة التغيير وعلاقتها بالتميز التنظيمي رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت الأردن.

مصطفى، حسام الدين، اسماعيل، & صلاح الدين. (2023). تكنولوجيا التحول الرقمي وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران. مجلة العلوم الإدارية والسياسية، 1(1)، 1-50.

معموري، صورية. (2023). الأنماط القيادية وتأثيرها في التقليل من أشكال مقاومة التغيير في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من الموظفين بالمديرية الجهوية لموبيليس الشلف. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 19(2)، 475-494.

معموري،، صورية. (2023). الأنماط القيادية وتأثيرها في التقليل من أشكال مقاومة التغيير في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من الموظفين بالمديرية الجهوية لموبيليس الشلف. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا, 19(2), 475-494.

وبلمولاي، ريميسا وبوفنغور. لمياء. (2022). فكر في استخدام الموارد البشرية في التغيير التنظيمي (أطروحة دكتوراه، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-.MILA) وندل فرنش (2015) تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة. ط٢، (ترجمة: د. وحيد بن أحمد الهندي، مركز البحوث.

ياسر سلطان سليم الحجيلي. (2025). دراسة نظرية لسلوك مقاومة التغيير وآثاره في المؤسسات التعليمية في ضوء الأنماط القيادية. العلوم التربوية, 33(2), 101-135.

Narbariya, S., Nayeem, M. A., & Gupta, R. (2022). Does HPWS amplify employees' change readiness for digital transformation? A study through the “work-from-anywhere” prism. Personnel Review, 51(8), 1948-1966.

الملاحق

استبيان

أثر التحول المؤسسي على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يعد أداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بدراسة بعنوان:
"أثر التحول المؤسسي على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية".

يهدف هذا الاستبيان إلى استطلاع آراء العاملين في مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية حول مدى تأثير عمليات التحول المؤسسي على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

إن مشاركتكم الكريمة ستسهم بشكل كبير في إثراء نتائج هذا البحث وتقديم توصيات علمية وعملية يمكن أن تساعد في تطوير الأداء المؤسسي على أسس مستدامة.

نؤكد لكم أن جميع المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بأقصى درجات السرية والخصوصية ولن يتم الإفصاح عن أي بيانات شخصية.

نشكركم مقدماً على وقتكم وجهودكم القيمة، ونتمنى منكم الإجابة على جميع الأسئلة بكل موضوعية وشفافية.

مع فائق التقدير والاحترام،

أولاً: المعلومات الشخصية

1. الجنس: ذكر () أنثى ()
2. الفئة العمرية: أقل من 30 سنة () من 30 إلى أقل من 40 سنة () من 40 إلى أقل من 50 سنة () 50 سنة فأكثر ()
3. المؤهل العلمي: ثانوي أو أقل () دبلوم () بكالوريوس () دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه) ()
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات () من 5 إلى أقل من 10 سنوات () من 10 إلى أقل من 15 سنة () 15 سنة فأكثر ()

ثانياً: محاور الاستبيان

الرقم	العبارة	الاجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق

المحور الأول: التحول المؤسسي					
البعد الأول: البنية التحتية					
				تؤمن الجهة التي أعملُ بها ببنية تحتية تقنية متطورة تدعم عمليات التحول المؤسسي.	1
				تتوافر في مقر العمل التجهيزات المادية اللازمة لإنجاح مبادرات التحول.	2
				البنية التحتية الحالية في المؤسسة قابلة للتوسع لمواكبة التغييرات المستقبلية.	3
				يتم تحديث أنظمة المعلومات بانتظام بما يتوافق مع متطلبات التحول المؤسسي.	4
				تخصّص المؤسسة موارد مالية كافية للحفاظ على جاهزية بنيتها التحتية خلال مراحل التحول.	5
البعد الثاني: تدريب القوى البشرية					
				توفّر جهة عملي برامج تدريبية منتظمة لتمكين الموظفين من مهارات التحول المؤسسي.	6
				تساعد الدورات التدريبية التي ألقاها على فهم أهداف التحول المؤسسي.	7
				يتم تقييم الاحتياجات التدريبية للموظفين قبل تنفيذ أي مبادرة تحول.	8
				يشارك الموظفون الإداريون في تصميم البرامج التدريبية الخاصة بالتحول المؤسسي.	9
				أسهم التدريب الأخير الذي حصلت عليه في تحسين قدرتي على التعامل مع التغييرات التنظيمية.	10
البعد الثالث: الثقافة التنظيمية					
				تبني ثقافة المؤسسة قيم الابتكار والانفتاح تجاه التغيير.	11
				يشجّع قادة المؤسسة الموظفين على مشاركة الأفكار الجديدة لتحسين العمل.	12
				تسود بين الموظفين ثقافة التعاون أثناء تنفيذ مبادرات التحول المؤسسي.	13
				تتقبل المؤسسة أخطاء التعلم كجزء من عملية التطوير والتحول.	14
				تكافئ المؤسسة السلوكيات التي تدعم تحقيق أهداف التحول المؤسسي.	15
المحور الثاني: مقاومة التغيير.					
				أشعر بالقلق من تأثير مبادرات التحول المؤسسي على مهامي الوظيفية.	16
				أفضل الطرق التقليدية في العمل على التغييرات المقترحة حديثاً.	17
				أعتقد أنّ التحول المؤسسي سيفل من استقرار الوظيفة في جهتي.	18
				أواجه صعوبة في التكيف مع الإجراءات الجديدة التي تفرضها عمليات التحول.	19

					أرى أنَّ التغييرات التنظيمية الأخيرة تزيد من عبء العمل دون فائدة واضحة.	20
--	--	--	--	--	---	----

Abstract:

This study aims to explore the impact of institutional transformation on resistance to change among administrative employees in public sector institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. This study analyzes its various dimensions (infrastructure, human resource training, organizational culture), and identifies explicit and implicit manifestations of resistance. The study adopted a descriptive analytical approach, and used a questionnaire as the primary tool for collecting data from a sample of public sector employees at various levels. The questionnaire was distributed electronically. The results revealed a statistically significant effect of each of infrastructure, human resource training, and organizational culture on reducing resistance to change. These variables explained a high percentage of the variance in employee responses. The results also demonstrated convergence in employee attitudes toward

institutional transformation, regardless of demographic variables, while non-statistically significant differences were found in resistance levels. The study highlights the importance of empowering the institutional structure, providing ongoing training, and fostering a culture that supports change as effective tools for reducing manifestations of rejection and resistance. It also provides practical recommendations to assist government leaders in managing institutional transformation effectively.



Midocean University
College of Management
Business Administration Major

Research Title

**The Impact of Institutional Transformation on Change Resistance among
Administrative Employees**

A Field Study of Public Sector Institutions

Prepared by:

Saad Aljuaid

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year

2025