

## تأثير مقاومة التغيير و انعكاسها على أداء الموظفين في

### المنظمات الحكومية

### دراسة ميدانية في وزارة التربية العراقية

المشرف د. مازن مسعود

الباحث مصطفى رحمان حسين

جامعة الجنان / إدارة الأعمال /كلية إدارة الأعمال

مستخلص الدراسة

الهدف من هذه الأطروحة هو تقييم تأثير مقاومة التغيير على تقييم الأداء. ولذلك، تبحث رسالة الماجستير هذه في كيفية تأثير مقاومة التغيير على مراجعات تقييم أداء الموظفين. الهدف هو تقييم تأثير الأبعاد الثمانية لمقاومة التغيير على تقييم أداء الموظفين. وقد تم تطوير نموذج موسع في هذه الدراسة لوزارة التربية العراقية. تؤكد مراجعة الأدبيات على مفهوم إدارة التغيير حيث أن مقاومة التغيير هو خصمها. تواجه وزارة التربية والتعليم تحدياً كبيراً يتعلق بمقاومة الموظفين. ويؤثر هذا الأخير على تقييم الأداء سلباً، ونتيجة لذلك، يشكل عائقاً كبيراً أمام تحقيق الأهداف التنظيمية. اعتمدت هذه الدراسة منهج المنهج المختلط. استخدم أسلوبين منهجين في دراسة صفة تطبيقية. تجمع هذه الدراسة بين تقنيات البحث الكمية والنوعية. بدأ الباحث بإجراء المقابلات وجهاً لوجه كأداة نوعية. أجرى الباحث مقابلات مع خمسة مديرين للتأكد من العناصر الحاسمة لمقاومة التغيير. واعتمد المنهج الكمي على استبانة باستخدام العينة العشوائية البسيطة، وتم اختيار ٣٧١ موظفاً من وزارة التربية والتعليم كعينة للدراسة. تناولت هذه الدراسة الممارسات التطبيقية لمقاومة التغيير في وزارة التربية والتعليم من خلال تحليل المكون الرئيسي. وتم تطبيق تحليل PCA على البيانات لنتيجة المقياس والتأكد من عدم وجود علاقة ارتباطية بين فقرات المسح والأبعاد الأخرى. ولذلك، فإن العناصر تقيس البعد المقصود فقط. قامت PCA بإزالة العناصر ذات قيم الاستخلاص الأقل من ٠.٥. وبعدين من مقاومة التغيير والتي تتمتع بالموثوقية والصلاحية اللازمة) معامل ألفا KMO وكرونباخ أعلى من ٠.٦. (وأظهرت النتائج أن مقاومة التغيير لها تأثير كبير على تقييم الأداء بنسبة ٠.٧. وقد أكدت الاستبانة فرضيات البحث للمتغيرات المحتجزة. أثبتت النتائج أن التدريب غير الكافي، والمواعيد النهائية غير الواقعية، وانعدام الثقة، والخوف من الفشل، وضغوط العمل، وخفة الحركة التنظيمية الصارمة تؤثر سلباً على تقييمات أداء الموظفين لأن قيمة بيتا كانت سلبية. وانتهت هذه الرسالة ببعض الاقتراحات القيمة.

### Abstract

The aim of this thesis is to assess the influence on resistance to change on performance appraisal. Therefore, this master's thesis investigates how resistance to change affects employee performance appraisal reviews. The aim is to assess the influence of eight dimensions of resistance to change on employee performance appraisal. An extensive model was

elaborated in this study for the Iraqi Ministry of Education. The literature review underlines the concept of change management as the opponent to resistance to change. The ministry of education is faced with major challenge related to employee's resistance. The latter is affecting performance appraisal negatively and, as a result, is a significant barrier to achieving organizational objectives. This study adopted a mix research methodology. it uses two survey methods in an applied descriptive empirical study. This study combines quantitative and qualitative research techniques. The researcher started with face-to-face interviews as a qualitative tool. The researcher interviewed five managers to confirm the critical elements (dimensions) of resistance to change. The quantitative method adopted a questionnaire using simple random sampling, ٣٧١ employees from the Ministry of education were selected as the study's sample. This study explored the applied practices of resistance to change in the ministry of education through a Principal component analysis. The PCA was applied to the data to purify the scale and to confirm that there is no correlation between the survey's items with other dimensions. Therefore, items are measuring the intended dimension only. The PCA removed items with extraction values lower than ٠.٥ and two dimensions of resistance to change which have the necessary reliability and validity (KMO and Cronbach's alpha coefficient higher than ٠.٦). The findings showed that resistance to change have a significant impact on performance evaluation than ٠.٧. The questionnaire confirmed the research hypotheses for the retained variables. Results verified that insufficient training, unrealistic deadlines, a lack of trust, a fear of failure, work stress, and a rigid organizational agility influence negatively employees' performance reviews because the beta value was negative. This thesis ended with some valuable suggestions.

#### المقدمة العامة

تكتسب إدارة التغيير أهمية متزايدة نظراً لانتشار مشاريع التحول المنفذة للتكيف مع الاضطرابات البيئية. في الواقع، على مدى عقود، ترك عالم التنظيم وضعه المستقر ليصبح مضطرباً بسبب الأحداث المختلفة مثل التطورات التكنولوجية، وتنفيذ القوانين الجديدة، واللوائح المتعلقة بالتنمية المستدامة وتنمية الاحتياجات الفردية. مما يدفع إلى اعتماد أساليب عمل جديدة. أدت التحولات والابتكارات التكنولوجية إلى قيام المنظمات بتكييف عمليات التغيير كفرصة للنمو. ومع ذلك، من المرجح أن تتسبب المقاومة من المنظمات

والأفراد الذين يتألفون منهم في حواجز وتعيق تنفيذ التغيير التنظيمي الناجح ، لذلك إذا لم يتم تحديد المقاومة فقط ، فمن الناجح أيضاً أن تحقق المنظمة أهدافها.

يصنف موضوع مقاومة التغيير من أكثر النتائج الموثقة والأكثر شمولاً في البحث حول السلوك التنظيمي (احمد احمد الكندري، ٢٠٢١). هذه المقاومة ناتجة عن الخوف من المجهول. تعاني المنظمات من عملية رد فعل على الحاجة إلى التغيير ، خاصة عندما يتعلق الأمر بشعور يهدد المواقف التي يشعر فيها الفرد بالأمان (ميمي و سويطي، ٢٠١٩). يمكن تحديد تقييم نجاح إدارة التغيير كقضية مهمة لبحوث التغيير التنظيمي. يمكن أن يشهد تطوير مواقف وسلوكيات الموظفين تجاهها أثناء عملية التغيير على نجاحها أو فشلها. ومع ذلك ، تركز القليل من الدراسات على تطور ردود أفعال الموظفين تجاه التغيير لتقييم جهود التغيير المؤسسي. إذا لم يحظ تقييم تنفيذ التغيير بعد بكل الاهتمام الذي يستحقه ، فإن المزيد من البحث حول ردود أفعال الموظفين للتغيير يبدو ضرورياً. وهكذا تم اقتراح عدة ملخصات للأعمال السابقة حول هذا الموضوع لتسهيل البحث في المستقبل.

التغيير ثابت وضروري في العمل. ومع ذلك، لا تزال مرونة الموظفين تمثل تحدياً كبيراً يواجه المديرين وقادة إدارة التغيير. اقترحت الدراسات السابقة كدراسة هادف و غزال، (٢٠١٩) لتقييم مستويات المعلومات والفهم والقدرة على التغيير ومشاركة الموظفين فيما يتعلق بعملية التغيير وهذا في مراحلها المختلفة. يعتقد الباحثون أن مستويات وتطور هذه المتغيرات من المرجح أن تلقي الضوء على آليات استجابة الموظفين لمقاومة التغيير من وجهة نظر ديناميكية.

بمجرد أن تدرك المنظمات الدور الإيجابي للتغيير الذي تم تحقيقه ، يدرك المديرون آثار مقاومة التغيير على كفاءة إدارة أداء وتطوير الموظفين والمنظمة. تستلزم الجهود الإدارية تطوير وتنفيذ النماذج والعمليات كأدوات لإدارة مقاومة التغيير لأن مثل هذه النماذج يمكن أن توفر استراتيجيات تنافسية للمؤسسات لتحقيق أهدافها والاستمرار في أن تكون رائدة في مجال السلوك التنظيمي.

تم تنفيذ رسالة الماجستير هذه لتحليل ما إذا كانت مقاومة التغيير التنظيمي تؤثر على تقييم أداء. قدمت الرسالة تعريف للمفاهيم والتعريفات وأنواع مقاومة التغيير و حددت المراجع العوامل الرئيسية لمقاومة التغيير وكيف يمكن أن تؤثر على تقييم أداء. وصت الرسالة بأدوات للمدير لإدارة مقاومة التغيير وتقدم استراتيجيات أساسية لتنفيذ تقييم أداء.

ركزت هذه الدراسة على العوامل التي تفرض التغيير في المنظمات. كما أنه يصف ردود أفعال الموظفين على التغيير وما هي المصادر الأساسية التي تسبب للموظفين مقاومة التغيير. بعض استنتاجات هذه الدراسة هي:

- هناك عوامل خارجية وداخلية تفرض التغيير التنظيمي.
- التواصل المستمر: إشراك الموظفين منذ اليوم الأول، من خلال تحديد الاحتياجات والمشاكل القائمة.
- الدعم من الإدارة والقيادة: يتطلب تنفيذ تغيير جديد الدعم والدعوة من الإدارة لدفع المشروع داخل الفرق.
- ثقافة التغيير: تسهيل التغيير من خلال القيم والثقافة التنظيمية حتى يفهم الجميع الفوائد الملموسة.
- العوامل الخارجية هي العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والتغيرات الاجتماعية والعملاء.
- العوامل الداخلية هي الموظفين ، والهيكل التنظيمي ، والعملية التنظيمية.
- لدى الموظفين مواقف مختلفة فيما يتعلق بالتغيير.
- قد يظهرون استعدادهم للتغيير أو مقاومة التغيير

- مقاومة التغيير هي عقبة أمام تغيير النجاح.
- مصادر مقاومة الموظف هي أ) عدم الثقة وانعدام الثقة. ب) الاستجابة العاطفية. ج) الخوف من الفشل. د) ضعف التواصل.

توفر هذه الرسالة مساهمات عملية للموظفين المستهدفين ويقدم نموذجًا نظريًا يحدد تأثير مقاومة التغيير على تقييم أداء. و ستكون بمثابة دعم للطلاب لتحسين معرفتهم حول هذا الموضوع. تقدم الدراسة تحليلًا عمليًا وفي الوقت المناسب للمسألة لأن المدير يمكن أن يأخذ أدوات إدارة التغيير التي تم تطويرها في هذا العمل لتحقيق النتائج بأكثر قدر ممكن من الكفاءة. سيوفر هذا البحث للمنظمات رؤى من شأنها أن تساعد في إدارة مقاومة التغيير ويمكن أن تؤدي إلى مزايا تنافسية.

وقد قسمة هذه الرسالة إلى خمسة فصول و جزئين نظري و عملي. ستكون الخطوة الأولى هي مراجعة الأدبيات المتعلقة بالمفاهيم المستخدمة. في الجزء الثاني ، سوف يتم تقديم المنهجية المستخدمة قبل تفصيل ومناقشة النتائج التي تم الحصول عليها في الفصل الرابع. سنقوم أخيرًا بإدراج الاستنتاجات في الفصل الأخير.

## المبحث الأول

### الاطار العام للدراسة

#### ١.١ المقدمة

في بيئة تنظيمية سريعة التغيير ، يعد التغيير جزءًا لا مفر منه في الأعمال. في حين أن البعض قادر على التعامل مع التغيير بسهولة ، إلا أنه بالنسبة للآخرين قد يكون من الصعب إدارته. في الواقع ، قد يقاوم بعض الموظفين عملية التغيير، وقد يكون لمقاومتهم لعملية التغيير آثار سلبية على المؤسسة أو العمل. إذا لم تتم معالجة هذه الآثار السلبية في الوقت المناسب ، فقد تنتشر وتؤثر على معنويات الموظفين. إن فهم الآثار السلبية لمقاومة التغيير في المؤسسات المعاصرة هو الخطوة الأولى (Elgohary and Abdelazyz, ٢٠٢٠).

عندما يقاوم الموظفون تغييرًا يحدث في العمل، فقد يشعرون بتقاؤل أقل وأقل حماسًا بشأن مستقبلهم المهني داخل المنظمة. هذا هو الحال بشكل خاص إذا كان هناك نقص في التواصل فيما يتعلق بالتغيير. من بين الآثار السلبية الأخرى لمقاومة التغيير ، يمكن أن ينتشر انخفاض الروح المعنوي بين جميع الموظفين ، مما قد يؤدي بدوره إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين و عدم الاحتفاظ بهم (عواد و آخرون ، ٢٠١٩). التأثير السلبي الذي ينتج عن قضاء الموظفين للوقت في التركيز على مقاومة التغيير في مكان العمل ونتيجة لذلك يصبح الموظفون أقل تركيزًا على أداء المهام اليومية التي تتطلبها وظائفهم. يمكن أن يؤدي هذا إلى انخفاض في مستوى كفاءة وأداء الموظفين ، مما قد يضر بالنتيجة النهائية للمنظمة. تأثير سلبي آخر لمقاومة الموظف للتغيير هو بيئة عمل أكثر اضطرابًا (Raouf, ٢٠٢١). قد يتعارض الموظفون الذين يقاومون التغيير مع موظفي الإدارة حول التغييرات. يمكنهم نشر السلبية نفسها بين زملائهم ، وتشجيعهم على التصرف بنفس الطريقة ، مما يؤدي بدوره إلى مزيد من الاضطرابات بين الموظفين (Archibong and Ibrahim, ٢٠٢١).

أكثر المشاكل المحيرة والعصية التي يواجهها مديرو الأعمال هي مقاومة الموظفين للتغيير. قد تتخذ هذه المقاومة عددًا من الأشكال - انخفاض مستمر في الإنتاج ، وزيادة في عدد الوظائف المتروكة. أحد أكبر التحديات التي تواجه أي مبادرة تنظيمية هو الحصول على دعم من المديرين والموظفين الذين ينتقدون التغيير.

في حين أن الأفكار الرئيسية لتلك الوظائف تتعلق بإدارة أداء ، فإن التغييرات في أنظمة إدارة أداء تمثل تحديًا بشكل خاص. هذا بسبب مقاومة إدارة الأداء ، سواء من القادة الذين يقدمون التعليقات والتقارير المباشرة التي تتلقى التقييمات (بغمور سعيان و عبدالله، ٢٠١٨) . إدارة التغيير لها تأثير كبير على تقييم الأداء من خلال تحديد توقعات واضحة، وتوفير التغذية الراجعة والتدريب، ومواءمة الأداء مع الأهداف التنظيمية، وإدارة مقاومة التغيير. من المهم للمنظمات أن تفهم العلاقة بين إدارة التغيير وتقييم الأداء وتنفيذ استراتيجيات لإدارة التغيير بشكل فعال.

يعد التغلب على مقاومة الموظف للتغيير أحد أكثر الأجزاء صعوبة في إجراء أي تغيير تنظيمي. في حين أن هناك العديد من أنواع التغيير التنظيمي ، إلا أن رد الموظفين شائع إلى حد ما وينتج عادةً عن أحد هذه الأسباب: الخوف وقلة التسامح ، والمصلحة الفردية ، وانعدام الثقة ، وضعف التواصل. إن نقص في الثقة بين المدير وموظفيه تؤدي إلى ارتفاع مقاومة التغيير لدى الموظفين عندما يدخل المدير التغيير. أثبتت الدراسات أنه من الصعب إنشاء مستوى عالٍ من الثقة بين الموظفين والمديرين ، يجب على المديرين العمل على تحسين هذه العلاقات (احمد احمد الكندري، ٢٠٢١).

من دون الثقة ، يتطور سوء الفهم ، ويقل احتمال "افتتاح" الموظفين بالتغييرات الأساسية. يحتاج المديرين إلى توضيح أي مفاهيم خاطئة بسرعة حتى لا تتراكم المقاومة وتعمق عبر المؤسسة (Lin et al., ٢٠٢٠).

التغيير يستغرق وقتًا. بغض النظر عن مدى تفصيل استراتيجية إدارة التغيير ومدى ثقة الموظف في الجدول الزمني ، لا بد أن تفاجئ الإدارة بالعقبات. يتضمن تنفيذ التغيير خطوات مختلفة ويتطلب مشاركة مكثرة من قبل العديد من أصحاب المصلحة (ميمي و سويطي، ٢٠١٩).

## ٢.١. مشكلة الدراسة

أصبح التغيير مهمًا ولا مفر منه في عالم الأعمال (الصبحي، ٢٠٢٢). تترك المنظمات الحاجة إلى الحفاظ على قدرتها التنافسية ؛ المنظمات ليس لديها خيار سوى تغيير الاستراتيجيات لضمان بقائها (محمد قصي محمد، ٢٠١٩) . ومع ذلك ، قوبلت بعض مبادرات التغيير هذه بمقاومة شديدة من موظفي المؤسسات. عندما يقاوم الموظفون التغيير ، يمكن أن يؤدي ذلك إلى انخفاض الإنتاج والانتاجية والتحفيز. عندما يقاوم الموظفون التغيير ، فقد يصبحون أقل تحفيزًا وأقل رغبة في تبني طرق جديدة للقيام بالأشياء وهذا يمكن أن يؤدي إلى انخفاض في إنتاجيتهم، الأمر الذي يمكن أن يؤثر في نهاية المطاف على نتائج تقييم أدائهم. مقاومة التغيير يمكن أن تسبب التوتر والإرهاق لدى الموظفين، خاصة إذا شعروا أن التغيير يهدد أمنهم الوظيفي أو نتائج تقييم الأداء. وهذا يمكن أن يؤدي إلى التغيب عن العمل، ودوران الموظفين، وانخفاض جودة العمل الذي يتم إنتاجه.. يمكن أن تؤدي مقاومة التغيير إلى صراعات بين الموظفين والإدارة، مما قد يؤدي إلى تعطيل مكان العمل والتأثير على الإنتاجية. يمكن أن يؤدي ذلك إلى الإضرابات والحجج السلبية وتدهور العلاقات بين الموظفين والإدارة. يمكن أن تؤدي مقاومة التغيير إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية بين الموظفين، مثل عدم حضور الاجتماعات، والملاحظات الساخرة، والانتقادات، والتصيد. و نتيجة لذلك تؤثر هذه السلوكيات على أدائهم وفي نهاية المطاف على نتائج تقييم أدائهم.

وهذا يمكن أن يؤثر في النهاية على نتائج تقييم أدائهم، حيث أن أدائهم قد لا يفي بالمعايير المتوقعة يمكن أن يؤدي تقييم الأداء إلى مقاومة التغيير: قد يقاوم الموظفون التغيير إذا رأوا أن التغيير سيؤثر سلبًا على نتائج تقييم أدائهم. على سبيل المثال، إذا تم تقديم نظام جديد لتقييم الأداء يعتقدون أنه منحيز أو غير عادل، فقد يقاومونه.

أصبح التغيير التنظيمي أحد أكبر المشاكل التي يواجهها قادة اليوم. تتدخل مقاومة التغيير داخل المؤسسات العامة العراقية أثناء الإصلاحات أو تنفيذ بعض السياسات العامة المعدلة في مواجهة العوامل أو الأزمات الداخلية أو الخارجية. ان القضية الرئيسية التي زادت مقاومة التغيير وأثرت سلبًا على تقييم أداء الموظفين هي الاتيه. شرعت وزارة التربية العراقية في عملية إعادة الهيكلة منذ خمس سنوات. أدى التغيير الهيكلي إلى تخفيض اثني عشر منصب مدير عام إلى خمسة فقط يطلق عليهم الآن رؤساء (عيدان و جواد، ٢٠١٤). تم الإعلان عن الوظائف داخليًا وتقدم الموظفون. تشير تقارير تقييم أداء إلى أن المشكلة نشأت عندما شعر موظفو وزارة التعليم أن عملية إعادة الهيكلة كانت غير عادلة وكان هناك قلق من أن الموظفين من المستوى الأدنى قد يفقدون وظائفهم. لم يتم النظر في الوظائف الجديدة للموظفين الداخليين الذين تقدموا لشغل الوظائف الجديدة. كما قدمت الإدارة العليا حزم فائض طوعية للموظفين الذين تزيد أعمارهم عن ٥٠ عامًا. تسبب هذا في استياء و عداء داخل وزارة التربية والتعليم (المستكاوي، ٢٠١٨). يعتقد ممثلو العمال أن الموظفين المؤهلين لم تتح لهم الفرصة لإجراء مقابلات معهم للوظائف المعلن عنها. تشير التقارير الإعلامية إلى أن ممثلي العمال رفضوا قبول الهيكل الجديد وجادلوا بأنه لم يتم مناقشته أو التوقيع عليه. مضت الإدارة العليا في عملية التغيير ، لكن الموظفين ما زالوا يقاومون التغيير لأنهم رأوا أنه غير عملي ومكلف (هادف و غزال، ٢٠١٩).

يشير Cawsey إلى أن معظم مبادرات التغيير تفشل عندما تواجه مقاومة ، ويمكن العثور على سبب العديد من الإخفاقات في العديد من مبادرات التغيير في مقاومة التغيير (العنبي و العنزي، ٢٠٢١)، كما أن مقاومة التغيير تقدم تكاليف وتأخيرات في عمليات التغيير التي يصعب توقعها ولكنها تحتاج إلى تركيز. وجد بيرنز أن التحول التنظيمي هو عملية معقدة تتطلب عملاً متزامناً على العديد من المسارات المختلفة والقدرة على تنسيق هذا العمل والمناورة من خلال مقاومة التغيير هو عنصر أساسي لنجاح مبادرة التغيير. يتم تنفيذ التغيير في أي مؤسسة ليكون لها تأثير جيد وبفيد المنظمة ، ولكن لماذا يأتي التغيير مع المقاومة. سيحاول البحث الإجابة على هذا السؤال. المقاومة هي قضية مهمة في إدارة التغيير لأنها يمكن أن تكون عقبة أمام عملية التغيير الناجحة. ستنظر هذه الدراسة في هذا السؤال وتحاول مساعدة المديرين على إدارة التغيير بشكل أفضل في المستقبل من دون تعطيل الأنماط الإيجابية لإنتاجية الموظف (الصبحي، ٢٠٢٢).

### ١.٣ . أسئلة الدراسة

فيما يأتي ملخص لأسئلة الرسالة:

- هل المديرين في وزارة التربية مهتمون بقياس نتائج التغيير ؟ كيف يحدد المديرين ويحللون مصادر وطبيعة مقاومة التغيير؟
- ما العلاقة بين نهج تنفيذ التغيير ومصادر مقاومة التغيير؟ كيف ولماذا تقاس مصادر مقاومة التغيير؟
- ما هي الأساليب المعتمدة لمواجهة وإدارة مقاومة التغيير وأثارها على تقييم الأداء للموظف؟
- ما هو البعد الأكثر تأثيراً لمقاومة التغيير على تقييم أداء الموظفين؟
- ما هو تأثير كل بُعد من أبعاد مقاومة التغيير على تقييم الأداء؟ هل هذا التأثير سلبي دائماً؟

### ١.٤ . أهداف الدراسة

الهدف من الدراسة هو تقييم مصادر وطبيعة مقاومة التغيير في وزارة التربية والتعليم العراقية و داستها في نموذج مفاهيمي و اعتمد الباحث على دمج أبعاد مختلفة من عدة دراسات أهمها (هادف and غزال،

٢٠١٩، عسالي، ٢٠١٩، بوطالب and سليخ، ٢٠١٩، الحميدي، اليوسفي and العيسي، ٢٠١٨) وارتكزت على توضيح الاطار المقترح في مراجعة الأدبيات ، ومن خلال البحث الكمي. فيما يأتي ملخص لأهداف المشروع البحثي:

- تحديد وتحليل مصادر وطبيعة مقاومة التغيير في وزارة التربية.
- تقييم العلاقة بين مصادر مقاومة التغيير وتقييم الاداء من خلال قياسها مصدر مقاومة التغيير.
- تقييم الأساليب المعتمدة لمواجهة وإدارة مقاومة التغيير وتأثيراتها على تقييم أداء الموظف.
- دراسة تأثير كل بُعد من أبعاد مقاومة التغيير على تقييم الأداء.
- إبراز تأثير أبعاد على مقاومة تغيير ضعف التواصل، الخوف من الفشل، انعدام الثقة، جداول زمنية غير واقعية، ضغوط العمل، نقص التدريب، والقصور في الرقابة التنظيمية في تقييم الأداء على التوالي

### ١.٥ . أهمية الدراسة

"التغيير جزء لا يتجزأ من حياة المنظمات". حتى أنجح الوزرات لا يزال عليها إدارة التغيير. أصبحت القدرة على التغيير مهارة إدارية أساسية لأنه من دون تغيير المهارات الإدارية ، لا يمكن للأفراد العمل بفعالية في بيئة تنظيمية سريعة التغير. و بناء على ماتقدم فان للبحث أهمية من الناحية العلمية و العملية.

#### ١.٥.١ . الأهمية العلمية

تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال مناقشة النتائج من وجهة نظر نظرية وعملية لتوسيع قاعدة المعرفة للإدارة والباحثين المستقبليين.

- يمكن استخدام هذا البحث كمرجع للطلاب الذين يرغبون في البحث عن العلاقة بين مقاومة عوامل التغيير وتقييم أداء الموظفين.
- من المتوقع أن يتم استخدام النتائج كمرجع للباحثين الآخرين الذين يتطلعون إلى الحصول على مزيد من المعرفة حول استراتيجيات التغيير ومقاومة التغيير.
- من المتوقع أن تضيف نتائج الدراسة الحالية إلى الدراسات السابقة وتكملها من خلال التحقق من الإطار المفاهيمي الجديد.
- تشير الأهمية النظرية إلى شرح العملية التي يؤثر بها القادة على الموظفين للانخراط في استراتيجيات التغيير.
- النتائج ذو أهمية نظرية ، من حيث أنها تلقي ضوءاً جديداً على العلاقة بين مقاومة عوامل التغيير من وجهة نظر الموظفين وتقييم أداء

#### ١.٥.٢ . الأهمية العملية

ستساعد نتائج هذه الرسالة للمنظمات الحكومية على اكتساب فهم أعمق للمشكلة الأساسية لمقاومة الموظفين ومساعدتهم على فهم أن المقاومة رد فعل طبيعي يمكن إدارته بفعالية. ستساعد نتائج الرسالة أيضاً في إظهار ما إذا كان هناك تأثير على إنتاجية الموظف خلال هذه الفترة من تنفيذ التغيير وسيتم تقديم توصيات لتحسين الاتصال وتنفيذ عمليات التغيير من أجل تجنب المشاكل. ستكون هذه الرسالة بمثابة أداة قيمة لمساعدة مديري التغيير في مبادرات إدارة التغيير المستقبلية.

- سيأتي هذا البحث بطريقة جديدة عملية للتعامل مع موضوع مقاومة التغيير. تساهم نتائج البحث في إنشاء نهج جديد للتعامل مع مقاومة التغيير.

## المبحث الثاني/

## مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة

## ٢.١. تمهيد

يرد في هذا الجزء استعراض للأبحاث السابقة حول موضوع الدراسة. وقد تم عرض المشكلة المذكورة في هذه الدراسة والدراسات السابقة التي تناولت نقاطاً مماثلة لها أو مرتبطة بها. إن تحليل نقاط القوة والضعف في الأبحاث السابقة وكذلك الفجوات الموجودة في مجموعة المعرفة يسלט الضوء على أهمية الدراسة الحالية في معالجة هذه الفجوات.

تم تسليط الضوء على أصالة الدراسة ومقارنتها مع الدراسات السابقة. وقد أبرز الباحث الجوانب الابتكارية والمنظور المنهجي أو النظري المميز، وتوقع المساهمات المستقبلية لهذه الدراسة. ناقش الباحث كيف تختلف هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى وكيف تتناسب مع المجموعة الأكبر من الأدبيات، مع تسليط الضوء على حداتها ومساهماتها في هذا المجال.

## المبحث الأول

## مقاومة التغيير و الأبعاد

## ١.١. مقدمة

التغيير مخيف. قد يكون من الصعب العيش في بيئة عمل متغيرة باستمرار. يعتقد الأفراد أنه من الأسهل الحفاظ على عادة راسخة من تغييرها. لذلك ، يخشى الناس التغيير لأنه ينطوي على مخاطر الفشل. يفضل معظم الناس البقاء في منطقة الراحة الخاصة بهم بدلاً من دخول منطقة غير مألوفا (Shadaud et al., ٢٠٢٣).

يجد الموظفون الذين يدعون الاستمتاع بالتغيير صعوبة في التنقل في مكان العمل. بعد كل شيء ، فإن اتخاذ قرار بالتغيير في الحياة الشخصية وقبول التغيير التنظيمي هما موضوعان وتوجهان مختلفان للغاية. في أغلب الأحيان ، تأتي مصادر مقاومة التغيير في مكان العمل من حقيقة أن الموظفين ليس لديهم خيار. يؤدي التغيير التنظيمي إلى الشعور بفقدان السيطرة وعدم اليقين (Ume and Agha, ٢٠٢٣). على سبيل المثال ، سيؤدي تطبيق البرامج الجديدة في المنظمة إلى مقاومة التغيير بسبب عدم اليقين. يعرف الموظفون النظام الأساسي القديم ولا يفهمون بالضرورة الحاجة إلى إدخال نظام جديد. إلى جانب ذلك ، يدرك الموظفون أن إعادة تعلم الميزات الأساسية تتطلب جهدًا وتقانيًا. بوعي أو بغير وعي ، قد يخشى الموظفون أن التغيير سيؤثر على أدائهم الوظيفي. يرجع هذا الشعور إلى حقيقة أن الموظفين يركزون على ما يجب عليهم خسارته بدلاً من التركيز على ما يجب عليهم كسبه (Oreg, ٢٠١٨).

## ١.٢. مفهوم مقاومة التغيير

تمت دراسة مقاومة التغيير كطريقة أساسية لرد فعل الموظفين على التحول التنظيمي. يستمر استغلال مقاومة التغيير كمتغير مركزي إلى حد ما في نماذج التغيير. تشير مقاومة التغيير إلى أي سلوك أو موقف يشير إلى رفض دعم أو تعديل مشروع التغيير. في المنظمات ، غالبًا ما يتم طرح مقاومة التغيير هذه عندما لا يتقدم المشروع. ثم يُنظر إليه على أنه عقبة أمام النجاح (Hon, Bloom and Crant, ٢٠١٤).

تجمع مقاومة التغيير بين ردود الفعل الفردية (الشعور بالإحباط) وردود الفعل الجماعية. اقترحوا أن يقبل الوكلاء التغيير بشكل أفضل إذا شاركوا في تصميمه. تظهر مقاومة التغيير بشكل رئيسي في حالتين. أولاً ، عندما يتعلق الأمر بالتغيير في العادات والتقاليد والطقوس: يتمسك الأفراد بنظام قيمهم القديم لأنه يتمتع ،

بقوة معايير الجماعة (برارة، ٢٠٢١)، ويرفضون القواعد الجديدة المتعلقة بالشرعية التي لم تُمنح لهم بعد. لذلك، تنشأ مقاومة التغيير عندما لا يفهم الأفراد أسباب التغييرات أو الابتكارات التي ترغب المنظمة في إدخالها. زادت مقاومة التغيير بالرغم من كل الإقناع الذي نشأ من الحجج العقلانية. غالبًا ما تسود الفعالية على العقلانية. لا يرغب الموظفون في التغيير طالما أنهم لا يجدون أي اهتمام أو تمثيل يبرر تعديل الروتين، مما يطمئنهم (محمد and الأشقر، ٢٠٢٢).

### ٣.١. إدارة التغيير

يمكن تعريف إدارة التغيير على أنها مجموعة من التقنيات والأدوات التي تهدف إلى إدارة الجانب الإنساني من التغيير وتقليل تأثير الممارسات التنظيمية الجديدة على الأشخاص من أجل النتائج بطريقة فعالة. يجب أن تكون عملية التغيير التنظيمي منظمة بشكل جيد حتى تكون إدارة النشر ناجحة. لذلك (Ayache and Brahimi، ٢٠١٣)، فإن الخطوات الآتية ضرورية:

- تدريب الأشخاص المؤثرين لدفع التغيير.
  - جهود التغيير واستهداف الاستراتيجيات التي تمكن من تحقيق التغيير.
  - إبلاغ الأهداف للمشاركين في عملية التغيير.
  - يسمح للموظف عند الضرورة وتشكيل مسؤوليات جديدة.
  - تطوير مشاريع التغيير قصيرة الأجل التي يجب الحفاظ عليها على المدى الطويل.
  - يكتسب التوحيد المزيد من التعديلات؛
  - التغيير في الثقافة التنظيمية.
- يمكن استنتاج أن الكفاءة يتم الحصول عليها بسبب مرونة تنظيم الوكلاء. ومن ثم فإن النتائج المتوقعة للعملية يمكن التنبؤ بها. تهدف إدارة التغيير إلى تنفيذ استراتيجيات لإحداث التغيير والتحكم في التغيير ومساعدة الناس على التكيف مع التغيير. لكي تكون استراتيجية إدارة التغيير فعالة، يجب أن تأخذ في الاعتبار كيفية تأثير التعديل أو الاستبدال على عمليات المنظمة وأنظمتها وموظفيها. يجب أن تكون هناك عملية لتخطيط واختبار التغيير، وإبلاغ التغيير، وجدولة التغيير وتنفيذه، وتوثيق التطور، وتقييم آثاره. التوثيق عنصر حاسم في إدارة التغيير - ليس فقط للحفاظ على مسار التدقيق إذا أصبح التراجع ضروريًا ولكن أيضًا لضمان الامتثال للضوابط الداخلية والخارجية، بما في ذلك الامتثال التنظيمي (Allaoui، ٢٠١٠).

### ٤.١. تحديات إدارة التغيير

- غالبًا ما تواجه الشركات التي تطور برنامج إدارة التغيير من الألف إلى الياء تحديات هائلة. بالإضافة إلى الفهم الشامل لثقافة الشركة، تتطلب عملية إدارة التغيير محاسبة دقيقة للأنظمة والتطبيقات والموظفين المتأثرين بالتغيير. تشمل تحديات إدارة التغيير الإضافية ما يأتي (ككتاب، ٢٠١٦):
- إدارة الموارد. تصبح إدارة الأصول والموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية وغير الملموسة التي تساهم في الخطة الإستراتيجية للمؤسسة صعبة بشكل متزايد عند تنفيذ التغيير.
  - المقاومة. قد يقاومه المدراء التنفيذيون والموظفون الأكثر تأثرًا بالتغيير. نظرًا لأن التغيير قد يؤدي إلى عمل إضافي غير مرغوب فيه، فإن المقاومة المستمرة شائعة. يمكن أن تساعد الشفافية والتدريب والتخطيط والصبر في إخماد المقاومة وتحسين الروح المعنوي (الصبحي، ٢٠٢٢).

- التواصل. غالبًا ما تفشل الشركات في توصيل مبادرات التغيير باستمرار أو تضمين موظفين. يتطلب الاتصال المتعلق بالتغيير عددًا مناسبًا من الرسائل ، ومشاركة عدد كافٍ من أصحاب المصلحة لإيصال الرسالة ، وقنوات اتصال متعددة.
  - تكنولوجيا جديدة. يمكن أن يؤدي تطبيق التقنيات الجديدة إلى تعطيل سير عمل الموظف بالكامل. يمكن للشركات تحسين اعتماد التكنولوجيا الجديدة من خلال إنشاء شبكة من المتعلمين الأوائل الذين يدافعون عن أحدث التقنيات للزملاء.
  - وجهات نظر متعددة. في أي مبادرة تغيير ، تختلف عوامل النجاح للأشخاص بناءً على أدوارهم وحوافزهم التنظيمية. إدارة هذه الأولويات المختلفة أمر صعب.
  - مشاكل الجدولة. إن تحديد ما إذا كان برنامج التغيير سيتم تمديده أم قصير الأجل وتحديد المواعيد النهائية المحددة بوضوح أمر معقد. تعتقد بعض المنظمات أن برامج التغيير الأقصر هي الأكثر فعالية. يعتقد البعض الآخر أن النهج التدريجي للتغيير يقلل من المقاومة والأخطاء (رجه، ٢٠٢٠).
- منهجية الدراسة**

### ١.١. النهج المختلط

تم استخدام النهج المختلط في هذا البحث. تم استخدام منهجيات البحث الكمي والنوعي لإجراء هذه الدراسة ، مع أسئلة مقابلة الإدارة العليا التي تغطي الجزء التجريبي من الدراسة. بالإضافة إلى ذلك ، تم إرسال الاستبيانات إلى موظفي وزارة التربية والتعليم العراقية. تضمن استكمال هذه الدراسة التوثيق والمراقبة الدقيقة لاستخدام الموظفين وإدارة وقتهم. في هذا السيناريو ، يتم استخدام طريقة التحقيق الكمي لإنشاء استبيانات فعالة يمكن الإجابة عليها وفقًا لموضوع الدراسة. نظرًا لأن المنظمة كبيرة ، فإن الاستبيانات تهدف إلى التركيز على القوى العاملة الإدارية ، الذين قدموا جنبًا إلى جنب مع الإدارة العليا آراءهم الصادقة حول مدى إدراكهم لمشكلة إدارة الوقت وكيفية تعاملهم مع المواقف في وزارة التربية والتعليم العراقية . تم طرح أسئلة مقابلة قصيرة على الأفراد الأكثر اهتمامًا والذين يتأثرون بشكل مباشر بالمسألة الأساسية في حالة نهج البحث النوعي. الهدف الرئيسي هو التعرف على تجاربهم مع المشكلة ومدى صعوبة العمل لحلها بحيث يكون من السهل التوصل إلى حلول.

### ١.٢. إجراءات جمع البيانات

جمعت الدراسة البيانات باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب ، بما في ذلك المقابلات والاستبيانات والملاحظات والوثائق. يعتمد اختيار جميع هذه الأدوات على تكاملها وتحليل أوجه القصور في استخدام نهج بحث واحد خلال عملية جمع البيانات. في البحث الكمي ، يعد أخذ العينات مكونًا ضروريًا يمكن أن يتخذ العديد من الأشكال المختلفة. تم استخدام إحدى خطط أخذ العينات الاحتمالية ، وهي استراتيجية أخذ العينات العشوائية ، في التحقيق. تُستخدم هذه الإستراتيجية لضمان مشاركة جميع الموظفين في الوسط والتشغيل ، الذين يبلغ إجمالي عددهم ١٦ شخصًا ، ولهم فرصة متساوية في الاختيار للعينة. جمعت الدراسة البيانات باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب ، بما في ذلك المقابلات والاستبيانات والملاحظات والوثائق. يعتمد اختيار جميع هذه الأدوات على تكاملها وتحليل أوجه القصور في استخدام نهج بحث واحد خلال عملية جمع البيانات.

#### ١.٢.١. المقابلات

تأتي مقابلة الأشخاص بشكل طبيعي إذا تم تضمين البحث النوعي كوسيلة لجمع البيانات. بدلاً من التعامل معها كمصادر ، يتم التعامل مع المقابلات على أنها مواضيع حيث يمكن تحليلها كأشياء بمفردها. يُنظر إلى المقابلات على أنها طرق محتملة لتزويد مجموعة معينة من المعلومات التي يُفترض أنها تتمتع بامتياز الوصول إليها. يمكن اعتبار المقابلات الفعلية بمثابة عملية يتم فيها تحديد الحقوق والالتزامات والقدرات . تم إجراء محادثات وجهاً لوجه. ومع ذلك ، قبل إجراء المقابلات ، تم إرسال الأسئلة بالبريد الإلكتروني إلى المستهدفين. تعزز المقابلات وجهاً لوجه المزيد من التفاصيل والتفسيرات من المستجيبين. في هذه الحالة تمت مقابلة رئيس القسمين العاملين بالوزارة ومدير الموارد البشرية على التوالي.

### ١.٢.٢. استبيانات

أهم عنصر في الدراسة هو الاستبيان. قبل إنشاء الاستبيانات ، يجب إنشاء العينة واستراتيجية أخذ العينات وجمع البيانات. يجب على الباحث أيضاً أن يقرر من يجب استجوابه للتحليل. نتيجة لذلك ، يعد الاستبيان مكوناً أساسياً في عملية البحث ، ولكن لديه أيضاً القدرة على التأثير فيه ونتائج التحقيق. لجمع البيانات ، تم إعطاء عينة مناسبة من الأشخاص مسجلاً مغلّقاً. تلقى فريق وزارة التربية والتعليم ١٦ استمارة إجمالاً. نظراً لأن أسماء المستجيبين لم تكن مطلوبة في الاستبيان ، فقد كان هذا الإجراء سهلاً وأمناً لهم. تم تحقيق الغرض من الدراسة بشكل أساسي من خلال الاستبيان ، الذي كان باللغة العربية بشكل أساسي.

### مجتمع وعينة الدراسة

#### ٢.١. مجتمع وعينة الدراسة

وزارة التربية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية هي المكان الذي أجريت فيه هذه الدراسة. تم الاختيار لعدد من الأسباب ، بما في ذلك مكان عمل الباحث السابق في المنطقة ، ومدى توافر المنظمة لإجراء الدراسة ، وإمكانية خفض التكاليف طوال عملية إجراء الدراسة بأكملها. تمت استشارة العديد من الموظفين من مختلف الإدارات والقطاعات والإدارة العليا لوزارة التربية والتعليم خلال عملية استكمال هذه الدراسة. كانت الشركة بأكملها بمثابة مجتمع عينة الدراسة. نتيجة لذلك ، يمكن إجراء البحث في الإدارات الإدارية والفنية بوزارة التربية والتعليم ، من بين أمور أخرى. في هذه الحالة ، يتم استخدام نهج البحث الكمي لإنشاء استبيانات فعالة يمكن الإجابة عليها وفقاً لموضوع الدراسة. نظراً لأن المنظمة ليست كبيرة ، فإن الاستبيانات تهدف إلى التركيز على القوى العاملة بأكملها ، الذين قدموا جنباً إلى جنب مع الإدارة العليا آراءهم الصادقة حول مدى إدراكهم لمشكلة إدارة الوقت وكيفية تعاملهم مع المواقف في وزارة التربية العراقية. تعليم.

تم طرح أسئلة مقابلة قصيرة على الأفراد الأكثر اهتماماً والذين يتأثرون بشكل مباشر بالمسألة الأساسية في حالة نهج البحث النوعي. الفكرة الرئيسية هي الاستماع إلى تجربتهم مع المشكلة ومدى محاولتهم معالجة المشكلة حتى يكون من السهل تطوير استراتيجيات حول كيفية تحسين الوضع.

#### ٢.٢. مجتمع البحث

وزارة التربية والتعليم العراقية هي المكان الذي أجريت فيه هذه الدراسة. تم الاختيار لعدد من الأسباب ، بما في ذلك مكان عمل الباحث السابق في المنطقة ، ومدى توافر المنظمة لإجراء الدراسة ، وإمكانية خفض التكاليف طوال عملية إجراء الدراسة بأكملها.

تمت استشارة العديد من الموظفين من مختلف الأقسام والإدارات خلال عملية استكمال هذه الدراسة بأكملها. كانت وزارة التعليم بمثابة المصدر لجميع السكان قيد الدراسة. نتيجة لذلك ، يمكن إجراء البحث في الإدارات الإدارية والفنية بوزارة التربية والتعليم ، من بين أمور أخرى.

### ٢.٣. تقنيات أخذ العينات

في البحث الكمي ، يعد أخذ العينات مكوناً ضرورياً يمكن أن يتخذ العديد من الأشكال المختلفة. تم استخدام إحدى خطط أخذ العينات الاحتمالية ، وهي استراتيجية أخذ العينات العشوائية ، في التحقيق. تُستخدم هذه الإستراتيجية لضمان مشاركة جميع الموظفين في الوسط والتشغيل ، الذين يبلغ إجمالي عددهم ١٦ شخصاً ، ولهم فرصة متساوية في الاختيار للعينة.

#### ٢.٣.١. المقابلات

يعد إجراء المقابلات طريقة طبيعية جداً لجمع البيانات أينما كان البحث النوعي متضمناً. بدلاً من التعامل معها كمصادر ، يتم التعامل مع المقابلات على أنها مواضيع حيث يمكن تحليلها كأشياء بمفردها. يُنظر إلى المقابلات على أنها طرق محتملة لتزويد مجموعة معينة من المعلومات التي يُفترض أنها تتمتع بامتياز الوصول إليها. يمكن اعتبار المقابلات الفعلية بمثابة عملية يتم فيها تحديد الحقوق والالتزامات والقدرات. المقابلات وجها لوجه تشجع المستجيبين على تقديم المزيد من التفسيرات والتفاصيل بشكل ملحوظ.

#### ٢.٣.٢. استبيان

أهم عنصر في الدراسة هو الاستبيان. قبل إنشاء الاستبيانات ، يجب إنشاء العينة واستراتيجية أخذ العينات وجمع البيانات. يجب على الباحث أيضاً أن يقرر الأسئلة التي ستكون مطلوبة للتحليل. نتيجة لذلك ، يعد الاستبيان مكوناً أساسياً في عملية البحث ، ولكن لديه أيضاً القدرة على التأثير فيه ونتائج البحث. لجمع البيانات ، تم إعطاء عينة مناسبة من الأشخاص مسحاً مغلقاً. وتضمن الاستبيان الذي وزع على الموظفين ٥٩ بياناً. نظراً لأن أسماء المستجيبين لم تكن مطلوبة في الاستبيان ، فقد كان هذا الإجراء سهلاً وأمناً لهم. تم تحقيق الغرض من الدراسة بشكل أساسي من خلال الاستبيان ، الذي كان باللغة العربية بشكل أساسي.

تم اختيار مجموعة من المشاركين من الموظفين كمجتمع بحث عشوائياً من قبل الباحث باستخدام أخذ عينات عشوائية بسيطة ، وهو نوع من أخذ العينات الاحتمالية. يتمتع كل شخص من السكان بنفس فرصة الاختيار. بعد ذلك ، يتم جمع البيانات من أكبر قدر ممكن من هذه المجموعة الفرعية المختارة عشوائياً. العينة التي تم جمعها ممثلة في الجدول (٣)

جدول رقم ١. الاستبيانات

٣٣٠	العينة المطلوبة وفقاً لمعادلة Stephen Thompson
٥٠٠	الاستبيانات الموزعة
٤٠٠	الاستبيانات التي تم جمعها
٣٧١	استبيانات صالحة
٧٤.٢%	النسبة المئوية للاستبيانات المستخدمة

كان إجراء أخذ العينات عبارة عن تقنية عشوائية بسيطة تتبع معادلة ستيفن تومسون. وقد حددت هذه المعادلة أن الحد الأدنى لعدد العينة المطلوبة هو ٣٣٠ مشاركاً. ولذلك قام الباحث بتوزيع ٥٠٠ استبانة لأنه لن يتم جمع جميع هذه الاستبيانات بإجابات كاملة. وبالتالي، تم جمع ٤٠٠ استبيان، منها ٣٧١ صالحة (إجابات كاملة) لتحليل البيانات النهائية.

## نتائج المقابلات

## ١.١ . المفهوم العام

يعد مفهوم مقاومة التغيير إشكاليًا لعدة أسباب ، والتي تتعلق بـ (١) عدم القدرة على التحديد بدقة أثناء عملية التغيير في اللحظة التي تظهر فيها المقاومة ، (٢) عدم وجود طرق موثوقة تسمح بقياسها ، (٣) لتقديرهم الذي غالبًا ما يكون غير مباشر (استنادًا إلى خطاب طرف ثالث) ، (٤) لحقيقة أن الظاهرة ، لكي تُعرف ، على الرغم من كل شيء غالبًا ما يتم تجاهله طواعية من قبل القادة ، (٥) الإلتقان الدراية المنهجية المحددة التي يلعب فيها الوقت دورًا مركزيًا (ما يسمى بالدراسات الطولية). غالبًا ما يُنظر إلى المقاومة على أنها رد فعل سلبي.

التغيير بسيط نسبيًا ؛ يمكن للجميع فهمها وتنفيذها. في بعض الأحيان ، لا يتم التشكيك في موضوع التغيير بقدر ما هو فعل التغيير ذاته. في الواقع ، تعد الأفراد أن الوقت والطاقة والاهتمام اللازمين لتنفيذ مشروع التغيير "لا يستحق كل هذا العناء. ومع ذلك ، فإن التغيير مفيد ؛ له ميزة واحدة أو أكثر للأشخاص المعنيين ويمثل قيمة مضافة مقارنة بـ الوضع الحالي: التغيير متوافق ؛ له خصائص تحترم ، قدر الإمكان ، قيم وتجارب الأفراد المتأثرين.

تعود مقاومة التغيير إلى الشخص الذي يجسد مشروع التغيير وهو أصله. والأهم من ذلك ، إذا لم يكن هذا الشخص على اتصال وثيق بالأشخاص المعنيين ، أو يبدو أن لديه اهتمامات شخصية في التغيير ، أو أنه منخرط عاطفيًا للغاية. أخيرًا ، يمكن أن يظهر إطلاق مقاومة التغيير إذا كان لدى الشخص الذي يبدأ التغيير خصائص فردية تختلف تمامًا عن أولئك المشاركين في المشروع (العمر ، التدريب). يمكن أن يكون هيكل المنظمة ذاته مصدرًا لمقاومة التغيير. وبالتالي ، فإن الهيكل التنظيمي البيروقراطي يولد مقاومة أكثر من هيكل أكثر مرونة. من ناحية أخرى ، فإن بعض المجموعات التي يكون فيها التماسك والتضامن متجذرين بعمق وحيث يكون الحفاظ على العلاقات المتميزة من الأولويات تظهر أيضًا صعوبة أكبر في إدخال تغييرات تنظيمية محددة.

## ١.٢ . إدارة التغيير

يشير التغيير التنظيمي على نطاق واسع إلى الإجراءات التي يتخذها النشاط التجاري لتغيير أو تعديل عنصر مهم في مؤسسته. قد يشمل الأخير ثقافة الشركة أو العمليات الداخلية أو التكنولوجيا الأساسية أو البنية التحتية أو التسلسل الهرمي للشركة أو أي جانب مهم آخر. يمكن أن يكون التغيير التنظيمي إما تكيفيًا أو تحويليًا:

التغييرات التكيفية هي تغييرات ثانوية وتدريبية ومنكررة تتعهد بها المنظمة لتطوير منتجاتها وعملياتها ومهام سير العمل والاستراتيجيات بمرور الوقت. يعد تعيين عضو جديد في الفريق لتلبية الطلب المتزايد أو تنفيذ سياسة العمل من المنزل الجديدة لجذب المزيد من المتقدمين للوظائف المؤهلين مثالين على التغييرات التكيفية.

تعد التغييرات التحويلية أكثر أهمية من حيث الحجم والنطاق ، وغالبًا ما تشير إلى خروج دراماتيكي ، وأحيانًا ، مفاجئًا عن الوضع الراهن. يعد إطلاق منتج جديد أو قسم أعمال ، أو اتخاذ قرار بالتوسع دوليًا ، أمثلة على التغيير التحويلي.

استراتيجية الإدارة الفعالة أمر بالغ الأهمية لضمان انتقال الأعمال بنجاح والتكيف مع التغييرات. إدارة التغيير هي عملية توجيه التغيير التنظيمي إلى أن تؤتي ثمارها ، من المراحل الأولى للتصميم والإعداد ،

من خلال التنفيذ ، وأخيراً ، إلى القرار . عمليات التغيير لها مجموعة من شروط البداية (النقطة أ) ونقطة نهاية وظيفية (النقطة ب). العملية بينهما ديناميكية وتتطور على مراحل. فيما يلي ملخص للخطوات الحاسمة في عملية إدارة التغيير.

### ٥.١. التوصيات

هناك العديد من الطرق للمنظمات لتخفيف من الآثار السلبية لمقاومة التغيير بين الموظفين. يمكن أن يتراوح ذلك من عقد اجتماعات ومناقشات مع الموظفين تسمح لهم بالتعبير عن شكاواهم بشأن التغييرات ، إلى توفير تدريب إضافي وموارد لمساعدة الموظفين على التأقلم والتكيف. إن اتخاذ خطوات لجعل الموظفين يشعرون براحة أكبر مع التغيير سيقطع شوطاً طويلاً نحو خلق تأثيرات إيجابية ومفيدة للتغيير أكثر من التأثيرات السلبية. يمكن أن تظهر مقاومة التغيير كمجموعة متنوعة من السلوكيات ، بما في ذلك القصور الذاتي (تأخير تنفيذ التغيير التنظيمي) ، والتخريب (منع تنفيذ التغيير) ، والمعارضة النشطة (تأمين المرونة أو تأجيل التغيير) ، وحلقات المناقشة المنطقية. إن إعطاء الموظفين صوتاً من خلال المقابلات الفردية والاجتماعات الجماعية وأدوات الشبكة الداخلية أمر بالغ الأهمية للتغلب على معارضة التغيير داخل الشركة. سيشعر الموظفون بحرية أكبر في التعبير عن مخاوفهم وشكوكهم ومخاوفهم ومخاوفهم بشأن التغيير إذا كانت هناك بيئة مريحة للمحادثة حيث يمكن للجميع التعبير عن أنفسهم بثقة. من أجل إقامة علاقة ثقة وقرب ، تقع على عاتق المدير وفريق الموارد البشرية مسؤولية بدء الخطاب الخيري دون إصدار حكم وإظهار الاستماع النشط والعقلية المنفتحة. بعد ذلك ، من أجل معالجة مشاكل الجميع ، سيكون من المهم العثور على إجابات مخصصة ومكيفة مع إجراءات محددة.

ستوفر هذه المناقشات أيضاً فرصة للتأكيد على مزايا وفوائد التغيير للموظفين (رواتب أفضل ، وظروف عمل أكثر مثالية ، ومهارات محسنة ، ونوعية حياة أعلى في العمل). ومع ذلك ، ليس مطلوباً تقليل أي مخاطر محتملة مرتبطة بالمشروع إذا كان من المهم إيصال قيمة التغيير. مرة أخرى ، الشفافية ضرورية لكسب احترام الفريق وتعاونهم. فيما يأتي ثلاثة مؤشرات وطرق مفيدة لزيادة فاعلية الأداء.

#### • تسجيل جلسات التقييم

حفظ ملاحظات من اجتماعات مراجعة أداء الموظف في نظام قاعدة بيانات. يمكن للمديرين استرداد هذه الملاحظات بسهولة عندما يحتاجون إلى إصدار أحكام بشأن موظف أو عقد اجتماعات متابعة عن طريق توثيقها وتخزينها.

#### • استخدام المخططات التفصيلية

قم بإنشاء نموذج لمخطط تقييمات أداء الشركة. يشجع هذا الإجراء إطار مراجعة قياسي عبر المنظمة بأكملها ويساعد في إعداد الموظف لاجتماع التقييم.

#### • مراجعة الموضوعات المهمة مع الموظفين بشكل متكرر

لا شيء أكثر إحباطاً وإزعاجاً للعامل من إخباره في نهاية العام أنهم كانوا يؤدون وظائفهم بشكل غير صحيح وسيضربون بتقارير أدائهم. ضع في اعتبارك إجراء تقييمات أداء على فترات زمنية أقصر لأن الفرق بحاجة إلى معرفة ما إذا كانت تتجج وتتحرك في الاتجاه الصحيح.

#### • تحتاج الفرق إلى الدعم للتأكيد على الطبيعة الأساسية للتغيير.

في إزالة مقاومة التغيير داخل المنظمة ، يلعب المدير دوراً حاسماً في توفير الضمان والدعم. في الواقع ، من واجبهم ، بعد واجب الإدارة ، توفير اتصال مفتوح مع الفرق ، مع الأخذ في الاعتبار ، على وجه الخصوص ، أي تردد أو مخاوف يتم ملاحظتها من أجل السماح بتشكيل الفريق. لتطوير القبول وبالتالي

الانضمام إلى التغيير ، سيكون من الضروري معالجة المخاوف ، وتسهيل الضوء على الفوائد التي سيجلبها التغيير على المستويين الجماعي والفردى ، وإعطاء أهمية المشروع.

#### • أظهر الشفافية

سيرغب أي شخص عادةً في الطعن في قرار يتم اتخاذه فجأة دون أن تتاح له فرصة النظر فيه أو التعبير عن اعتراضاته. هذا هو السبب في أن جميع جهود إدارة التغيير ، بغض النظر عن حجمها ، يجب أن تكون مصحوبة باتصال مفتوح ومباشر وواضح مع أصحاب المصلحة في المشروع. وبالتالي ، سيكون صناع القرار والمديرون التشغيليون للشركة قادرين على وصف كل جانب من جوانب عملية التغيير ، بما في ذلك مبرر التحول ، وسبب ضرورته ، والتحديات التي يطرحها ، والفوائد والآثار التي تحدثه على الأفراد والمجتمع باعتباره كاملة ، والمساهمات المتوقعة ، والإجراءات اللازمة ، والمواعيد النهائية.

#### • تدريب الفرق للتغلب على مخاوف التغيير

سيكون من الأهمية بمكان أيضاً الاعتماد على خطة تدريب تسمح للموظفين بتوسيع مهاراتهم (التعامل مع أداة جديدة ، والتدريب في مشروع الإدارة أو إدارة الفريق ، وما إلى ذلك) من أجل منح الجميع فرصة للمشاركة بنشاط في مشروع التحول. الشرط المسبق لكل من النجاح الفردي والجماعي في الإعداد الجديد هو ، في الواقع ، هذا الدعم للتغيير. سيكون من الضروري التأكد من أن الموظفين يشاركون بنشاط في تنفيذ التحول بالإضافة إلى الحفاظ على التواصل الوثيق. ستكون القدرة على حشد الفرق ، وجمع أفكارهم ومقترحاتهم ، وإشراكهم في صنع القرار ، واستنباط ذكاء جماعي متاحة للمديرين المحليين. كثيراً ما يواجه المديرون المباشرون قيود أسلوب إدارتهم خلال فترات إدارة التغيير. في الواقع ، لن يكون أسلوب الإدارة التوجيهي والاستبدادي مثالياً على الإطلاق للتغلب على مقاومة التغيير وبدلاً من ذلك يخطر بتصعيد مخاوف الفريق وتردده.

سيكون من الضروري تنفيذ الإدارة الأفقية ، والتي ستضع الجميع على قدم المساواة ، من أجل طمأنة الموظفين وإشراكهم وتعبئتهم. باستخدام التقنيات والنهج الرشيق ، ستكون الإدارة التشاركية والتعاونية ضرورية لإشراك الفرق التشغيلية في التغيير. مهما كان نوع التحول الذي سيتم تنفيذه (تغيير نموذج العمل ، والتحويل ، والتحول الرقمي ، والاستحواذ على الاندماج ، والنموذج التنظيمي الجديد ، وما إلى ذلك) ، سيكون من الضروري نقل حاجة الفريق واهتمامه بالمشروع من خلال رؤية قوية ومحفزة وذو مغزى. وهذا يتطلب بالضرورة خطاباً واضحاً ومتناسكاً ومقنعاً ، يسلط الضوء على فوائد المشروع ، في نفس الوقت على المستوى الجماعي والتنظيمي والفردى. سيتعين على المديرين والقادة أيضاً أن يكونوا قدوة لإلهام الموظفين ، من خلال إظهار تقاولهم وحماسهم بصدق.

#### • إعداد المنظمة للتغيير

يجب أن تكون المنظمة مستعدة لوجسبياً وثقافياً لمتابعة وتنفيذ التغيير بنجاح. قبل الخوض في اللوجستيات ، يجب أن يحدث التحضير الثقافي لتحقيق أفضل نتائج الأعمال. في مرحلة الإعداد ، يركز المدير على مساعدة الموظفين على إدراك وفهم الحاجة إلى التغيير. إنهم يرفعون الوعي بالتحديات أو المشكلات المختلفة التي تواجه المنظمة التي تعمل كقوى تغيير وتولد عدم الرضا عن الوضع الراهن. إن الحصول على هذا الدعم الأولي من الموظفين الذين سيساعدون في تنفيذ التغيير يمكن أن يزيل الاحتكاك والمقاومة لاحقاً.

#### • صياغة رؤية وخطة للتغيير

بمجرد أن تكون المنظمة جاهزة لاحتضان التغيير ، يجب على المديرين تطوير خطة شاملة وواقعية لتحقيقه. يجب أن يوضح البرنامج بالتفصيل ما يأتي:

- الأهداف الإستراتيجية: ما هي الأهداف التي يساعد هذا التغيير المنظمة في العمل من أجلها؟
- مؤشرات أداء الرئيسية: كيف سيتم قياس النجاح؟ ما هي المقاييس التي يجب نقلها؟ ما هو خط الأساس لكيفية سير الأمور في الوقت الحالي؟
- أصحاب المصلحة والفريق في المشروع: من سيشرف على مهمة تنفيذ التغيير؟ من يحتاج إلى التوقيع في كل مرحلة حرجة؟ من سيكون مسؤولاً عن التنفيذ؟
- نطاق المشروع: ما هي الخطوات والإجراءات المنفصلة التي سيتضمنها المشروع؟ ما الذي يقع خارج نطاق المشروع؟
- في حين أنه من الضروري أن يكون لديك نهج منظم ، يجب أن تأخذ الخطة أيضاً في الاعتبار أي مجهولة أو حواجز قد تنشأ أثناء عملية التنفيذ وتتطلب المرونة والمرونة للتغلب عليها.

#### • تنفيذ التغييرات

بعد إنشاء الخطة ، كل ما تبقى هو اتباع الخطوات الموضحة لتنفيذ التغيير المطلوب. سواء كان ذلك يتضمن تغييرات في هيكل الشركة أو إستراتيجيتها أو نظمها أو عملياتها أو سلوكيات الموظفين أو جوانب أخرى ، فسوف يعتمد على تفاصيل المبادرة. أثناء عملية التنفيذ ، يجب أن يركز مديرو التغيير على تمكين موظفيهم من اتخاذ الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف المبادرة والاحتفال بأي مكاسب قصيرة المدى. يجب عليهم أيضاً بذل قصارى جهدهم لتوقع حواجز الطرق ومنعها أو إزالتها أو تخفيفها بمجرد تحديدها. يعد الاتصال المتكرر برؤية المنظمة أمراً بالغ الأهمية طوال عملية التنفيذ لتذكير أعضاء الفريق بسبب السعي وراء التغيير.

#### • تضمين التغييرات في ثقافة الشركة وممارساتها

التغيير مهم للتغيير التنظيمي المتعلق بالعمليات التجارية مثل سير العمل والثقافة وصياغة الإستراتيجية. بمجرد اكتمال مبادرة التغيير ، يجب على مديري التغيير منع العودة إلى الحالة الأولية أو الوضع الراهن. بدون خطة جيدة ، قد يترجع الموظفون إلى "الطريقة القديمة" في القيام بالأشياء ، خاصة خلال الفترة الانتقالية. إن تضمين التغييرات في ثقافة الشركة وممارساتها يجعل التراجع أمراً صعباً. يجب اعتبار الهياكل التنظيمية الجديدة ، والضوابط ، وأنظمة المكافآت أدوات للمساعدة في التغيير.

#### • مراجعة التقدم وتحليل النتائج

لا يعني مجرد اكتمال مبادرة التغيير أنها كانت ناجحة. يمكن أن يساعد إجراء التحليل والمراجعة ، أو "ما بعد الوفاة" قادة الأعمال على فهم ما إذا كانت مبادرة التغيير ناجحة أم فاشلة أم نتيجة مختلطة. يمكن أن يقدم أيضاً رؤى ودروساً قيمة للاستفادة من جهود التغيير المستقبلية.

#### ٥.٢. معوقات البحث والمقترحات المستقبلية

يوصف الإطار الزمني، الذي تم خلاله إجراء أداتي المسح (سبتمبر-نوفمبر)، بأنه القيد الرئيسي للبحث. لقد حدثت من جمع العينات وحدت من عدد المقابلات. إلى جانب ذلك، فإن القيد الثاني هو مفاهيمي حيث تم تقييم تقييم الأداء كمتغير أحادي البعد دون إدراج أي بعد لتوسيع نطاق تطبيقه. ولذلك، يوصى بإدراج مقاييس تقييم الأداء في الدراسات المستقبلية. وبطبيعة الحال، فإن أكبر عقبة أمام الدراسة هي المدة القصيرة لجمع بيانات البحث وكتابة التقارير. على الرغم من بذل جهود كبيرة لمراجعة أكبر قدر ممكن من الأدبيات المتعلقة بمجال مشكلتنا، إلا أننا ربما لم نفعل ذلك بسبب ضيق الوقت. بالإضافة إلى ذلك، أدى هذا

الإطار الزمني القصير أيضاً إلى الحد من وصول الباحث إلى الإدارة وأصحاب الشركات وعدد معتدل من الموظفين (العمال والمديرين المتوسطين والمشرفين) من أجل جمع البيانات الأولية التي يمكن تحسينها. ونظراً للعدد الكبير من الموظفين، كان من المستحيل التحدث مع كل واحد منهم؛ ومع ذلك، تم إدراج المديرين المتوسطين في الاستبيان. ولذلك، يمكن للدراسات المستقبلية أن تركز فقط على المستوى الإداري.

قد تتمكن الأبحاث المستقبلية من استخدام نتائج هذه الدراسة لتنفيذ استراتيجيات قد تساعد في تقليل مقاومة التغيير. تحتاج المنظمات إلى تقييم موظفيها وتحديد المجالات التي تحتاج إلى الاهتمام والشروع في برامج التغيير للحد من المقاومة. يمكن إجراء بحث مستقبلي حيث يتم دراسة أسباب المقاومة ومقارنتها داخل منظمات مختلفة وصناعات مختلفة ومع عينة أكبر. أعظم أصول الشركة هو رأس مالها البشري، باختصار. يجب على المديرين معاملة الموظفين بإنصاف من أجل الحفاظ على جدوى المنظمة، والتوازن بين العمل والأسرة ضروري. لوضع السياسات التي تجعل ذلك ممكناً، يجب عليهم التصرف على الفور.

#### المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

١. 'Allaoui, A. (٢٠١٠). التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية *Dirassat Journal Economic Issue*. doi: ١٠.٣٤١١٨/djei.v١i١.٦٢٠.
٢. 'Amer, A. D. and AL-joufi, A. S. (٢٠٢١). الدعم التنظيمي المدرك وتأثيره في الأداء العالي بحث تحليلي في كليات جامعة بغداد *Journal of Economics and Administrative Sciences*. doi: ١٠.٣٣٠٩٥/jeas.v٢٧i١٢٦.٢١٠٦.
٣. 'And محمد قصي محمد، ع. ه. (٢٠١٩) 'دراسة واقع إدارة التغيير في الموارد البشرية للهيئات الإدارية لبعض الألعاب الرياضية في أندية بغداد *Journal of Physical Education*. doi: ١٠.٣٧٣٥٩/jope.v٣٠(٢)٢٠١٨.٣٥١.
٤. 'Ayache, K. and Brahimi, A. (٢٠١٣). إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة *Dirassat Journal Economic Issue*. doi: ١٠.٣٤١١٨/djei.v٤i١.٦٠٦.
٥. 'Hassan, F. A. (٢٠٢١) "دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكلية التقنية الهندسية والمعهد التقني المعرفة" دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكلية التقنية الهندسية والمعهد التقني *Journal of Economics and Administrative Sciences*. doi: ١٠.٣٣٠٩٥/jeas.v٢٧i١٢٥.٢٠٧٩.
٦. 'Raouf, M. I. (٢٠٢١) تأثير الثقافة التنظيمية في الاداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية (الجامعة التكنولوجية انموذجاً) *Journal of Economics and Administrative Sciences*. doi: ١٠.٣٣٠٩٥/jeas.v٢٧i١٢٥.٢٠٨٣.
٧. 'أثر مقاومة التغيير للتحويل الرقمي كمتغير وسيط على العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء (٢٠٢١) مجلة معهد البحوث والدراسات العربية. ٢٠٢١.٢١٣٤٢١.٢١٦٠٨/iars. doi: ١٠.٢١٦٠٨/iars.٢٠٢١.٢١٣٤٢١.٢١٦٠٨.
٨. 'احمد احمد الكندري، ي. (٢٠٢١) 'دور الرضا الوظيفي في تعزيز المواطنة التنظيمية في الوزارات الحكومية في دولة الكويت *Global Journal of Economics and Business*. doi: ١٠.٣١٥٥٩/gjeb٢٠٢١.١٠.٢.٩.

٩. البلوشي، م. س. خ. (٢٠٢٢) 'تأثير السمات الشخصية على السلوك القيادي للقيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان: القيادة التحولية متغير وسيط'، *مجلة العلوم التربوية و النفسية*. doi: ١٠.٢٦٣٨٩/ajsrp.b٢٠٠٥٢٢.
١٠. الحميدي، ن.، اليوسفي، أ. and العيسي، ع. (٢٠١٨) 'أثر الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الاتصالات في مدينة حلب'، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية*. doi: ١٠.٣٣٩٧٧/٠٥٠٧-٠٠٠٠-٠٤٣-٠٢٠.
١١. الرحيم، ا. م. and اندراوس، ر. س. (٢٠١٧) 'تحقيق جودة المنتج باستعمال الرشاقة التنظيمية/ دراسة حالة في شركة النعمان العامة' *Journal of Economics and Administrative Sciences*. doi: ١٠.٣٣٠٩٥/jeas.v٢٣i٩٩.٢٣٩.
١٢. الصبحي، م. (٢٠٢٢) 'الاحترق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية (دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين بأمانة محافظة جدة)' *International Journal of Research and Studies Publishing*. doi: ١٠.٥٢١٣٣/ijrsp.v٣.٢٧.١٥.
١٣. العازمي، م. س. خ. (٢٠١٩) 'مستوى المناخ التنظيمي وتأثيره في الدعم القيادي بكليات جامعة الكويت: دراسة ميدانية'، *المجلة التربوية*. doi: ١٠.٣٤١٢٠/٠٠٨٥-٠٣٣-١٣١-٠١٠.
١٤. العايب، س. and زواوي، ا. (٢٠١٥) 'دور الإتصال من التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي'، *مجلة الحوار الثقافي*. doi: ١٠.٣٧١٤٠/١٧٠١-٠٠٠٤-٠٠٢-٠٢٤.
١٥. العتيبي، ع. ع. and العنزي، م. ع. (٢٠٢١) 'إدارة التغيير وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت دراسة مكتبية تحليلية'، *مجلة كلية التربية - جامعة الإسكندرية*. doi: ١٠.٢١٦٠٨/jealex.٢٠٢١.١٥٥٢١٣.
١٦. العتيبي، ف. ع. (٢٠٢٢) 'et al. تقييم الأداء وأثره على جودة الخدمات الصحية في القطاع الصحي السعودي بمدينة الرياض'، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. doi: ١٠.٢٦٣٨٩/ajsrp.a٠٣١٠٢٢.
١٧. الفيق، ز. ح. (٢٠٢٢) 'انعكاسات السياسات والقرارات التربوية على العملية التعليمية التعليمية خلال جائحة كورونا' *International Journal of Educational & Psychological Studies*. doi: ١٠.٣١٥٥٩/eps٢٠٢٢.١١.١.٥.
١٨. المستكاوي، ا. (٢٠١٨) 'مقومات إدارة التغيير و علاقتها بالتحصيل الأكاديمي لشباب الجامعة'، *مجلة الاقتصاد المنزلي جامعة المنوفية*. doi: ١٠.٢١٦٠٨/mkas.٢٠١٨.١٦١٥١٦.
١٩. بحري، ص. and خرموش، م. (٢٠١٨) 'أهم النتائج الفردية والتنظيمية المترتبة عن الإجهاد المهني في منظمات الأعمال'، *مجلة العلوم القانونية والاجتماعية*. doi: ١٠.٥٣٤١٩/٢٢٥٩-٠٠٠٤-٠١٢-٠٠٣.
٢٠. برارة، ف. (٢٠٢١) 'دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة مع دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية'، *المجلة الدولية للأداء الاقتصادي*. doi: ١٠.٥٤٢٤١/٢٠٦٥-٠٠٤-٠٠١-٠٠٢.

٢١. بغو، ه. and خلاصي، م. (٢٠١٩) 'الإجهاد المهني لدى إطارات الجماعات المحلية حسب نموذج كرازاك'، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية-٠٥١-٠٠٠-١٧٣٠/١٠.٣٥٣٩٣/doi: ٠٠٩.
٢٢. بن حامد، ع. ا. (٢٠١٥) 'تباين دوافع مقاومة التغيير من منظور الانتماء السوسيو مهني للعاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، قاعدة الإمدادات بالأنابيب تقرت الجزائر = The Variation of Motivated Resistance to Change from the Perspective of Socio-Professional Affiliation of Workers', مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. doi: ١٠.١٢٨١٦/٠٠٢٦٨٥٦.
٢٣. بوطالب، ج. and سليخ، ح. (٢٠١٩) 'الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين: دراسة تطبيقية على الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل'، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال-٠٠٥-٠٠١-٠٠٦. doi: ١٠.٣٧١٣٦/١٩٩٦.
٢٤. حسن، ش. م. ص. and جانكير، م. م. (٢٠١٩) 'مدى مساهمة محددات الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات المصرفية - دراسة لأراء عينة من العاملين في عدد من مصارف مدينة دهوك' *Journal of Economics and Administrative Sciences*. doi: ١٠.٣٣٠٩٥/jeas.v٢٥i1١٥.١٧٦٣.
٢٥. دراغو، ف. and مزبان، م. (٢٠١٨) 'الإجهاد المهني لدى أساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة المركز الجامعي أحمد زبانه بغيلزان'، مجلة اقتصاديات المال والأعمال. doi: ١٠.٣٧١٧٠/١٩٨٦-٠٠٠-٠٠٦-٠٢٧.
٢٦. رجه، ث. ح. (٢٠٢٠) 'دور الدعم التنظيمي المدرك في تحسين الإنتاجية العلمية لدى تدريسي كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة بغداد'، *المجلة العلمية للعلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية*. doi: ١٠.٥٤٠٣١/٢٠٧٠-٠١٧-٠٠١-٠٢٥.
٢٧. سمير، ع. (٢٠١٦) 'الصراع التنظيمي كصورة من صور التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات: دراسة في الأبعاد النفسية'، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*. doi: ١٠.٣٥١٥٦/١١٧٣-٠٠٠-٠٢٥-٠١١.
٢٨. عزوز، م. (٢٠٢٠) 'أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية: دراسة ميدانية للموظفين بالمركب الرياضي ١ نوفمبر ٥٤ - ولاية الجلفة'، *مجلة الاستراتيجية والتنمية*. doi: ١٠.٣٤٢٧٦/١٨٢٢-٠١٠-٠٠٥-٠٠٣.
٢٩. عسالي، ب. (٢٠١٩) 'إدارة التغيير باستخدام التكنولوجيات الحديثة: المؤسسات الجزائرية أنموذجا'، *مجلة أسنسة للبحوث والدراسات*. doi: ١٠.٤٦٢١٧/١٠٦٥-٠١٠-٠٠١-٠٠٢.
٣٠. عناب، أ. (٢٠١٧) 'استراتيجيات مواجهة الإجهاد المهني لدى الموظفين الإداريات: دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي'، *مجلة العلوم الإنسانية*. doi: ١٠.٣٥٣٩٥/١٧٢٨-٠٠٠-٠٠٨-٠٥٥.
٣١. عواد، م. م. أ. ا. م. (٢٠١٩) *et al.* 'فاعلية تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير في إقامة المشروعات كمدخل لتوجه الشباب نحو العمل الحر'، *المجلة العلمية لكلية التربية النوعية - جامعة المنوفية*. doi: ١٠.٢١٦٠٨/molag.٢٠١٩.١٥٣٢٢٢.

٣٢. عيدان، ر. ع. and جواد، ع. ي. (٢٠١٤) 'دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية (بحث في هيئة النزاهة) *Journal of Economics and Administrative Sciences*. doi: ١٠.٣٣٠٩٥/jeas.v٢٠i٧٩.١٩٦٤.
٣٣. فائق، ت. ع. and عبد، ع. م. (٢٠١٨) 'دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي (بحث استطلاعي لأراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة) *Journal of Economics and Administrative Sciences*. doi: ١٠.٣٣٠٩٥/jeas.v٢٤i١٠٧.١٢٩٠.
٣٤. فكرون، ا. and عبدالباسط، م. (٢٠١٩) 'مقاومة التغيير التنظيمي داخل المنظمة واستراتيجيات مواجهتها: دراسة سوسيو تنظيمية'، *مجلة الدراسات التاريخية والاجتماعية*. doi: ١٠.٣٦٣٥٣/١٥١٥-٠٠٠٠-٠٣٨-٠١٩.
٣٥. كنتاج، م. ب. ي. ب. ي. (٢٠١٦) 'مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية: أسبابه وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديريها = Resistance to Organizational Change at the Secondary Schools of Riyadh in the Kingdom of Saudi Arabia: Reasons, How to Overcome It from the Point of View of Its Headmasters', *International Interdisciplinary Journal of Education*. doi: ١٠.١٢٨١٦/٠٠٣٦٠٣٢.
٣٦. محمد، أ. and الأشقر، س. (٢٠٢٢) 'تأثير الادوات الرقمية على مقاومة التغيير في ظل جائحة كورونا دراسة تحليلية لعينة من موظفي المكتبة المركزية/جامعة الموصل'، *مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية*. doi: ١٠.٥٦٩٦١/mejhss.v١٥i٥.٢٢٥.
٣٧. ميمي، ع. and سويطي، ش. (٢٠١٩) 'نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني'، *مجلة معهد العلوم الاقتصادية-١٩٠٢*. doi: ١٠.٥٤٢٤٤/١٩٠٢-٠٢٢-٠٠١-٠١١.
٣٨. هادف، ر. and غزال، ح. (٢٠١٩) 'إدارة التغيير الثقافي داخل المنظمات المعاصرة'، *مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية*. doi: ١٠.٣٣٦٨٥/١٣١٦-٠٠٠٠-٠٥٣-٠٠٥.
٣٩. هريكش، م. (٢٠٢١) 'أثر الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي لأساتذة جامعة جيجل'، *مجلة الاستراتيجية والتنمية*. doi: ١٠.٣٤٢٧٦/١٨٢٢-٠١١-٠٠٤-٠٠١.
٤٠. يغمور، ع. م. خ.، سعيقان، ت. ص. and عبدالله، أ. ب. (٢٠١٨) 'دور الأنماط القيادية الحديثة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في البنوك الأردنية'، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. doi: ١٠.٣٥٥١٦/٠٣٣٨-٠١٤-٠٠٤-٠٠٥.