



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف-



UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID – EL TARF-

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Science De Gestion

السنة الجامعية: 2021/2020

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في اطار متطلبات نيل شهادة الماستر
تحت عنوان:

مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في مؤسسات
القطاع العام

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف:

د. شوابي سارة

من إعداد الطالبات:

➤ تقيدة بشرى جيهان

➤ بن عمار بهية سارة

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

و الصلاة و السلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد بن عبد الله المبعوث رحمة
للعالمين و على اله وصحبه أجمعين أما بعد :

يسعدني ان اقول الهى لا يطيب الليل إلا بشركك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك و لا
تطيب اللحظات إلا بذكرك و لا تطيب الاخرة الا بعفوك و لا تطيب الجنة الا
برؤيتك ...

الى التي لن تفييها الكلمات و لا العبارات حقها الى الشمعة التي انارت دربي و سهرت
الليالي على راحتي الى من كان دعاؤها سر نجاحي الى أعلى شيء على قلبي أمي
الحبيبة .. "عجمي فوزية"

الى مصدر شجاعتي و مثلي في الحياة الحبيب الغالي ابي لن انسى فضلك الى يوم الدين
اطال الله في عمرك و حفظك ... "تقيدة عبد الوهاب"

الى من حبهم يجري في عروقي و يلهج بذكراهم فؤادي إلى إخوتي " عبد الرحمان، عبد
المؤمن و زكريا" الى توأمي في الحياة "سارة"

الى نبع الحنان و البركة ... " جدتي مليكة "

كما أتوجه شكري على كل من اخذ بيدي إلى ما هو خير السبل أساتذتي بالأخص
الدكتورة المؤطرة... "شوابي سارة"

بشرى جيهان

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

و الصلاة و السلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد بن عبد الله المبعوث رحمة
للعالمين و على اله وصحبه أجمعين أما بعد :

يسعدني ان اقول الهى لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك و لا
تطيب اللحظات إلا بذكرك و لا تطيب الاخرة الا بعفوك و لا تطيب الجنة الا
برؤيتك ...

الى التي لن تفييها الكلمات و لا العبارات حقها الى الشمعة التي انارت دربي و سهرت
الليالي على راحتي الى من كان دعاؤها سر نجاحي الى أغلى شيء على قلبي أمي
الحبيبة.. "قحموص ليزة"

الى مصدر شجاعتى و مثلي في الحياة الحبيب الغالي ابي لن انسى فضلك الى يوم الدين
اطال الله في عمرك و حفظك ... "بن عمار شمس الدين"

الى من حبهم يجري في عروقي و يلهج بذكراهم فؤادي إلى إخوتي و أخواتي "عزالدين
،جانو ، ايمان و محمد" الى توأمي في الحياة... "جيهان"

كما أتوجه شكري على كل من اخذ بيدي إلى ما هو خير السبل أساتذتي بالأخص
الدكتورة المؤطرة... "شواي سارة"

بهية سارة

شكر و تقدير

كم هو جميل ان تكون حيا ان تشعر انك تنجز شيئا تحققه في حياتك ان يكون لوجودك هدف حقيقي واضح، من هذا المنطلق نشكر الله تعالى على نعمته علينا إلا وهي العقل .

كما نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب او من بعيد على إنجاز هذا العمل، و نخص بالذكر الأستاذة الدكتورة : شوابي سارة فلكي منا استادتنا أجمل الأمانى و أفضل الآمال

كما نتقدم بالشكر ايضا إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف- و خاصة الأستاذ بن قديدح سفيان و الأستاذ طار عبد القدوس الذين لم ييخلوا عنا بنصائحهم لإنجاح هذه المذكرة .

فجزاهم جميعا الأجر و الثواب من المولى عز و جل

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
2	اهداء
4	شكر و تقدير
8	قائمة الجداول
10	قائمة الأشكال
11	مقدمة عامة
12	اشكالية البحث
12	الفرضيات
13	أسباب اختيار الموضوع
14	أهمية الدراسة
14	أهداف الدراسة
15	المنهج المستخدم
16	حدود الدراسة
17	مصطلحات الدراسة
17	متغيرات و نموذج الدراسة
19	الدراسات السابقة
30	تموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
31	هيكل الدراسة
32	الفصل الأول: الاطار النظري لعملية التغيير التنظيمي
33	تمهيد
34	المبحث الأول: التغيير التنظيمي مفاهيم و مقاربات
34	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي
39	المطلب الثاني: حاجة المنظمات للتغيير التنظيمي
43	المطلب الثالث: أهمية و أهداف التغيير التنظيمي
45	المطلب الرابع: أبعاد التغيير التنظيمي
49	المبحث الثاني: تطبيق برنامج التغيير التنظيمي
49	المطلب الأول: أنواع التغيير التنظيمي و أمثاطه
53	المطلب الثاني: متطلبات التغيير التنظيمي و معوقاته
56	المطلب الثالث: عوامل نجاح التغيير التنظيمي

57	المطلب الرابع: قيادة التغيير التنظيمي
58	المبحث الثالث: المنطلقات الرئيسية للتغيير التنظيمي
59	المطلب الأول: مراحل التغيير التنظيمي وفق النماذج المختلفة
66	المطلب الثاني: النظريات المفسرة للتغيير التنظيمي
70	المطلب الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي
76	المطلب الرابع: مداخل التغيير التنظيمي
78	المبحث الرابع: ماهية مقاومة التغيير
78	المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير
84	المطلب الثاني: أشكال مقاومة التغيير
86	المطلب الثالث: استراتيجيات و طرق التعامل مع مقاومة التغيير
88	المطلب الرابع: أساليب و طرق معالجة مقاومة التغيير
91	خاتمة الفصل
92	الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة و اختبار الفرضيات
93	تمهيد
94	المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة
94	المطلب الأول : الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز
95	المطلب الثاني: نشأة شركة سونلغاز - الطارف -
97	المطلب الثالث: وظائف شركة سونلغاز - الطارف -
98	المبحث الثاني: الدراسة المنهجية للبحث
98	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
98	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات
102	المطلب الثالث: اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة
109	المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة
109	المطلب الأول: تحليل الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة
112	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة
122	المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة
126	المطلب الرابع: اختلاف الفروقات في تصورات الباحثين حول مقاومة العاملين للتغيير يرجع لاختلاف الخصائص الديموغرافية و الوظيفية
129	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج
129	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
130	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

137	المطلب الثالث: استنتاجات و توصيات الدراسة
139	خاتمة الفصل
140	خاتمة عامة
142	قائمة المراجع
147	قائمة الملاحق
162	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
81	عوامل المقاومة بالنسبة للفرد	الجدول رقم (1.1)
98	عدد الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة	الجدول رقم (1.2)
102	فئات مقياس ليكرت الخماسي و دلالتها	الجدول رقم (2.2)
104	معامل الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان	الجدول رقم (3.2)
107	معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة	الجدول رقم (4.2)
108	اختبار الالتواء و التفلطح	الجدول رقم (5.2)
108	اختبار التوزيع الطبيعي وفق Shapiro-Wilk	الجدول رقم (6.2)
109	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الجدول رقم (7.2)
110	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	الجدول رقم (8.2)
110	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	الجدول رقم (9.2)
111	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الجدول رقم (10.2)
112	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	الجدول رقم (11.2)
113	تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات التغيير على مستوى الأفراد	الجدول رقم (12.2)
114	تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات التغيير في الهيكل التنظيمي	الجدول رقم (13.2)
115	تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات التغيير في التكنولوجيا	الجدول رقم (14.2)
117	تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات التغيير الاستراتيجي	الجدول رقم (15.2)
117	تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات التغيير في المهام و الوظائف	الجدول رقم (16.2)
118	تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات التغيير في الثقافة التنظيمية	الجدول رقم (17.2)
119	تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات شكل المقاومة الظاهرة	الجدول رقم (18.2)

121	تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات شكل المقاومة الضمنية	الجدول رقم (19.2)
126	الفروق في استجابات الأفراد لمقاومة التغيير الظاهرة باختلاف المتغيرات الديموغرافية و الوظيفية	الجدول رقم (20.2)
128	الفروق في استجابات الأفراد لمقاومة التغيير الضمنية باختلاف المتغيرات الديموغرافية و الوظيفية	الجدول رقم (21.2)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
40	دوافع التغيير التنظيمي	الشكل رقم (1.1)
60	نموذج البحث الإجرائي	الشكل رقم (2.1)
61	المراحل الأساسية لعملية التغيير	الشكل رقم (3.1)
66	نموذج دين أندرسون و ليندا أكرمان أندرسون	الشكل رقم (4.1)
90	استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير	الشكل رقم (5.1)

تعد التطورات المتتالية و التغييرات المتواصلة صفة رئيسية من صفات عصرنا الحالي، مما وجب على المنظمات السعي إلى مواكبة الأوضاع الجديدة من خلال القيام بالتغيير و البحث المتجدد عن كل ما يساهم في تحقيق المزيد من الفعالية التنظيمية، و هذا من شأنه يستلزم القيام بتعديلات و تطورات في أهداف و إستراتيجية المنظمات و الوسائل و الأساليب و طرق العمل القديمة و العناصر المادية و غير المادية و تسعى المنظمات الهادفة للتغيير ببذل جهودا متواصلة و توفير الإمكانيات اللازمة للاستجابة لدواعي التغييرات الداخلية و الخارجية من أجل تحسين و رفع الأداء و تطوير أساليب العمل القديمة بأخرى جديدة و متطورة و زيادة الكفاءة الإنتاجية، فالتغيير أصبح المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمات و تميزها تنافسيا.¹

فاستمرارية المؤسسات في بيئتها مرتبطة بمدى مواكبتها للتغيرات، و باعتبار أنها لا تعمل في حدود منعزلة، فالتغيير عملية ضرورية و لازمة لكافة المؤسسات و الواقع العملي يؤكد على أن التغيير حقيقة و حتمية عاشتها المؤسسات قديما و حاليا نظرا للتعقيدات و التحديات التي واجهتها بداية من الثورة الصناعية التي لعبت دورا أساسيا في إحداث تغييرات جوهرية شملت النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و إنتهاءا بالتطورات التكنولوجية التي أدت إلى ظهور انقلابات فكرية أدت بالباحث إلى استقراء و تحليل معالم التغيير الذي انعكس أثره على تطور المؤسسة بشكل عام.²

إن هذه التغييرات السريعة و المتلاحقة فرضت على المنظمات سواء العامة أو الخاصة الاستجابة لهذه التغييرات و مواجهة التحديات المتمثلة في كسب رهان التنافسية و البقاء و ذلك بزيادة قدرتها على التكيف من خلال السعي الجاد لإدارة التغيير التنظيمي بنجاح خاصة في ظل وجود محيط سريع التقلب، فالمنظمات لا تتغير من أجل التغيير في حد ذاته بل تتغير لأنها تبحث عن مكانة لها من هذه التغييرات و بطبيعة الحال فان التغيير لا يقابل بالضرورة بالتأييد فمن الطبيعي إن يواجه بالمقاومة لأسباب متباينة حيث يمكن القول إن مقاومة الموظفين للتغيير تحد من فعالية عملية التغيير و بالتالي عدم تحقيق المنظمة لأهدافها و من هنا تبرز أهمية كيفية التعامل مع المقاومة و إدراك أهم الاستراتيجيات التي يمكن اتخاذها للحد او التقليل منها، و من هنا تبرز مشكلة الدراسة التي تعتبر ظاهرة من مظاهر الواقع الحالي للمنظمات و بيئتها المتغيرة التي تملئ عليها ان تعتمد التغيير في مجالات شتى من اجل رفع كفاءتها و فعاليتها و لان المنظمة تعتبر جزءا لا يتجزأ من البيئة الكلية التي أصابها التطور المذهل لذا أصبحت نظمها القديمة لا تجدي نفعا أمام كل تلك الطفرات و الخطوات العلمية المتواصلة و بذلك فقد

¹: شواي سارة، التطوير التنظيمي و مقاومة التغيير في المؤسسات - دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام و القطاع الخاص - ، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر ، 2017/ 2018 ، ص 16.

²: طه مدني طويهر و أحرون ، التغيير التنظيمي و أثره على رضا العاملين ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، المجلد 01، العدد 03 ، 2017، ص 227.

انتهجت المنظمات التغيير التنظيمي في مختلف جوانبها لمواجهة التغييرات الحاصلة كما وجب عليها التحكم و التقليل من مقاومة العاملين لهذه التغييرات للوصول الى تحقيق أهدافها المرجوة³.

و من خلال ما تم ذكره تظهر إشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي :

الى أي مدى يواجه التغيير التنظيمي في مؤسسات القطاع العام لمقاومة من قبل العاملين ؟

و يتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بالتغيير ؟ ما هي الأسباب و العوامل المؤدية للقيام به ؟ و ما هي النتائج التي قد تنجم عنه ؟
- لماذا تعد مقاومة التغيير معوق مهم لبرامج التغيير التنظيمي و كيف تستطيع المؤسسة التعامل مع هذه المقاومة و معالجتها ؟
- ما موقف عاملي المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز من برامج التغيير المطبقة و هل لمقاومتهم أي علاقة على تطبيق هذا البرنامج ؟
- و بناء على هذه الأسئلة يمكن تصور فرضيات الدراسة كما يلي :

الفرضيات

- الفرضية الأولى :** تتمثل أبعاد التغيير التنظيمي في مايلي: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير على مستوى الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير الاستراتيجي، التغيير في المهام و الوظائف، التغيير في الثقافة التنظيمية.
- الفرضية الثانية :** هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التغيير التنظيمي و أشكال مقاومة العاملين عند مستوى معنوية 0.05
- و تندرج من خلال هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يلي :
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير على مستوى الفرد و المقاومة الظاهرة عند مستوى معنوية 0.05
 - هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي و المقاومة الظاهرة عند مستوى معنوية 0.05

³ شواي سارة ، مقاومة العمال للتغيير التنظيمي في مركب ارسلور ميتال-عنابة- مجلة المغرب العربي للاقتصاد و الإدارة، المجلد 08، العدد 02، سبتمبر 2016 ، ص 59.

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا و المقاومة الظاهرة عند مستوى معنوية 0.05
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير الاستراتيجي و المقاومة الظاهرة عند مستوى معنوية 0.05
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير على مستوى المهام و الوظائف و المقاومة الظاهرة عند مستوى معنوية 0.05
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الثقافة التنظيمية و المقاومة الظاهرة عند مستوى معنوية 0.05
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير على مستوى الفرد و المقاومة الضمنية عند مستوى معنوية 0.05
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي و المقاومة الضمنية عند مستوى معنوية 0.05
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا و المقاومة الضمنية عند مستوى معنوية 0.05
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير في المهام و الوظائف و المقاومة الضمنية عند مستوى معنوية 0.05
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير الاستراتيجي و المقاومة الضمنية عند مستوى معنوية 0.05
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الثقافة التنظيمية و المقاومة الضمنية عند مستوى معنوية 0.05
- الفرضية الثالثة :** يوجد هناك فروق للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، لاستجابات الأفراد لمقاومة التغيير.

أسباب اختيار الموضوع

لأي باحث في أي مجال أسباب تدفعه وراء اختيار موضوع معين دون غيره من المواضيع و منها :

- محاولة إسقاط المعارف النظرية على أرض الواقع على إحدى المؤسسات الجزائرية في القطاع العام .
- معرفة طبيعة التغيير التنظيمي المطبق بالمؤسسة المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز لولاية الطارف و العوامل الدافعة لتطبيقه و كذلك تحليل طبيعة المقاومة التي يتخذها العاملين في صدهم للتغييرات .
- الرغبة في تكملة ما توصل اليه الباحثين في موضوع التغيير التنظيمي و مقاومة العاملين و إضافة قيمة مضافة للمعرفة، فهناك عدة دراسات تعرضت لموضوع التغيير التنظيمي بربطه مع متغير آخر و كذلك دراسة مقاومة التغيير من جانب أسبابها و استراتيجياتها و لكن الدراسة الحالية تتعرض الى جانب مهم و هو التعرف على أشكال المقاومة التي يتخذها العاملين في القطاع العام و هل لشكل هذه المقاومة علاقة بالتغيير التنظيمي .

أهمية الدراسة

- تم التطرق لموضوع حيوي يساعد المنظمات في تعزيز مكانتها و رفع قيمتها و السيطرة على نشاطاتها المختلفة فالتغيير التنظيمي يسمح باستمرار الحياة للمنظمة و يحقق لها أهدافها المتمثلة في البقاء و النمو و التكيف مع المتغيرات البيئية .
- كما تنبثق أهمية هذه الدراسة من كونها موجهة إلى مؤسسة ذات وزن اقتصادي و اجتماعي مهم على المستوى الوطني وهي المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز (سونلغاز)، حيث أن أي تغيير فيها و يجب أن يساهم في نجاحها و قدرتها على الوفاء بالتزاماتها بكفاءة و فاعلية، كما تبرز هذه الدراسة الأهمية الكبيرة للعاملين داخل هاته المؤسسة في إنجاح التغيير حيث أن رضاهم يعكس مواقفهم المستقبلية تجاه هذا التغيير .
- كما تبرز أيضا أهمية الموضوع في تناول المفاهيم العلمية لإدارة التغيير و السبل العلمية في تخفيف حدة المقاومة و جعل العاملين يتحمسون لهذا التغيير لأنه لا يتسنى له النجاح دون انخراط العاملين و مشاركتهم .

أهداف الدراسة

- يمكن صياغة أهداف الدراسة وفقا للنتائج التي نسعى لتحقيقها سواء على المستوى النظري أو الميداني كما يلي :
- الإجابة على التساؤلات المطروحة و اختبار الفرضيات لاثبات صحتها من عدمها .
- تسليط الضوء على واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ومدى فاعليته وأثره على موظفيها، خاصة وأنها من المؤسسات التي تشهد تطورات كبيرة على المستوى التقني والهيكلية و كذا بالنسبة للمسيرين على هرم هاته المؤسسة .
- التعرف على أثر التغييرات الهيكلية و التقنية التي قامت بها المؤسسة على الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال قياس درجة رضاهم حول هذه التغييرات ومدى تقبلهم لها .

- التعرف على مدى استجابة ورضا الأفراد العاملين عن مستوى التغييرات التي تمسهم باعتبارهم المحور الأساسي للمؤسسة سواء كان ذلك من ناحية التوظيف أو التسريح، أو من ناحية تطوير مهاراتهم وسلوكياتهم في العمل.

- التعرف على مدى مقاومة العاملين للتغيرات المطبقة و اقتناعهم بالوضع القائم، و هل هناك علاقة بين المقاومة و التغييرات القائمة في المؤسسة محل الدراسة.

المنهج المستخدم

ان معرفة المنهج المتبع في أي دراسة أمر بالغ الأهمية حتى نكون على اقتناع بالنتائج المتحصل عليها و مدى مطابقتها للواقع المدروس فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالمنهج الذي يتبعه الباحث، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدامه لجمع المادة العلمية اللازمة للتعرف على الجوانب النظرية للموضوع، ولاستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة الكهرباء و الغاز- الطارف- بالاعتماد على البيانات المقدمة والدلالات الإحصائية وذلك بتحليلها وتفسيرها واستنباط النتائج اللازمة منها، و فصله كما يلي:

- المنهج الوصفي:

تهدف من خلال هذه الدراسة وبلاستعانة بالمنهج الوصفي إلى وصف ظاهرة التغيير التنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز والكشف عن مختلف أبعاده، وكذلك الكشف ووصف ما مدى تأثير مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي المطبق في المؤسسة محل الدراسة.

فالمنهج الوصفي هو: « الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتساهم في تحليل الظواهر»⁴.

و كما أنه « يهدف إلى وصف خصائص وأبعاد ظاهرة معينة تحديدا كيميا وكيفيا ».

يعرفه حسن عبد العال بأنه « استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر، بقصد تشخيصها و كشف جوانبها، و تحديد العلاقات بين عناصرها و بين الظواهر الأخرى، و يشير الى أن الأسلوب الوصفي في البحث هو أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، و تصويرها كيميا عن طريق جمع بيانات و معلومات مقننة عن الظاهرة، او المشكلة، و تصنيفها و تحليلها و اخضاعها للدراسة الدقيقة».

⁴: كرمي كريمة ، التغيير التنظيمي و اثره على الولاء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز، رسالة ماجستير، كلية الاداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010، ص 9.

ومن خلال البحث الميداني تم جمع المعلومات الخاصة بالدراسة كمرحلة أولى، ومنتقل إلى المرحلة الثانية التي نقوم فيها بتحليل و تفسير تلك الإجابات و البيانات وذلك باعتمادنا على طرق التحليل الكمي باستعمال الجداول التي تأخذ فيها المعطيات صفة رقمية، بعدها نقوم بالتحليل النوعي الذي يلم على التفسير والتأويل كلما كان ذلك ممكنا بالإلمام بكافة المعلومات المتوفرة لدينا سواء من خلال المقابلات التي أجريناها مع الاطارات إضافة إلى المعلومات التي تحويها الدراسات والنظريات المذكورة في فصل سابق، و بذلك نستطيع ضبط هذه العوامل.

حدود الدراسة

لحدود الدراسة أهمية بالغة في تحديد الأطر المكانية و الزمانية للبحث، فهي تحدد بدقة فترة الدراسة، مكانها الجغرافي و الموضوعي و تتمثل حدود دراستنا في الآتي :

الحدود الموضوعية للدراسة

- تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في الكشف عن العلاقة الارتباطية بين أبعاد التغيير التنظيمي (التغيير في الأفراد، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير الاستراتيجي، التغيير في الثقافة التنظيمية، على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (المقاومة الظاهرة و الضمنية)، بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز - الطارف - .

الحدود الزمنية للدراسة

- انطلقت الدراسة الميدانية منذ نهاية شهر أبريل 2021 حيث تم الشروع في الصيانة الأولية للاستبيان، و بعد الحصول على توجيهات و رأي الأستاذة المشرفة تم وضع الصورة النهائية للاستبيان، و في شهر ماي من نفس السنة تم توزيع الاستبيان على عدد معين من المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة، و استغرقت عملية توزيع الاستبيان و استرجاعه أسبوع.

الحدود البشرية للدراسة

- تقوم هذه الدراسة على تشخيص مدى انتهاج المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز لولاية الطارف لبرنامج التغيير التنظيمي و مدى مواجهة هذا الأخير لمقاومة من قبل العاملين و ما مدى علاقة هذه الأخيرة ببرنامج التغيير، و يتم ذلك من خلال أخذ وجهة نظر الإطارات (السامية و العادية) في التغيير و المقاومة من خلال الإجابة على محاور الاستبيان، و كذا القيام بمقابلة مع بعض الاطارات العاملة بالمؤسسة.

مصطلحات الدراسة

- 1/ **التغيير التنظيمي**: "أحداث تعديلات أو تحولات في أهداف و سياسات المنظمة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي أو التقنية... الخ، و ذلك من أجل استهداف ملائمة اوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة له"⁵
- 2/ **إدارة التغيير**: "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية و السلوكية الادارية و الإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية، زمنية) بكفاءة و فعالية للتحويل من الواقع الحالي الى الواقع المستقبلي المنشود"⁶
- 3/ **قيادة التغيير**: "كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا و فعالية لاحداث التغيير على مراحل حياة المؤسسة، قيادة الجهد المخطط و المنظم للوصول الى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف السليم للموارد البشرية، و الامكانيات المادية و الفنية المتاحة للمؤسسة"⁷
- 4/ **مقاومة التغيير**: "عبارة عن القدرة على قبول التغيير الذي يهدد مصالح الأفراد"⁸

متغيرات و نموذج الدراسة

الهدف العام من هذه الدراسة هو معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرين أحدهما مستقل و الآخر تابع.

المتغير المستقل :

التغيير التنظيمي و الذي يتضمن خمسة أبعاد و هي : التغيير على مستوى الأفراد، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير الاستراتيجي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الثقافة التنظيمية .

المتغير التابع :

مقاومة التغيير و الذي يشمل : المقاومة الظاهرة و المقاومة الضمنية .

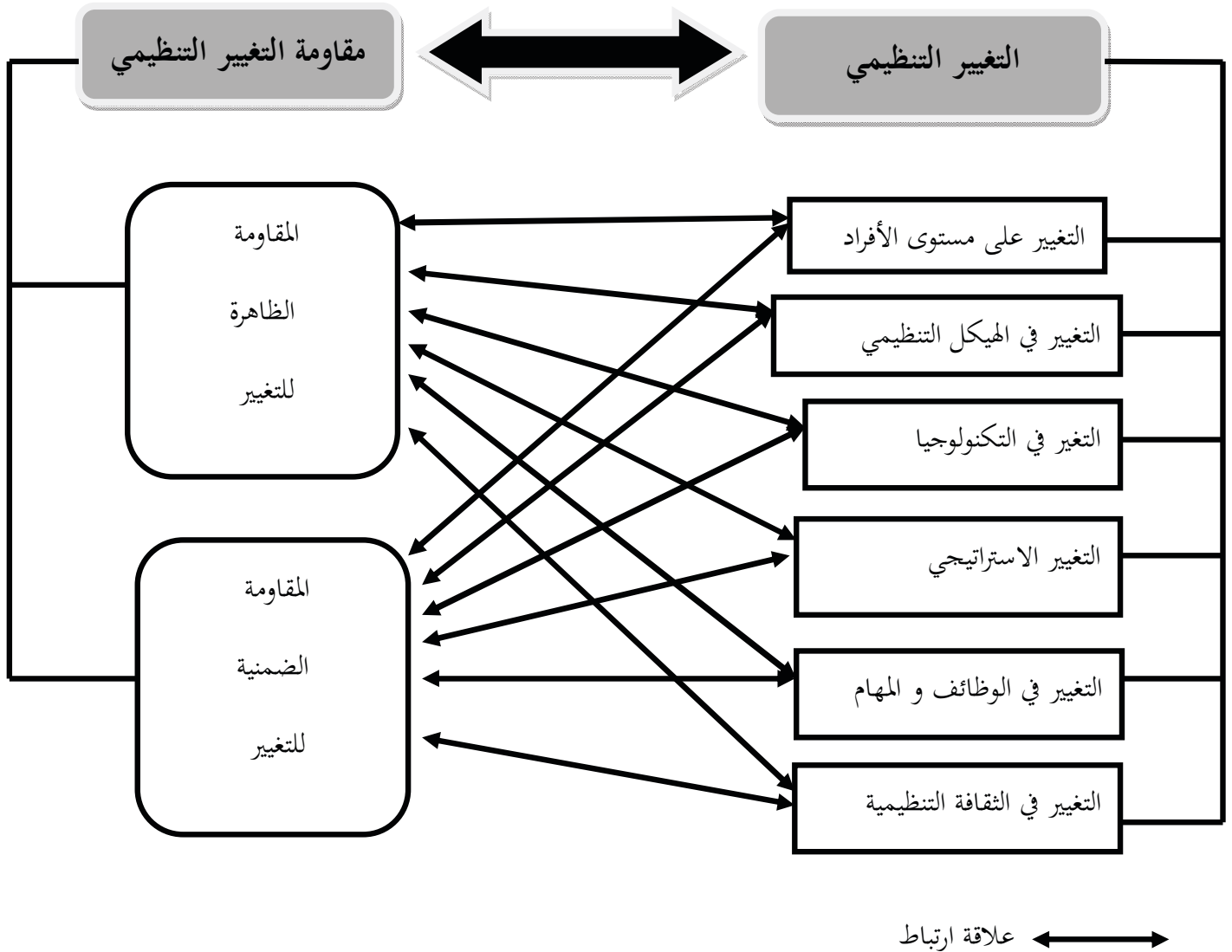
⁵: شواي سارة، مقاومة العمال للتغيير التنظيمي في مركب ارسلور ميتال -عنابة-، مرجع سبق ذكره، ص 60.

⁶: نفس المرجع السابق، ص 60.

⁷: محمودي قادة مختار، استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE سيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص 108.

⁸: عبد الغاني بن حامد، تباين دوافع مقاومة التغيير من منظور الانتماء السوسيومهني للعاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 04، العدد 02، 2015، ص 80.

من خلال هذا النموذج يتم معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغير مستقل (أبعاد التغيير التنظيمي) و متغير تابع (مقاومة التغيير) .



المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على دراسة (شوابي سارة، 2018)

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وتناولته من زوايا مختلفة و قد تنوعت هذه الدراسات بين العربية و الأجنبية، و سوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة الى أبرز ملامحها مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق و الاختلاف و بيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، و تود الباحنتان أن تشيرا الى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين 1995 و 2020 و شملت جملة من الأقطار و البلدان مما يشير الى تنوعها الزمني و الجغرافي.

هنا و قد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة و حسب كونها دراسات عربية أو أجنبية الى أربعة تصنيفات هي : الدراسات العربية التي تناولت محور التغيير التنظيمي ، و الدراسات الأجنبية التي تناولت محور التغيير التنظيمي، ثم الدراسات العربية التي تناولت محور مقاومة التغيير التنظيمي، و الدراسات الأجنبية التي تناولت محور مقاومة التغيير التنظيمي، و في ما يلي نقدم عرضا لهذه الدراسات.

استعراض الدراسات السابقة

1- الدراسات العربية التي تناولت محور التغيير التنظيمي

- دراسة (عوني فتحي خليل عبيد، 2009) بعنوان "واقع إدارة التغيير و أثرها على العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية"⁹، تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع مهم و هو إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية ، حيث تعمل الدراسة على تحليل واقع التغيير في 3 مجالات مهمة و هي : (الهيكل، التكنولوجيا، الأفراد) ، و بالتالي تقديم المقترحات اللازمة للاستفادة من التغيير في مجالاته المختلفة و تهدف هذه الدراسة الى دراسة واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية، و دراسة مدى تأثير و التزام العاملين بعمليات التغيير، تمثلت عينتها في 288 موظف جمعت بين أطباء و اداريين و ممرضين، و استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي، و تم اللجوء في تحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق برنامج (SPSS)، و كان من أبرز نتائجها :
- التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم و ذلك بسبب احداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة .

⁹ :عوني فتحي خليل عبيد، واقع ادارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في عملية التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية - غزة- فلسطين ، 2009.

- عدم وضوح خطوط السلطة و المسؤولية للإدارات مما يؤدي الى تداخل في الصلاحيات و الذي بدوره يؤدي الى عرقلة العمل.

و قد تم اقتراح التوصيات التالية :

- ضرورة ان يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل.

- ضرورة تحديد السلطة و المسؤولية لكل إدارة و وظيفة بحيث لا يكون هناك تداخل في الصلاحيات.

- دراسة (برياش توفيق، 2015) بعنوان " التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بين الحتمية البيئية و الاختيار الاستراتيجي"¹⁰، تكمن أهمية الدراسة في ابراز ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باعداد التغيير، و كذا ابراز أهمية متابعة التطورات البيئية من جانب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، هدفت الدراسة الى التعرف على مدى متابعة و تحليل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للبيئة التي تعمل في اطارها، و التعرف على العوامل الأكثر دفعا للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لاحداث التغيير التنظيمي، تمثل عينتها في 101 عامل، و استخدمت الاستمارات لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، و تم اللجوء في تحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق البرنامج الاحصائي (SPSS)، وكان من أبرز نتائجها :

- شعور مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي خضعت للدراسة بأهمية التغيير الذي يصيب كل من البيئة الاقتصادية و التكنولوجية أكثر من تغيير المتغيرات البيئية ، القانونية ، الاجتماعية و الثقافية و السياسية، و التي كانت في نفس الوقت من أقوى الأسباب الدافعة لهذه المؤسسات لاحداث التغيير التنظيمي.

- ادراك مسؤولي المؤسسات الاقتصادية التي خضعت للدراسة بأن البيئة الداخلية التي يعملون فيها تتميز بالتغيير الشديد و التعقيد نظرا لتخلي الدولة على نظام الحماية التي كانت تستفيد منه بعض مؤسسات القطاع العام، و فتح المجال أمام القطاع الخاص الوطني و الأجنبي مما يؤدي الى زيادة حدة المنافسة و الدفع بالمؤسسات الى مجاراة التطورات الحاصلة عبر المبادرة بعدة مشاريع .
و قد تم اقراح التوصيات التالية :

- ضرورة تحسيس الإدارة كافة المسؤولين و العمال في مختلف المستويات بزيادة حدة التغيرات التي أصبحت تميز البيئة الخارجية بما يفرض زيادة وعيهم بالأخطار و التهديدات.

- ضرورة تعود مدراء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالعمل بمنطق و سلوك الاستباق و الابتعاد قدر الإمكان عن العمل بمنطق رد الفعل.

¹⁰: برياش توفيق، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بين الحتمية البيئية و الاختيار الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف1، 2016/2015 .

- دراسة (عبد الرؤوف عز الدين، 2016) بعنوان "أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي"¹¹، تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته، حيث يعتبر موضوع التغيير التنظيمي و ربطه بأنشطة إدارة الموارد البشرية من المواضيع الحديثة التي لقيت اهتمام واسع النطاق، و قد هدفت هذه الدراسة الى: التعرف على أبرز أنشطة إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي بالمنظمات الاقتصادية، تمثلت عينتها في 88 عامل، و استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، و تم اللجوء في تحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق البرنامج الاحصائي (SPSS)، و من أبرز نتائجها :
 - هناك علاقة بين مختلف الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و عملية التغيير التنظيمي في المنظمة.
 - هناك علاقة جد قوية بين التغيير التنظيمي و عملية تنمية المورد البشري داخل المنظمة.
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مختلف أنشطة الموارد البشرية و عملية التغيير التنظيمي.
- دراسة (طه مدني طويهر، 2017) بعنوان " التغيير التنظيمي و أثره على رضا العاملين"¹²، تبرز أهمية الدراسة من كونها موجهة الى مؤسسة ذات وزن اقتصادي و اجتماعي مهم على المستوى الوطني، و هي مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أن أي تغيير فيها و جب أن يساهم في نجاحها و قدرتها على البقاء و الوفاء بالتزاماتها بكفاءة و فاعلية، كما تبرز الأهمية الكبيرة للعاملين في هاته المؤسسة في إنجاح التغيير حيث أن رضاهم يعكس مواقفهم المستقبلية تجاه التغيير، هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية و مدى فاعلية و أثره على موظفيها خاصة و أنها من المؤسسات التي تشهد تطورات كبيرة على المستوى التقني و الهيكلي و كذا بالنسبة للمسيرين على هرم هاته المؤسسة، و تمثلت عينتها في 50 عامل، و استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، و تم اللجوء في تحليل البيانات التي تم التحصل عليها عن طريق برنامج (spss 19)، و كان من أبرز نتائجها:
 - وجود تأثير لمجالات التغيير التنظيمي الهيكلية و التكنولوجية و البشرية على رضا العاملين.
 - وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في ادراك أفراد عينة الدراسة لدور التغيير التنظيمي في تعزيز الرضا على المستوى الوظيفي لديهم.
 - و قد تم اقتراح التوصيات التالية :
 - التركيز على الشفافية و التحوار مع العاملين عند النية في اجراء أي تغيير في المؤسسة .

¹¹: عبد الرؤوف عز الدين، أثر أنشطة ادارة الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي، مجلة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، المجلد 10، العدد 16، 2016 .

¹²: طه مدني طويهر، واخرون، التغيير التنظيمي و أثره على رضا العاملين ، مرجع سبق ذكره.

- العمل على اشراك أكبر عدد من العمال في مختلف القضايا الراهنة و تنبيه إدارات المؤسسة على أهمية زيادة احتكاكهم بأعوان المستوى التنفيذي و ذلك لزيادة روحهم المعنوية.

- دراسة (صبرينة لطرش، عديلة العلواني، 2018)، بعنوان " التغيير التنظيمي و أثره على أداء العاملين" ¹³، تستمد الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية: يبلغ الأهمية العلمية لهذه لدراسة من خلال الخلفية النظرية لها المتعلقة بالتغيير التنظيمي بمختلف مجالاته و علاقة بأداء العاملين، تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية sijico سكيكدة، تمثلت عينتها في 25 عامل، و استخدمت الاستبيان لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي و تم اللجوء في تحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق برنامج (spss-22)، و كان من أبرز نتائجها :
- يوجد ارتباط بين التغيير التنظيمي و أداء العاملين حيث يؤثر التغيير التنظيمي بجميع أبعاده على أداء العاملين في المؤسسة.

- توابك المؤسسة التكنولوجية المتطورة و أساليب العمل الجديدة.

و قد تم اقتراح التوصيات التالية :

- العمل على التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و جعله مرن بعيدا على الجمود.
- ضرورة اعتماد المؤسسات على نشر ثقافة التغيير.

- دراسة (أكرام بودبزة، أمال يوب ، 2019)، بعنوان " أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم" ¹⁴، التي هدفت الى التعرف على مستوى تطبيق التغيير التنظيمي للعاملين في المؤسسة الوطنية للرخام، و الكشف عن نوع الالتزام التنظيمي الذي يظهره العاملون تجاه مؤسستهم، تمثلت عينتها في 65 عامل، و استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، و تم اللجوء في تحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق البرنامج الاحصائي (spss-19)، و كان من أبرز نتائجها :

- أظهرت النتائج أن التغيير الأكثر تطبيقا بالمؤسسة محل الدراسة هو التغيير في التكنولوجيا، و الذي جاء تطبيقه بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.96)، يليه التغيير في الأفراد، في حين جاء التغيير في الهيكل التنظيمي أخيرا .

¹³: لطرش صبرينة، العلواني عديلة ، التغيير التنظيمي و أثره على أداء العاملين ، مجلة العلوم الانسانية المجلد 05، العدد 09، 2018.

¹⁴: أكرام بودبزة ، أمال يوب ، أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم

التجارية ، المجلد12، العدد الأول، 2019

و قد تم اقتراح التوصيات التالية :

- ابداء اهتمام أكثر ببرامج التدريب و التكوين لتحسين و تطوير مهارات وقدرات العاملين لتحسين أدائهم.
- يجب أن يرافق احداث التغيير التكنولوجي بدورات تدريبية ليتمكن العاملون من التحكم في التقنيات الحديثة.

2 - الدراسات الأجنبية التي تناولت محور التغيير التنظيمي

- دراسة (Schloemer , L. Fred , 1995) , بعنوان " **Employee reponses to rapid changes: What staff need to manage transitions effectively** " ¹⁵ وتدور حول استجابات العاملين للتغيير التنظيمي السريع، وإبداء معلومات حول ما يحتاج إليه المديرون لادارة أكثر كفاءة لموقع العمل، ومن فرضيات الدراسة أن أنماط شخصية المديرين تؤثر في استجاباتهم للتغيير بطرائق يمكن التنبؤ بها، وتكونت عينة الدراسة من 43 من رؤساء الفروع في أكثر من ولاية أمريكية، وقد اختبرت فيها عمليات إعادة تنظيم واسعة، وتشير النتائج إلى أن عينة الدراسة أعطت نسبة قوية وعالية لنمط الشخصية الفكرية أكثر من أي أسلوب معرفي آخر، وأشارت النتائج أيضا إلى أن المستجيبين كانوا من نمط الشخصية التحليلية، في حين أظهرت الشخصيات العملية والواقعية عدم رضا أكبر مع تغيرات مكان العمل
- دراسة (Sikrin Harold , 2006) , بعنوان " **The hard side of change managemant** " ¹⁶ و التي هدفت الى : التعرف على العلاقة بين نتائج برامج التغيير (النجاح و ما يقابله من فشل) ، وأهم العوامل الأساسية المسببة للتغيير التنظيمي، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي على مبادرات التغيير في (225) مؤسسة، بجانب المنهج الاستقرائي من خلال دراسة و تحليل (6153) كتابا و مقالة و دراسة كل منها ، و كانت من أبرز نتائجها :
 - اتفاق الجميع على صعوبة إدارة التغيير التنظيمي و القلة منهم يتفقون على كيفية القيام به.
 - هناك أربعة عوامل هامة يتوقف عليها نجاح مبادرة التغيير و هي : المدة الزمنية لمعرفة ما اذا كان هذا البرنامج قصير الأجل أو طويل الأجل، و نزاهة أداء فريق العمل و قدرته على إتمام التغيير في الوقت المحدد بناء على مهارات و مزايا أعضاء الفريق بالنسبة الى متطلبات المؤسسة، الالتزام بالتغيير و الجهد المطلوب زيادة على العمل المعتاد الذي تتطلبه مبادرة التغيير من الموظفين .

¹⁵ :Schloemer, Lewis Fred (1995) . "Employee reponses to rapid changes: What staff need to manage transitions effectively", Spalding University, Dis. Abs. Int., V.56, N.4 .

¹⁶ : Sikrin hanold (2006) , The hard side of change managemant, havard busines review on leading throught change havard business school press , Boston , Massachusetts .

• دراسة (Diefenbach,2007)، بعنوان " **the managerialistic ideology of organizational change management**"¹⁷، التي هدفت الى تسليط الضوء على الاسباب و الظروف التي تؤدي الى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، و كيف يتم إيصال محتوى التغيير للاخرين و كيفية ادراكه و كيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية، و قد تم اجراء الدراسة في احدى جامعات أوروبا الشرقية في الفترة (2004-2005) و قد تم الاعتماد على المقابلة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية، و كان من أبرز نتائجها :

- كذلك سلطت الدراسة الضوء على السلبيات التي يسببها فرض التغيير من أعلى الى أسفل.
- أن نجاح أو فشل عملية التغيير يعتمد على الأسلوب الإداري و كيفية إيصال أهداف التغيير للاخرين، كذلك دور السياسات التنظيمية و الايدولوجية في احداث التغيير.

• دراسة (sandeep kumar and binayak shankar, 2013)، بعنوان " **Role Of Enterprise planning Systems in managing change**"¹⁸، و التي هدفت الى تسليط الضوء على دور التغيير التنظيمي في تطوير المنظمات الحديثة من خلال دمج عملية صنع القرار، تمثلت عينتها في 150 من المديرين التنفيذيين في NTPC Rihandnagar الهند، و استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات ، وفق المنهج الوصفي، و تمثلت نتائجها في:

- يعتبر التواصل أفضل ميسر لادارة التغيير مقارنة بالأبعاد الأخرى
- يختلف المدراء التنفيذيون الفنيون و غير التقنيين اختلافا كبيرا في الاتصال بهدف التغيير و عملية التغيير و وجد أن مستوى مقاومة التغيير أعلى بشكل ملحوظ في الموظفين غير الفنيين مقارنة بالموظفين الفنيين.
- تشير النتائج أيضا الى ان متوسط درجة مستوى المقاومة كان أيضا اعلى بشكل ملحوظ في المديرين التنفيذيين.

• دراسة (Bouterfas Mohamed Amine , 2020)، بعنوان " **The impact of information and communication technology of organizational change**"¹⁹، و التي هدفت الى: استكشاف

¹⁷: Diefenbach,thomas (2007) , the managerialistic ideology of organizational change management , journal of organizational change management , v01 , N20.

¹⁸: sandeep kumar and binayak shankar (2013) , Role Of Enterprise planning Systems in managing change : A case of public sector organization ,vol.LX .No.2.

¹⁹ : Bouterfas Mohamed Amine (2020), The impact of information and communication technology of organizational change, review , MECAS ,v16, N02.

دور التكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لدفع التغيير التنظيمي، تمثلت عينتها في 21 موظف من تنفيذيين و عمال، و استخدمت أداة الاستبيان لجمع المعلومات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، و تم اللجوء في تحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق برنامج (SPSS) و من أبرز نتائجها :

- لم يكن هناك أي تنوع في وسائل الاتصال بين الموظفين و المسؤولين داخل المنظمة .
- السبب الرئيسي الذي أدى الى التغيير داخل المنظمة المعنية هو وجود خلل وظيفي داخلي.
- تم التوصل الى اجماع حول تسهيل تداول المعلومات حول التغيير باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و ذلك قبل و أثناء و بعد عملية التغيير التنظيمي .

3- الدراسات العربية التي تناولت محور مقاومة التغيير التنظيمي

- دراسة (ضيف زين الدين، 2005)، بعنوان "السلوك الاشرافي و علاقته بمقاومة التغيير التنظيمي"²⁰ ، تتبع أهمية هذه الدراسة و مثلتها في كونها تعالج أحد أهم الموضوعات التي تقيس جميع أشكال التجمعات العملية، و التي تقوم على أساس اقتسام الأدوار و الوظائف حيث ما تواجدت هناك عمليات قيادية او اشرافية، بالإضافة الى ان هذه الدراسة تتناول موضوعا من موضوعات التنظيم الصناعي الا و هو التغيير التنظيمي، هدفت الدراسة الى الوقوف على أحسن أنماط الاشراف التي تقلل من المقاومة للتغيير، و محاولة التعرف على الأهمية النسبية لعنصر السلوك الاشرافي داخل المؤسسة الوطنية ومدى تأثيره على المنظمة من حيث التقليل أو زيادة مقاومة التغيير التنظيمي، تمثلت عينتها في 42 عامل، و استخدمت الاستمارات لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي، و تم اللجوء في تحليل البيانات المتحصل عليها على تقنية الإحصاء التحليلي، و من أبرز نتائجها :

 - كلما كان النمط الاشرافي السائد بالوحدة تفصيلي كانت المقاومة شديدة.
 - كلما كان النمط الاشرافي يهتم بالجوانب الإنسانية كلما قلت شدة المقاومة للتغيير.

و قد تم اقتراح التوصيات التالية :

 - الاهتمام بالنواحي السيكولوجية للعمال و اشراكهم في العمل التغييرى و ذلك من اجل تفادي أي نوع من المقاومة.
 - المساهمة في إيجاد الحلول لمشاكل العمال المترتبة عن التغيير.

²⁰ضيف زين الدين، السلوك الاشرافي و علاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم النفس و التنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005.

- دراسة (عبد الغاني محمد الطاهر، 2012) بعنوان "مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الهيكل الإداري في الاتحادات الرياضية اليمنية"²¹، والتي هدفت الى: التعرف على مستوى مقاومة التغيير لدى أعضاء الهيكل الإداري في الاتحادات الرياضية اليمنية، التعرف على الفروق في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الهيكل الإداري للاتحادات الرياضية في اليمن، تمثلت عينتها في 116 من اداري الاتحادات الرياضية في اليمن، و استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي، و تم اللجوء في تحليل البيانات المتحصل عليها على الأساليب الإحصائية، و من أبرز نتائجها :
 - هناك مقاومة عالية للتغيير في الاتحادات الرياضية اليمنية
 - لم يكن هناك فروق دالة إحصائية في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي وفقا لمتغيرات (الخبرة و المؤهل العلمي).
 و قد تم اقتراح التوصيات التالية :
 - ضرورة اشراك الموظفين في عملية تخطيط و تنفيذ التغيير و جعلهم جزءا لا يتجزأ منه لان مشاركتهم في التغيير ستجعلهم أكثر إدراكا بكيفية تطبيقه و نتائجه و أهدافه.

- دراسة (محمود حامد المقدادي، 2014) بعنوان "مقاومة المعلمين للتغيير أسبابها و طرق التقليل منها"²²، والتي هدفت الى: التعرف على اتجاهات معلمي و معلمات مديرية التربية لمنطقة قصبه المفرق في الاردن، و معرفة علاقة هذه الاتجاهات بعدد من المتغيرات الشخصية و الوظيفية، تمثلت عينتها تمثلت عينتها في 342 معلما، و استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي المسحي التحليلي، و من أبرز نتائجها:

- ان أهم أسباب مقاومة المعلمين للتغيير هو فقدان الإحساس بالمشاركة في التغيير.
- التغيير فرضته جهات خارجية بالقوة و هذا ما أدى الى نقص الثقة بينهم.

و قد تم اقتراح التوصيات التالية :

- ضرورة اشراك المعلمين في عملية التغيير، و مد جسور الثقة و التعاون بين المعلمين و صناع السياسات التربوية المسؤولين عن التغيير و الابتعاد عن الأساليب التسلطية في تنفيذ برامج التغيير.

²¹: عبد الغاني محمد الطاهر، مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الهيكل الإداري في الاتحادات الرياضية اليمنية، مجلة الابداع الرياضي، المجلد 03، العدد 01، أبريل 2012.

²²: محمود حامد المقدادي، مقاومة المعلمين للتغيير أسبابها و طرق التقليل منها، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية، المجلد 06، العدد 02، جوان 2014.

- دراسة (بلال مجيدر، 2015) بعنوان "تماسك جماعة العمل و علاقته بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"²³، تظهر أهمية الدراسة من خلال دراستها لموضوع مقاومة التغيير التنظيمي و ما ينتج عنه من سلبيات على مستوى الفرد و المنظمة، هدفت الدراسة الى: تسليط الضوء على ماهية تماسك جماعة العمل و مقاومة التغيير التنظيمي، معرفة العوامل التي من الممكن أن تزيد من تماسك جماعة العمل و من مقاومة التغيير التنظيمي، تمثلت عينتها في 100 عامل، و أستخدمت أداة الاستبيان لجمع المعلومات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، و من أبرز نتائجها:
 - التعرف على أنجع الطرق التي من خلالها يمكن أن تقلل من حدة مقاومة التغيير من خلال الاشراف في التغيير و التدريب الجيد على ذلك.
 - يعتبر عدم الاشراف و المشاورة في عملية تخطيط و تنفيذ عملية التغيير من أهم العوامل و الأسباب التي زادت من مقاومة التغيير.
 - و قد تم اقتراح التوصيات التالية:
 - المساهمة في توطيد العلاقة بين أفراد الجماعات سواء الرسمية أو غير الرسمية من اجل زيادة تماسكها مما ينعكس إيجابيا على الفرد و المنظمة.
 - اشراف جماعة العمل في تخطيط و تنفيذ عمليات التغيير.
- دراسة (عبد الغاني بن حامد، 2015) بعنوان "تباين دوافع مقاومة التغيير من منظور الانتماء السوسيو مهني للعاملين"²⁴، و التي هدفت الى: ابراز التباين في دوافع مقاومة العاملين للتغيير، و معرفة درجة التأثير والعلاقة القائمة بين الفئة السوسيو مهنية التي ينتمي اليها العاملون و دوافعهم لمقاومة التغيير، تمثلت عينتها في 22 عامل، و استخدمت أداة الاستبيان لجمع المعلومات، وفق المنهج الوصفي، و تم اللجوء في تحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق البرنامج الاحصائي (spss 20) و من أبرز نتائجها:
 - ان الدوافع التنظيمية تؤدي بالاطارات لمقاومة التغيير أكثر من غيرها فيما تؤدي الدوافع الاجتماعية بأعوان التحكم الى مقاومة التغيير.
 - يختلف تأثير دوافع مقاومة التغيير من فئة سوسيو مهنية لأخرى.
 - و قد تم اقتراح التوصيات التالية:

23: بلال مجيدر، تماسك جماعة العمل و علاقته بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 26، العدد 4، ديسمبر 2015.

24: عبد الغاني بن حامد، تباين دوافع مقاومة التغيير من منظور الانتماء السوسيو مهني للعاملين، مرجع سبق ذكره.

- يجب إعطاء عملية التغيير بعدا استراتيجيا من خلال التخطيط لها للرفع من أداء العاملين، و تعميم ثقافة التغيير بكل أنشطة المؤسسة موضوع الدراسة و الرفع من تنافسيتها، كما يجب أن تكون الأهداف المرجوة من عملية التغيير واضحة و محددة مسبقا.

● دراسة (شواي سارة، 2016)، بعنوان "مقاومة العمال للتغيير التنظيمي في مركب أرسلور ميتال - عنابة- " ²⁵، تمثلت أهميتها في التطرق لموضوع حيوي يساعد المنظمات في تعزيز مكانتها و رفع قيمتها و السيطرة على نشاطاتها المختلفة، وتناول المفاهيم العلمية لادارة التغيير و السبل العلمية في تخفيف حدة المقاومة، تمثلت عينتها في 50 اطار في المركب، و استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، و تم اللجوء في تحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق برنامج (SPSS)، و كان من أبرز نتائجها:

- تبين أن المركب يقوم بتغييرات في كافة المجالات لكي يضمن البقاء وسط بيئة متغيرة و معقدة.
- وجود مقاومة من قبل الموظفين لعمليات التغيير وهو تعبير عن عدم رضاهم بسبب الطريقة التي تتخذ فيها قرارات التغيير.
- أوضحت الدراسة التطبيقية أن هناك علاقة طردية و أخرى عكسية بين المقاومة الظاهرة و بعض مجالات التغيير، و كذلك وجود علاقة بين المقاومة الضمنية و بعض مجالات التغيير.

● دراسة (سماتي حاتم، 2017)، بعنوان "واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين" ²⁶، تتجلى أهمية الدراسة من خلال ما ترمي اليه عملية التغيير الى جعل المنظمة أكثر قدرة على مجابهة محيطها الداخلي و الخارجي من أجل الاستمرارية و البقاء، هدفت الدراسة الى: الوقوف على أهم أشكال و أسباب مقاومة الأساتذة لتطبيق نظام LMD، التعرف على مدى اقناع المسؤولين بالنظام الجديد و محاولة كشف أهم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بغية تسهيل الأمر على الجامعة بشكل خاص و المؤسسات الأخرى بشكل عام، تمثلت عينتها في 433 أستاذ، و استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي، و تم اللجوء في تحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق البرنامج الاحصائي (SPSS)، و من أبرز نتائجها :

²⁵ شواي سارة ، مقاومة العمال للتغيير التنظيمي في مركب أرسلور - عنابة- ، المجلة المغاربية للاقتصاد و المانجمنت ، مرجع سبق ذكره.

²⁶ سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين ، أطروحة دكتوراه في علم النفس و التنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017.

- يستخدم الأساتذة الجامعيين بجامعة محمد خيضر بسكرة و ابن خلدون بتيارت مجموعة من الاستراتيجيات بهدف التقليل من درجات مقاومتهم لتغيير نظام التعليم العالي الجديد.
- يستعمل الأساتذة الجامعيين بجامعة محمد خيضر بسكرة و ابن خلدون بتيارت مجموعة من الأساليب بهدف التعبير عن عدم تقبلهم لنظام التعليم العالي الجديد.
- و قد تم اقتراح التوصيات التالية :
- إعطاء فرصة أكبر للأساتذة للمشاركة في اتخاذ القرارات الفعالة و المهمة التي تخص الجامعة الجزائرية، و توفير النفقات التي تساعد الأستاذ على التكوين بالخارج و تفعيل أكثر للجان الجهوية التي لا تكفي لايصال صوت الأستاذ و ارائه.

4- الدراسات الأجنبية التي تناولت محور مقاومة التغيير التنظيمي

- دراسة (Wayne H.Bovey، 2001) جاءت بعنوان " **Resistance to organizational change** " **the role of defence mechanisms**"²⁷ الهدف من هذه الدراسة هو تحديد دور آليات الدفاع في مقاومه التغيير وذلك بسبب عدم قدره على التأقلم في المقاومة الفردية أي انه ركز على المسألة التنظيمية بدل من العوامل النفسية الفردية واشتملت الدراسة على فرضيتين وهما: ارتفاع مستوى آليات الدفاع بعدم القدرة على التأقلم ادى ذلك الى ارتفاع مستوى مقاومة التغيير السلوكي أي أن العلاقة طردية والفرضيه الثانية هي ارتفاع مستوى اليات الدفاع على التكيف ادى الى انخفاض مستوى مقاومة التغيير السلوكية أي ان العلاقة عكسية حيث ان الباحث قام باختبار الفرضيات لفحص قوة العالقة بين اليات الدفاع الغير قادرة على التأقلم واليات الدفاع بالنسبة للتكيف مع مقاومة التغيير السلوكية واعتمدت الدراسة على منهجية معينة وهي اخذ العينات الغير احتمالية(ليس عشوائيا) وتم تحليل البيانات وجمعها وذلك من خلال الاستبانة وتوصلت الدراسة الى نتائج معينة وهي تقييم نطاق اليات الدفاع عن صحة العاملين وذلك باستخدام تحليل العامل وكذلك تحليل وتأكيد الترابط الاساسي بين اليات الدفاع والمتغيرات .
- دراسة (Eileen Franzese :2011) , بعنوان "**Resistance of change**"²⁸ ، التي هدفت الى : تقديم مقياس لمقاومة التغيير، تسليط الضوء على دراسة مقاومة التغيير كرد فعل غير قادر على التأقلم مع التغيير،

²⁷ : Wayne H.Bovey, and professor,Andrew (2001), Resistance to organizational change the role of defence mechanisms.journal of managerial psy chology" from:http:www.bovey.com.av.

²⁸ : Eileen Franzese Schifer (2011) ,Resistance of change implication of individual differences in expresistance of resistance to change,pdh thesis,USA,university of south florida,

تمثلت عينتها في 42 عامل، استخدمت أسلوب تحليل المحتوى لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي، من أبرز نتائجها :

- ان مفهوم مقاومة التغيير متعدد الأوجه و تتألف من مظاهر داخلية (على الصعيدين المعرفي و العاطفي) و خارجية (على الصعيدين السلوكي و الحدسي).

- - دراسة (Boohene, Rosemond and Williams, Asamoah A. ، 2012)، بعنوان " **Resistance to Organizational Change**"²⁹ ، هدفت الدراسة إلى دراسة العوامل التي تؤثر على المقاومة عند التغيير التنظيمي في Yeboah Oti Limited Complex استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم توزيع استبانات على 117 موظفاً، وتوصلت الدراسة لعدة عوامل في زيادة المقاومة في الشركة في حال حدوث تغيير إلى قلة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وقلة الثقة بين العاملين و الإدارة، وبالإضافة إلى عوامل أخرى مثل: قلة التحفيز و الاتصال الضعيف.

تموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

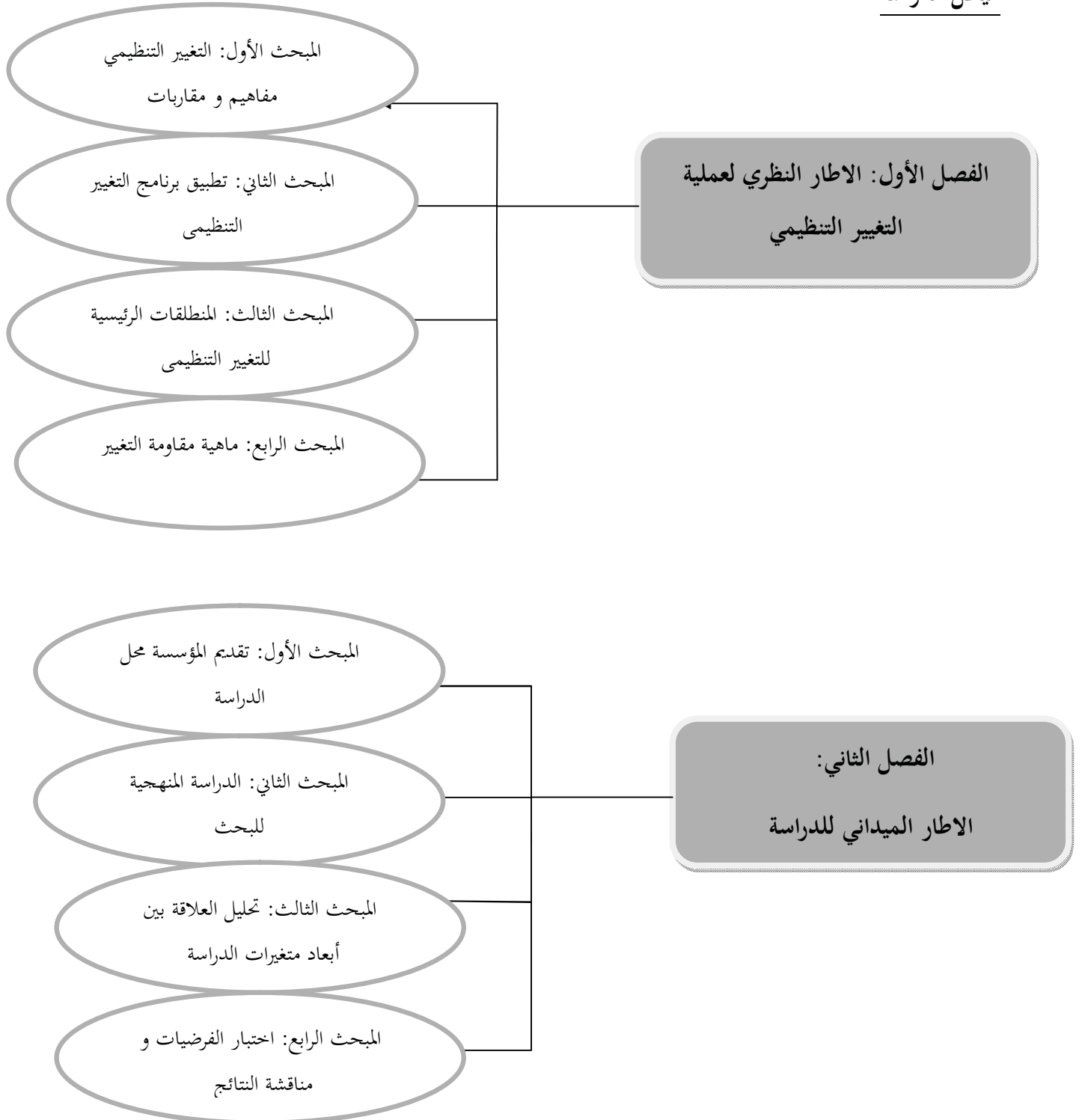
- تعكس هذه الدراسة واقع المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز، حيث تم التعرف على ظاهرة مقاومة التغيير كاحدى العوامل الأساسية في نجاح أو فشل التغيير التنظيمي، وكذا التعرف على أهم الأساليب للتعامل معها بنجاح و التخفيف من حدتها، و كذلك التعرف على أبعاد التغيير التنظيمي التي تسعى المؤسسات للقيام بها.
- جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة في حقل التغيير التنظيمي و المقاومة، و ما توصلت اليه من استنتاجات و ما أفرزته من توصيات، حيث ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية و اطار مفاهيمي لتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية و التطبيقية، مما سهل الطريق أمامنا في بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة و عينة الدراسة و بناء أداة لقياس التغيير التنظيمي و لقياس المقاومة الظاهرة و المقاومة الضمنية للتغيير.
- و تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي :
- تحاول هذه الدراسة ربط التغيير التنظيمي بتغيير هام و هي المقاومة بمختلف أشكالها (الظاهرة و الضمنية) و التي يمكن من خلالها الوصول الى النجاح الاستراتيجي و هذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات العربية و

²⁹ : Boohene, Rosemond and Williams, Asamoah Appiah (2012) , Resistance to Organizational Chang: A Case study of Oti Yeboah Complex Limited CSCanada International Business and Management, V4 , N01.

الأجنبية التي ربطت التغيير التنظيمي مع عدة متغيرات أخرى، حيث أن ربط أبعاد التغيير التنظيمي بأشكال مقاومة التغيير (الظاهرة و الضمنية) لم يدرس من قبل و هذا من خلال تأكدنا من البحث في الدراسات السابقة التي تعرضت للموضوع .

- استفدنا من اطلاعنا على الدراسات السابقة في اثناء الاطار النظري للدراسة الحالية، و في بناء أداة للدراسة و في التعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية.

هيكل الدراسة



الفصل الأول:

الإطار النظري لعملية التغيير التنظيمي

تمهيد

لقد غيرت الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي يشهدها العالم اليوم الكثير من المفاهيم التنظيمية والتسويقية حيث يظهر حاليا ما يعرف بالنمط التغييري لدى منظمات الأعمال التي تعد النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي لأي دولة، هذا ومع اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات والتي دخلت العديد منها في مجال التحديث والتطوير على مستوى أداؤها وإنتاجها فإنه كان عليها القيام بعدة خطط واستراتيجيات تؤدي بها في نهاية المطاف إلى السمو بالمراتب العليا في البناء الاقتصادي.

وباعتبار أن أي منظمة مهما كانت تواجه تحديات متعددة ومتنوعة، زبائن خارجين أو داخلين، منافسة حادة، تكنولوجيا، قيم وثقافة واتجاهات ومن تم أصبح السعي لإحداث تغييرات متتالية وبشكل مترابط ومخطط في جوانب وأبعاد متعددة والتي من أهمها التغيير في المنظمة في حد ذاتها وهذا راجع لكون التغيير أضحي ضرورة ملحة حيث أن مقومات ومتطلبات التنافسية على مستوى البيئة الداخلية والخارجية لأي منظمة أصبحت تتعارض مع نتائج الأداء التنظيمي، وبناء عليه فإن تغيير المنظمة يمثل نقطة البداية للانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة .

لكن من العادي أن لا تخلو عمليات التغيير التنظيمي من بعض ردود الأفعال الداخلية و المتمثلة عادة في مقاومة التغيير لدى العاملين بالمؤسسة، ففي كثير من الأحيان لا يمكن للمؤسسة تلافي مقاومة التغييرين و لكن للحد منها يجب على المؤسسة تفهم و رصد أسبابها الحقيقية، و ذلك من أجل معرفة كيفية التقليل منه.

سنناقش في هذا الفصل مفهوم التغيير التنظيمي والمقاربات التي تعرضت إليه، كظاهرة و كمنهج علمي تطبيقي له أسسه ومبادئه، وستعرض كذلك للأوجه السلوكية للتغيير التنظيمي حيث سنركز على مقاومة الأفراد للتغيير، كذلك الأسس والمراحل الواجب مراعاتها في عملية التغيير، مع استعراض لبعض نماذج التغيير، وأهم المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق التغيير التنظيمي، حيث قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول : التغيير التنظيمي مفاهيم و مقاربات

- المبحث الثاني : تطبيق برنامج التغيير التنظيمي

- المبحث الثالث : المنطلقات الرئيسية للتغيير التنظيمي

- المبحث الرابع : ماهية مقاومة التغيير

المبحث الأول : التغيير التنظيمي مفاهيم و مقاربات

يعتبر مصطلح التغيير التنظيمي (le Changement organisationnel) من المصطلحات التي تعددت استعمالاتها في عدة تخصصات وعلوم، كعلم الاجتماع، علم النفس العمل والتنظيم وعلوم التسيير والإدارة، لكن سنحاول تناول هذا المصطلح من منظور تخصصنا (علوم التسيير) وذلك بما يخدم توجهات بحثنا.

المطلب الأول : مفهوم التغيير التنظيمي

إن تحديد مفهوم دقيق للتغيير التنظيمي ينطوي على صعوبة كبيرة، وذلك لعدم وجود اتفاق جازم بين الدارسين والتطبيقيين له، بحيث تباينت مفاهيمه بالأدبيات الإدارية، إذ ليس هناك تعريف شامل وجامع له.

أولاً - تعريف التغيير التنظيمي

يعد التغيير حقيقة من حقائق الحياة، وهو الثابت الوحيد في عالم اليوم ذلك لكونه يمثل سمة العصر ولأن كل شيء يتغير حتى الحياة نفسها تتغير وبذلك فإن التغيير يؤثر على المجتمعات والمنظمات والمجموعات والأفراد، ولكون التغيير يؤثر على أداء المؤسسة عبر الزمن، وهذا يشير إلى أنه لا بد لها أن تتغير لتواكب التغيرات في القيم والمبادئ والاتجاهات والاحتياجات التي يفرضها المجتمع³⁰.

لقد وردت عدة تعاريف حول التغيير التنظيمي والتي سوف نركز منها ما يهتم المنظمة حيث من بين التعاريف نجد:

- يعرفه Recordo (1995) التغيير التنظيمي بأنه ”عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات“³¹.

عرف رتشارد بكهارو التغيير بأنه ”جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجرى في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية“³².

³⁰: حكيم بن جروة، دراسة نظرية لإستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد الأول، العدد الأول، 2017، ص12

³¹: سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في قيادة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، 2005، ص4.

³²: أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص18.

و يفيد تعريف آخر أن التغيير التنظيمي هو ”خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الإداريين، و على الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية“³³

إن التغيير سمة ملازمة للمنظمة لا بد أن تتعايش معها وأن تواجهها بشكل مستمر، ذلك لأن التغيير قد يشمل المنظمة ككل، وأي جزء من أجزائها وهذا الاتجاه فإن تعددية أجزاء المنظمة يجعلها عرضة للتغيير بشكل مستمر، وعليه فلا بد أن تتعامل المنظمة مع التغيير بشكل سليم ومنظم ومخطط لضمان استقرارها وبقائها واستمرارها وعليه فإن التغيير بشكل عام يعرف بأنه ”أي تعديل مخطط أو غير مخطط في الحالة الراهنة للمنظمة وعليه فإن التغيير إجمالاً يعني تبديل أو تعديل المنظمة ككل أو بعض أجزائها ومكوناتها نتيجة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة“³⁴.

أما اندرودي سيزولاقي و مارك جي والاس ينظران الى التغيير على أنه أنه ”عملية تسعى الى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الافراد للنمو والتطور مع الاهداف التنظيمية باستخدام معارف واساليب من العلوم السلوكية“³⁵.

و يعرف التغيير التنظيمي بأنه ”التغيير هو نشاط حتمي، مستمر، تفاعلي يقوم على استجابة مخططة أو غير مخططة أو محتملة تواكب أو تؤثر في التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية الحالية أو المحتملة، و ذلك باحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الان في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) الى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود)، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل“³⁶.

و من خلال التعاريف السابقة يمكننا الاستنتاج أن التغيير التنظيمي هو:

”خطة طويلة المدى تتمثل في سياسات و إجراءات تعديلية للتكنولوجيا والعمليات والهيكلة التنظيمي و تغيير وتطوير في القوى البشرية، وتؤدي القيادة دوراً أساسياً في وضع الخطط وتطبيقها في جو تعاوني وديمقراطي حيث

³³: أحمد يوسف دودين ، ادارة التغيير و التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 19

³⁴: عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع: 1994، ص، 169

³⁵: موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، 2003، ص 49

³⁶: جمال محمد ، ادارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار المنهل للنشر و التوزيع ، عمان، 2014، ص 18

تشرك العمال في التغييرات التنظيمية، وتعتمد في ذلك على معارف ومبادئ العلوم السلوكية، وتأخذ في الحسبان البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويهدف التغيير التنظيمي إلى الفعالية في التنظيم³⁷.

ثانياً- التغيير التنظيمي و المصطلحات المتشابهة

تتداخل مفاهيم بعض المصطلحات الإدارية الأخرى والتغيير، حيث تستعمل في بعض الأحيان للدلالة عليه، أو الدلالة عن أحد عناصره أو جزئياته، كالتغيير، التطوير التنظيمي و ادارة التغيير، سنحاول فيما يلي فك بعض الغموض وحصر بعض الفروقات بين التغيير ومصطلحات أخرى التي تعد قريبة منه في المفهوم النظري أو في التطبيق.³⁷

أ. **التغيير و التغيير** : إننا نفرق في موضوعنا هذا بين التغيير والتغيير بقدر الفرق بين الفعل ورد الفعل فهناك من يعتبرهما معنى واحد لكن التغيير بديهية ما كان رد فعل لظروف أو وضع معين خلال مدة زمنية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو حتى المنظمات على اعتبار أنه نتيجة، فالتغيير موجود في كل مستويات الوجود في المادة الحية وكذلك في حياة الإنسان النفسية والفكرية والاجتماعية، كما أنه مطلق وفاعله مجهول، فالشيء الذي حصل له تغير يجهل مصدره ومآله مما ربط به معاني التلقائية وعدم الرغبة فيه وعدم القدرة على التحكم فيه أيضا واتسامه بالغموض في تحليله ونسبته إلى الكل المطلق، أما التغيير فهو بفعل فاعل مقصود ومدروس ومرغوب فيه تعلم معمله ، زمانه ومكانه وأهدافه ووسائله مما يضمن الايجابية في التقويم والتقييم فأوجه التقارب والتباعد بين التغيير والتغيير تظهر في الفعل، الفاعل والمفعول به، فنجد فعل التغيير معلوم فاعله الذي قد يكون فردا أو جماعة أو منظمة ويمارس فعل التغيير على مفعول به أيضا قد يكون فردا أو جماعة أو منظمة، أما التغيير وفعله فإن علم المفعول به الذي لا يظهر إلا عند ظهور نتيجة التغيير فقد يجهل غالبا الفاعل الذي يعزى دائما إلى الظروف المحيطة بالعملية مما يجعل الفرق بينهما في وجود القواعد والسنن التي تنظم هذه العملية أو غيابها.

ب. **التغيير و التطوير**: يعد مصطلح التطوير و التغيير من المصطلحات التنظيمية التي يخلط بينهما رغم اختلافها، فكثيرا ما يستخدم لفظي التطوير و التغيير التنظيمي للدلالة على نفس الشيء الا أنهما مختلفان، و لا بد من توضيح الفرق بينهما فالتغيير يكون من القمة الى القاعدة و من القاعدة الى القمة، في حين يكون التطوير في اتجاه واحد فقط و هو من القمة الى القاعدة، و التطوير يكون بتحريك وضع من طور حسن الى طور أحسن

³⁷: عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي و انعكاساته في تحسين السياسات و الأنظمة الاجرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016، ص 11.

و التغيير يكون باحلال وضع مغاير مكان وضع سائد في النسق الايجابي ذلك يعني احلال وضع سليم مكان آخر غير سليم.³⁸

ت . التغيير التنظيمي و ادارة التغيير: تتمثل ادارة التغيير في اخضاع عملية التغيير التنظيمي لوظائف الادارة الأربعة (التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة)، فلا بد من وضع الخطط لعملية التغيير، و اعداد كل الوسائل المادية و البشرية و التنظيمية لتلك العملية، ثم توجيهها التوجيه السليم، و مراقبة و تصحيح الانحرافات و الاختلالات ان وجدت.³⁹

يرى ا.بومزايد و آخرون أنه يجب أن نميز بين التغيير كظاهرة و إدارة التغيير كمنهج علمي تطبيقي له أسس و قواعد و أصول، فإخضاع هذه الظاهرة للبحث العلمي والضبط والتجريب ولوظائف الإدارة المختلفة يساعد إلى حد كبير في السيطرة على اتجاه التغيير ومداه وكيفية حدوثه ويصبح مبرمجا كوسيلة تارة وكهدف تارة أخرى ، وكجزء من التخطيط في أبعاده التكتيكية والإستراتيجية، ذلك أن التخطيط بعملياته وفعالياته وأنشطته الموضوعية والمنسقة يعتبر أداة هامة لإدارة التغيير . ويضيف إن إدارة التغيير ليست سوى تطبيق فعلي لعملية صنع القرار في الفكر الإداري المعاصر، ويتوقف نجاحها إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة.⁴⁰

ثالثا : خصائص التغيير التنظيمي

حتى تضمن المؤسسات المعنية بإدارة التغيير بلوغ غاياتها جراء تطبيق استراتيجيات التغيير، لا لها بد من مراعاة أن هنالك خصائص أساسية هامة تتصف بها إدارة التغيير ويتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بها :⁴¹

• **الاستهدافية** : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية وأهداف محددة، لذلك فإن إدارة التغيير تسعى لتحقيق هدف معين وغاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

• **الواقعية** : يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها المتاحة وظروفها التي تعيشها، حتى يتم تنفيذه بسهولة.

³⁸ شواي سارة، التطوير التنظيمي و مقاومة التغيير في المؤسسات - دراسة مقارنة بين المؤسسات القطاع العام و القطاع الخاص -، مرجع سبق ذكره، ص 81.

³⁹ عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي و انعكاساته في تحسين السياسات و الأنظمة الاجرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016، ص 11

⁴⁰ نفس المرجع السابق ، ص 12

⁴¹ محسن أحمد الحضري ، ادارة التغيير مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الادارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق و الامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات ، دار الرضا للنشر و التوزيع، مصر، 2003، ص 19-23.

- **التوافقية** : وتعني أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير، أي بين :
 - القوى الراغبة والطامحة نحو التغيير كقادة للرأي والجماعات الإيجابية .
 - القوة المنفذة لعملية التغيير ومقدار قدرتها على هذا التنفيذ .
 - القوى التي ستتحمل عبء وتكلفة التغيير ومقدار قدرتها على تحمل هذه الأعباء .
 - القوى المحايدة التي تظل سلبية تترقب في غير اهتمام ما سوف تسفر عنه حركة التغيير وصراع القوى المختلفة المتصلة به .
 - القوى المعارضة التي تقاوم التغيير وتسعى إلى إيقافه وعدم تحقيقه وتزرع العوائق والعراقيل وتضع القيود لتحيد من فاعلية وحركة القوى الساعية نحو التغيير.ومن هنا تبرز أهمية خاصية التوافقية في تطبيق استراتيجيات التغيير، ودورها في تحقيق غاياته.
- **الفاعلية** : يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة بتغييرها. و أن تملك القدرة على الرؤية الشاملة والمتسعة للقوى المتصارعة.
- **المشاركة** : تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر وتتفاعل مع قادة التغيير، ومن ثم إحاطتهم بالمتغيرات والقيود والضوابط التي تحيط بعملية التغيير، وتفهمهم لمتطلباته بشكل سليم ومن ثم تنفيذهم للتوجيهات بدقة وإيجابية، فضلا عن تقبلهم لأعبائه وتكاليفه، ومن ثم تزداد قابليتهم وقدرتهم على مقاومة المعارضين للتغيير، ويزداد استعدادهم للدفاع عن التغيير، وتنفيذ متطلباته، مما يضمن سرعة وتأکید جودة الإنجاز⁴².
- **الشرعية** : بمعنى أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، فإذا كان القانون القائم في المؤسسة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولا تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، و ذلك من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

⁴²: محسن أحمد الخضري ، إدارة التغيير مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الادارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق و الامتياز الباهر في

المستقبل للمشروعات، مرجع سبق ذكره ، ص 20

• **الإصلاح** : لكي تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المؤسسة.

• **الرشد** : بصفة عامة يجب أن يكون لازماً لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر يصعب تغطيتها. ويتم النظر إلى التكلفة من منظور البدائل المتاحة في الوقت الحاضر، في حين يتم النظر إلى العائد في إطار الحاضر والمستقبل معاً، خاصة أن العائد من التغيير عادة ما يمتد لسنوات طويلة بعد إحداثه

• **القدرة على التطوير والابتكار**: تعتبر كخاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، لأن هذا الأخير يعمل على حالياً يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلاً إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو موجود أو مستخدم، فالتغيير فلا مضمون له.

• **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث** : إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية و فاعلية المؤسسة.⁴³

المطلب الثاني : حاجة المنظمات للتغيير التنظيمي

تتعدد القوى المؤثرة في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسات، فيمكن أن يكون منشأها ومصدرها داخلي، كما يمكن أن يكون خارجياً، لذلك معظم الكتاب الذين تناولوا موضوع التغيير، يصنفون قوى التغيير إلى صنفين رئيسيين قوى داخلية و خارجية.

أ- دوافع التغيير التنظيمي

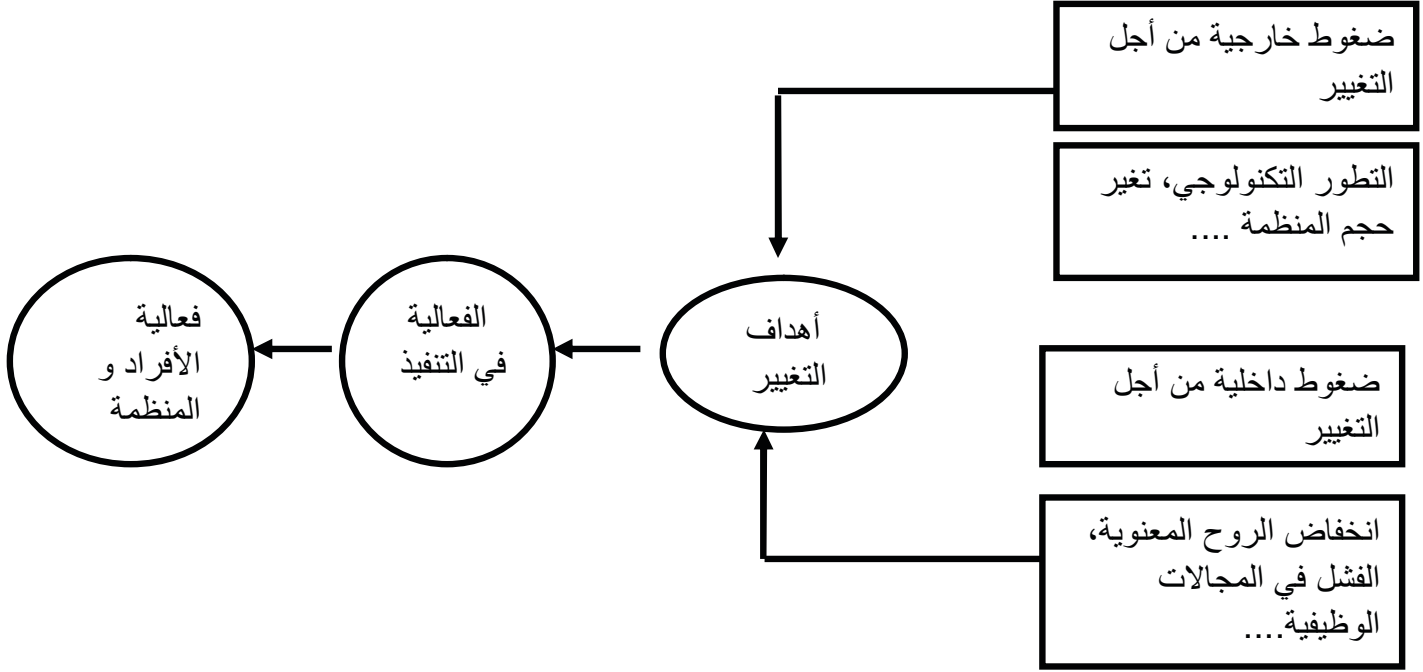
يوجد أسباب دافعة إلى إحداث التغيير في المنظمات وذلك راجع إلى التغييرات والمشاكل التي تحيط بإحداث تغيير في المنظمة وفي بالمنظمة، فلا يمكن حل هذه المشاكل ومواكبة التغييرات المحيطة إلا أسلوبها و التفكير بمواجهة والتصدي لمشاكلها.

⁴³: محسن أحمد الحضري ، ادارة التغيير مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الادارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق و الامتياز الباهر في

المستقبل للمشروعات، مرجع سبق ذكره ، ص 20

و سنحاول توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 1: دوافع التغيير التنظيمي



المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على:

Demakis,John G (2000) , Organizational change,Prime.Boston, Management Decision and research Center,V3,N1, P4.

أشار كاست ورونزويك الى أنواع القوى الدافعة نحو التغيير على الوجه الآتي :⁴⁴

- **البيئة:** حيث تعد البيئة الخارجية للمنظمات المختلفة أهم مصادر التغيير فهي تتضمن العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها، فأى تغيير يحصل في هذه العوامل من شأنه أن ينعكس في متطلبات التغيير في المنظمة .
- **مستوى التكنولوجيا:** على الرغم من أن التكنولوجيا جزء من البيئة فإنها تستحق اهتماما خاصا لأن المنظمة تتأثر بدرجة ملحوظة بمستوى التكنولوجيا فالأساليب الحديثة، أو المتطورة لمناولة المواد مثلا، والممكنة، وبلوغ درجة الأتمتة هي ذات أثر كبير في فعالية وكفاءة المنظمة وتدفعها باستمرار نحو التعقيد

⁴⁴: حكيم بن حروة ، دراسة نظرية لإستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، مرجع سبق ذكره ، ص 17

- **الأهداف والقيم:** يحصل التغيير كذلك من خلال التعديلات في أهداف المنظمة، أو من خلال التغيير الحاصل في القيم السائدة التي تؤدي بالمنظمة إلى تعديل أهدافها بغية تحقيق الانسجام الشامل بين الأهداف والقيم وحتى لو بقيت ثابتة فإن التغيير في القيم يقود إلى تغيرات في سلوك المنظمة لكي تتلاءم وتنسجم معها .
- **الهيكل:** يقود التغيير الحاصل في هيكل المنظمة سواء أكان على مستوى الأنظمة الفرعية أو النظام الكلي إلى التغيير في المنظمة عامة، وفي الوقت ذاته .
- **الدوافع الاجتماعية والنفسية:** تلعب الدوافع الاجتماعية والنفسية دورا مهما في تنفيذ التغيير أو مقاومته هذا إلى جانب ضرورة التغيير في سلوك الأفراد وجماعات العمل لكي تنسجم مع متطلبات التغيير الاجتماعي .
- **الدوافع الإدارية:** تتميز الدوافع الإدارية في أثرها من حيث تحقيق التوازن المتحرك للمنظمة والأفراد العاملين فيها بفعل التغيير الحاصل، لدى يسعى المدراء في مختلف المستويات التنظيمية إلى تحقيق الموازنة بين هدف الاستقرار واستمرار المنظمة في العمل من جهة وبين الحاجة المستمرة للتكيف والابتكار في ميدان العملية الإدارية في إطار التغيير من جهة أخرى.

ب- قوى التغيير

* **القوى الخارجية للتغيير:** وتشتمل المصادر الخارجية على قوى البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة والتي يصعب التحكم أو السيطرة فيها أو التنبؤ بها، فتغير ظروف البيئة الخارجية سبب أساسي في حدوث التغيير، وهي التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتاثر بها، حيث يمكن وصف الأحداث والتفاعلات التي تتم بين تلك المتغيرات البيئية و المؤسسة من خلال وصف مدى اعتمادها على البيئة الخارجية، مدى حاجة المؤسسة إلى معلومات عن البيئة والتي تعكس حالة عدم التأكد البيئي

ويمكن أن تقسم القوى الخارجية للتغيير إلى ما يلي:⁴⁵

- **القوى السياسية:** تغيير السياسة العامة للدولة، أو تغيير السياسة الحزبية الحاكمة، أو وجود تغيير سياسي مفروض نتيجة التغيرات السياسية العالمية .

- **القوى التشريعية:** تغيير في التشريعات الحالية أو ظهور تشريعات جديدة تؤثر على سياسات المؤسسة.

- **القوى التكنولوجية:** ظهور تكنولوجيا جديدة، أو تكنولوجيا المعلومات المتطورة، أو تطوير في وسائل و عمليات إنتاج و تقديم الخدمات.

⁴⁵ : ثابت عبد الرحمان ادريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2000، ص 262-263

- القوى الاقتصادية: مثل التضخم، أو تغيير أسعار التبادل بين العملات النقدية، أو ارتفاع أسعار وسائل الإنتاج، أو الاتجاه نحو التخصص، أو متطلبات جديدة للسوق، أو المنافسة غير المستقرة.

- القوى الطبيعية: مثل التعرض للزلازل والهزات الأرضية، أو التعرض للسيول، أو التغيير في درجة الحرارة المعتادة من قبل.

- القوى الاجتماعية: التغيير في عادات المواطنين، أو في العلاقات الهيكلية الاجتماعية، أو تزايد وعي المواطنين، أو جماعات الضغط، أو اهتمامات جديدة للمواطنين مثل الاهتمام بالبيئة و الصحة العامة، وتغيير طرق ردود الأفعال.

* القوى الداخلية للتغيير : وهي قوى تظهر في إطار الأنشطة الداخلية والقرارات التي ترغب المؤسسة في اختيارها، تبعاً لأهدافها واستراتيجياتها المسطرة، فإذا قررت المؤسسة دخول سوق جديد فإن كل الأنشطة الداخلية يجب أن تساهم في تحقيق هذا الهدف وجعله موضع التنفيذ الفعال.

يصنف (Grouad. B 2010) و Meston. F القوى الداخلية للتغيير في مجموعتين حسب تصوره إلى نمو وتطور المؤسسة، وإلى رؤية المسير، حيث تعتبر العوامل الداخلية من الأسباب التي تدفع المؤسسة لتحديد أشكال وظيفتها ولذلك فإن القرارات الإستراتيجية حول نمط التسيير وتحديد سلوك المؤسسة يشكل بعض أسباب التغيير التنظيمي الداخلي.⁴⁶

وفي صدد ذكر أهم مسببات ودوافع التغيير في المؤسسات، يرى كلا من جيمس روبنسون وجاينس روبنسون أن هناك أربعة أسباب تفرض و تدفع إلى التغيير :⁴⁷

- الأزمة : بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتغير؛

- الرؤية: الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير؛

- الفرصة: بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل، وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا؛

- التهديد: أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المؤسسة واستمرارها.

كما أن هناك دوافع أخرى يمكن حصرها في مايلي:

• المبادرة الشخصية: وهي عندما يتمتع الأفراد، أو يجوزون على معرفة جديدة، ويقومون بتطبيقها على الوضع الراهن.

⁴⁶ عبد الغني بن حامد ، دور التغيير التنظيمي و انعكاساته في تحسين السياسات و الأنظمة الأجرية، مرجع سبق ذكره، ص 15

⁴⁷ دانا جاينس وجيمس روبنسون، التغيير، أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، تعريب، إصدارات بيميلك، الإشراف العلمي عبد الرحمن توفيق مركز

الخبرات المهنية للإدارة، ميك، مصر، 2009، ص 36

- وضع أهداف جديدة للعمل عن طريق إنشاء وحدات عمل جديدة لتلبية متطلبات أهداف التنظيم الجديدة، ويمكن استناداً لذلك استخدام أفراد جدد بهدف تحقيق تلك الأهداف.
- الحاجة إلى تخفيض التكاليف الراهنة.
- إعادة هندسة المؤسسات وتبني نظام الجودة الشاملة للتخفيض في عدد المستويات التنظيمية والبيروقراطية والمستويات الإدارية

إن التغييرات الحادثة في المنظمات وخارجها تفرض على المنظمات التغيير من أجل التكيف معها أو مواجهة الجمود في المنظمات التي هي ليست قادرة على التصدي والتصرف مع هذه التغييرات المحيطة والتي تؤدي إلى مستقبل أو مصير مظلم من التقادم والتخلف، فحسب هذه الأسباب الخارجية أو الداخلية المؤدية إلى التغيير والتطوير التنظيمي يتم تحديد أهداف التغيير، وتحديد الهدف يؤثر في قرارات هامة كمثل من الذي يقوم بالتغيير؟ وما الذي سيتم تغييره؟، وما هو الأسلوب الذي سيستغل للتغيير؟⁴⁸.

المطلب الثالث : أهمية و أهداف التغيير التنظيمي

1- أهمية التغيير التنظيمي

التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية:⁴⁹

* **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح من التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

* **تنمية القدرة على الابتكار:** التغيير يحتاج إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يحتاج ويتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.

⁴⁸: حسين حريم، ادارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 282

⁴⁹: محسن أحمد الخضيري ، إدارة التغيير مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في

المستقبل للمشروعات، مرجع سبق ذكره ، ص 23

* **إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:** يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل شيء، ومن ثم فإن التغيير يعمل كبركان ضخيم يهجم داخله وتنصهر فيه كافة التيارات والرغبات والدوافع وتتجه جميعها إلى رفض ما هو قائم والعمل على تطويره وتحسينه من خلال الآتي:

- عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء والقصور التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها. عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي أهلكت واستهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة تماما وتكاد تختلف كلياً عما كان مستخدماً من قبل، ومن ثم تحدث زيادة هائلة في الإنتاج والإنتاجية، ومن ثم يعود النفع والعائد على المستفيدين، وبالتالي يتحسن مستواهم المعيشي والدخلي وترتقي مستويات إشباعهم، مما يزيد لديهم الدافع أيضاً نحو التطوير والارتقاء ولتصبح العملية تياراً مستمراً مزدوجاً، كل منه يدفع الآخر ويجفزه، فالتغيير يدفع نحو التطوير، والتطوير يدفع نحو التغيير وهكذا.

* **التوافق مع متغيرات الحياة:** حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجهه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح والحقوق، ومن ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمراً هاماً وحيوياً وفاعلاً ولازماً وضرورياً في الوقت نفسه لحسن قيام المؤسسات مهما كان حجمها بوظائفها، بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمؤسسة.⁵⁰

2- أهداف التغيير التنظيمي

إن أي تغيير يحدث في التنظيم يهدف بشكل أساسي لتغيير سلوكيات العاملين وتعديلها لكي تتناسب مع أهداف المؤسسات، من جهة أو تغيير السياسات والاستراتيجيات والتكنولوجيا المستعملة في نشاط ما داخل المؤسسة أو في عدة أنشطة، سعياً منها نحو التطوير والتجديد.

يعتبر التغيير التنظيمي أحد الاستراتيجيات الهامة التي توجه اهتمامها وتؤثر وتستهدف السلوك التنظيمي، وذلك بهدف زيادة فاعلية التنظيم من خلال الرفع من قدرات الجماعات، ويعتبر الاهتمام بالجوانب النفسية هدفاً للتغيير التنظيمي حيث يزيد من صحة التنظيم.

⁵⁰: محسن أحمد الحضيري، إدارة التغيير مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، مرجع سبق ذكره، ص 24

- ومن بين أهم أهداف التغيير لبرامج التغيير التنظيمي :⁵¹
- تتبع مستمر لنمو أو تدهور المنظمة وكذلك الفرص التي تحيط بها.
 - القيام بتطوير أساليب المنظمة المعالجة لمشاكلها.
 - تقوية الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة..
 - تقوية قدرة المنظمة واجراءاتها من أجل مواجهة البيئة المحيطة المتغيرة.
 - تنمية مقدرة المنظمة على المحافظة على أصالة الصفات المميزة للأفراد والجماعات والإدارات والعمل و الإنتاج فيها.

- حسب م. اللوزي (2003) فإن التغيير يسعى إلى تحقيق عدة أهداف، التي يمكن حصرها في :⁵²
- حرص المؤسسة على ضرورة تحقيق التكيف مع الظروف الخارجية والعمل على الاستجابة لضغوطات المجموعات التنظيمية، والتكتلات والقوى التي تكون موجودة في البيئة الخارجية .
 - الرغبة في تعديل سلوك العاملين، فالإدارة الجيدة يجب أن تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للأفراد العاملين، لكي تتمكن من مواجهة التغيرات الكبيرة التي تحيط بالتنظيم.

المطلب الرابع : أبعاد التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير أمر لا مفر منه لأي مؤسسة تستهدف النجاح والازدهار، واستخدام مصطلح التغيير للإشارة إلى نظم التغييرات الحادثة وغير المترابطة التي تحدث في مجال أو مجموعة من المجالات التنظيمية و الأبعاد مثل التغيير في الأفراد، الهيكل أو التكنولوجيا المستخدمة، والتي يمكن إبرازها كما يلي:

أولا : التغيير في الأفراد

يمثل الأفراد أهم عنصر في عملية التغيير، ذلك أنهم أهم جوهر العمل في أي منظمة والهدف من التغيير فيهم هو تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم أثناء عملية الاتصال، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وفي هذا الصدد يشمل هذا التغيير ناحيتين الأولى تتعلق بالتغيير النوعي للأفراد بدفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم، أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية، أما الثانية فتتعلق بالتغيير المادي للأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.⁵³

⁵¹: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات،الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003 ص 416-417

⁵²: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 230.

⁵³: طه مدني طويهر وآخرون، التغيير التنظيمي و اثره على رضا العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 229.

و يتضمن تغيير لمهارات و القدرات المعرفية و السلوكية و محاولة تكوين قيم و اتجاهات ايجابية جديدة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، و يكون التغيير في الافراد اما كميًا أو نوعيًا و يتمثل التغيير الكمي للافراد بالاستغناء عن بعضهم و احلال غيرهم محلهم، أما التغيير النوعي فيشير الى تحسين مهارات الافراد و تنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم عن طريق التدريب و نظام الحوافز، و ترجع أهمية تغيير مهارات و قدرات و سلوكيات الموارد البشرية بصفة مستمرة الى كون البيئة التي يعمل فيها الأفراد دائمة التغيير و اذا لم يتغير بحيث يتوافقون مع التغيير في البيئة و المنظمة فهذا سوف يؤدي الى خفض مستوى الأداء و ضعف انتاجية المنظمة، و يمس هذا النوع من التغيير خاصة الأدوار و السلوك و القيم و المبادئ الاجتماعية في العمل و عملية التغيير المرتبطة بالموارد البشرية تعتبر من أصعب أنواع التغيير لأنها تتعلق بالاتجاهات و الدافعية و المهارات السلوكية.⁵⁴

ثانيا : التغيير في الهيكل التنظيمي

هو ذلك التغيير الذي يكون في إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، ويؤثر ذلك في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، أي في نطاق الإشراف المتبع في العمل⁵⁵، و يعني بالهيكل التنظيمي الترتيب المنطقي لعلاقات الوظائف و السلطة لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة و لا يمكن للهيكل التنظيمية لوحدها ان تضمن أداء جيدا و لكن في نفس الوقت فان الهياكل التنظيمية السيئة و الرديئة تجعل الأداء الجيد امرا مستحيلا مهما كانت درجة كفاءة و اخلاص العاملين.⁵⁶

و يكون التغيير في الهيكل التنظيمي عن طريق اجراء التغيير في الميادين التالية : تفويض الافراد، توزيع السلطة (العمل الفردي و التعاوني ، اجراء تغييرات هرمية).

و يحدث هذا التغيير في الهيكل التنظيمي ب :⁵⁷

- الغاء وحدات تنظيمية واستحداث وحدات تنظيمية جديدة.
- تجزئة وحدات تنظيمية الى وحدات مستقلة .
- تجميع وحدات تنظيمية مستقلة في وحدة تنظيمية واحدة.
- التغيير في التسميات.
- توسيع اختصاصات في بعض النشاطات للوحدات الادارية أو تضييقها .

⁵⁴: شواي سارة، مقاومة العمال للتغيير التنظيمي في مركب ارسلور ميتال-عنابة-، مرجع سبق ذكره، ص 60-61.

⁵⁵: تيقاوي العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات اتصالات الجزائر، الملتقى

الدولي حول الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، يومي 19/18 ماي 2011، ص 09

⁵⁶: شواي سارة، مقاومة العمال للتغيير التنظيمي في مركب ارسلور ميتال-عنابة-، مرجع سبق ذكره، ص 61

⁵⁷: نفس المرجع السابق، ص 61.

- ويعتبر التغيير في الهيكل التنظيمي من أهم مجالات التغيير التنظيمي و أكثرها انتشارا فهو الذي يغير شكل المنظمة و عدد من المستويات الادارية و طبيعة و عدد الوظائف .

- قد تكون المؤسسة مضطرة لتغيير هيكلها التنظيمي من مركزي إلى لا مركزي بفعل سرعة تغير بيئتها الخارجية أو بفعل كبر حجمها، مما يؤدي إلى زيادة بيروقراطيتها وعدم قدرتها على الاستجابة لمتغيرات بيئتها الداخلية أو الخارجية، فتقوم بإعادة النظر في عدد وطبيعة الأقسام والمصالح والادارات سواء بالحذف أو الاستحداث أو الدمج، أو تقوم بالتوسع في تفويض السلطة وتقليص درجة الرسمية لاعطاء المؤسسة مزيدا من المرونة التنظيمية التي تمكنها من ضمان رد الفعل والاستجابة بنفس درجة التغيرات الحاصلة على مستوى بيئتها.

ثالثا : التغيير في التكنولوجيا

يعتبر التغيير التكنولوجي من أهم التغيرات التي تتعرض لها المؤسسة، حيث يستهدف هذا التغيير إعادة تنظيم وزيادة فاعليته الأساليب والوسائل المستخدمة في أداء العمل من خلال إدخال أدوات ووسائل جديدة تعمل على زيادة فاعلية.⁵⁸

ان التغيير في التكنولوجيا يمكن ملاحظته من خلال سعي المنظمات الى استبدال مكانتها و معداتها القديمة بأخرى جديدة تتطلب أساليب و عمليات جديدة و كذلك تحتاج الى جدولة عمليات تحديد أولويات تنفيذ جديدة و تغييرا في تصميمها الداخلي و حدد (Robbins,2001,p544) مجالات التغيير التكنولوجي من خلال عوامل المنافسة التي تواجهها المنظمات أو متطلبات الابداع، اذ تتوجه المنظمات في التغيير التكنولوجي المتعلق بالأجهزة و المعدات و الأساليب أو الحاسوب، و يمكن أن تتضمن التغيرات التكنولوجية واحد أو أكثر من المستويات التالية :⁵⁹

- ◆ تحسينات رئيسية أو ثانوية في تكنولوجيا المنتج أو العملية.
- ◆ ادخال معدات و آلات جديد تناسب اساليب العمل الجديدة.
- ◆ تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة و تحديثها.
- ◆ استخدام شبكة الانترنت الداخلية التي تربط بين مختلف الأقسام.

ان ضرورة استجابة المنظمات لمختلف التغيرات التكنولوجية لاسيما أن تعمق أبعاد النهوض في الكفاءة التشغيلية، و زيادة الإنتاجية و تحسين النوعية، و تعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر المستلزمات التغييرية للمنظمات و أبرزها في الوقت الحالي من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير التقني حاليا و هذا

⁵⁸: طه مدني طوهر و اخرون ، التغيير التنظيمي و اثره على رضا العاملين، مرجع سبق ذكره ، ص 229.

⁵⁹: شواي سارة، مقاومة العمال للتغيير التنظيمي في مركب ارسلور ميتال-عنابة، مرجع سبق ذكره ، ص 61

يتطلب من المنظمات تحديد امكانياتها في مجال التنمية التكنولوجية خاصة في المجال الصناعي من خلال تخطيط و تغيير و تعديلها بما يتناسب مع التوجه العالمي الجديد.

كما أشار Dessler⁶⁰ أن هذه التكنولوجيا قد ساهمت كثيرا في جعل المؤسسات مفلطحة flatter بعدما تم تقليص عدد مستويات الهيكل التنظيمي اقل ما يمكن، وتقلصت معه الهوة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما يشير نفس الباحث وفي مرجع آخر إلى أن ما جعل شركة Kodak تخرج من سوق آلات التصوير بعدما كانت رائدة فيه، هو عدم قيامها بتغيير تكنولوجي في الوقت اللازم من خلال تأخرها إلى التحول من التصوير باستعمال الأفلام الفضية إلى التصوير الرقمي، ما جعلها تضطر إلى غلق العديد من مصانعها بدايةً من سنة 2003 .

رابعا : التغيير الاستراتيجي

هو التغيير الذي يمس التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة بما تتضمنه من رؤية وسياسات وأهداف، فقد تتحول المؤسسة من نشاط إلى نشاط آخر، أو من مؤسسة وحيدة النشاط إلى مؤسسة متعددة الأنشطة أي من استراتيجية التخصص إلى استراتيجية التنوع، كأن تضيف نشاطات أخرى إلى نشاطها الرئيسي.

ويحدث التغيير الاستراتيجي حسب Kondalkar⁶¹ عندما تلجأ المؤسسة إلى تغيير رسالتها، وهو عادة ما يندرج ضمن التغيير الاستراتيجي المخطط، غير أن هناك من ينظر إلى هذا النوع من التغيير بأنه كل تغيير يمس المكونات الأساسية للمؤسسة مثل الثقافة والاستراتيجية، وفي هذا الإطار تشير Balogun⁶² بأن من بين أنواع التغيير ما يوصف بأنه استراتيجي وهو كل تغيير يكون مولدا لتحول جذري داخل المؤسسة لما له من تأثير على كل من الاستراتيجية والهيكل والثقافة وأنظمة التسيير.

خامسا : التغيير في الثقافة التنظيمية

تقوم المنظمات بعملية التغيير الثقافي لتناسب مع التغييرات القائمة و تكون عملية التغيير الثقافي صعبة للغاية و طويلة خاصة اذا كانت ثقافة واحدة قوية و متجذرة،⁶³ و تعرف الثقافة بأنها مجموعة العادات والتقاليد والقيم والقواعد السلوكية المشتركة الملموسة وغير الملموسة لمجتمع ما أو جماعة ما والتي تميزهم عن غيرهم، وتشكل هذه المجموعات أسس التفاهم والتفاعل فيما بين افراد المجتمع من خلال تفاعلهم اليومي مع بعضهم البعض ويتعاملون

⁶⁰ : Dessler G. Phillips J. (2009) , Managing now, Houghton Mifflin Company, USA, p211.

⁶¹: Kondalkar V. G. (2009) organization development, New Age International (P) Ltd Publishers, New Delhi, p.188

⁶²: Balogun J., (2001) Strategic change, Management Quarterly, Part 10, January, p.1-11

⁶³: شوابي سارة، مقاومة العمال للتغيير التنظيمي في مركب ارسلور ميتال-عنابة، مرجع سبق ذكره، ص62.

ويدركون كونهم أعضاء فيها،⁶⁴ وعند الحديث عن التغيير في الثقافة فهذا يعني السعي للتعديل في القيم المشتركة التي يؤمن بها أفراد المؤسسة من خلال التشكيك فيما تراه الإدارة سلبيا أو أصبح غير ملائم للأوضاع الجديدة، وفي هذا الإطار يشير⁶⁵ Dessler بأن التغيير الثقافي هو الذي عادة ما يصاحب التغيير الاستراتيجي وبمس أساسا القيم المشتركة في المنظمة والسلوكيات والذهنيات وكل ما يرتبط بالثقافة.

كما يمكن الإشارة إلى أن التغيير لا يلمس سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل ينعكس أيضا على الهيكل التنظيمي القائم، نمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات بل لها تأثير أيضا على نجاح أو فشل الإستراتيجية المطلوبة وقد تكون مصدر قوة وتدعيم التغييرات الإستراتيجية المطلوبة وقد تكون مصدر ضعف وتقف عائقا أمام تنفيذ الإستراتيجية وبناءا عليه يمكن حصر مجالات التغيير في النقاط التالية: - الهيكل structure - الإستراتيجية shared value - الثقافة - systems النمط - style النمط - staff العاملين - skills المهارات.⁶⁶

المبحث الثاني : تطبيق برنامج التغيير التنظيمي

ان تطبيق التغيير التنظيمي على أرض الواقع من المسائل الهامة التي يجب تحليلها و التعامل معها بحذر نتيجة ترابطها، فهناك بعض المنظمات التي قامت بالتغيير فشلت و يعود السبب الى عدم قدرة هذه المنظمات على ادارة التغيير بفعالية.

المطلب الأول: أنواع التغيير التنظيمي و أنماطه

1- أنواع التغيير التنظيمي

تعددت عبر الزمن أنواع التغيير الذي يطرأ على المؤسسات، باختلاف حجمها ونشاطاتها، وكيفية العمل بها، ولكل منها مسمى مختلف: التغيير المخطط والتغيير الطارئ، التغيير الاستراتيجي والتغيير الغير استراتيجي التغيير السريع والتغيير البطيء، التغيير الجذري والتغيير التدريجي إلا أنه يمكن إجمالها تحت التقسيمات التالية:⁶⁷

⁶⁴: ناصر جردات و اخرون ، إدارة التغيير والتطوير، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2013 ص113

⁶⁵ : Dessler G. (2009) op. cit. p.528.

⁶⁶: حكيم بن جروة ، دراسة نظرية لإستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 20.

⁶⁷: محمودي قادة مختار، استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE سيدي بلعباس ، مرجع سبق ذكره، ص 75.

* من حيث عملية التخطيط له، فنميز بين:

- **التغيير المخطط أو المتوقع:** و هو عبارة عن تعديل هادف ومقصود في البنية التنظيمية يحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمواجهة التغييرات المتوقعة و الهدف منه الاستفادة والاستجابة للحالات المتوقعة حدوثها في المستقبل لتحقيق الأهداف المرجوة مسبقا، بمعنى هنا يكون متاحا حينما يتم وضع منهج متبع و جداول زمنية مفصلة للنشاطات المحتملة مسبقا .

إن أول من قدم مصطلح "التغيير المخطط" هو Kurt Lewin للتمييز بين التغيير الذي يفرض على المؤسسة بشكل مفاجئ، أو الذي يمكن أن يحدث بشكل ردود أفعال غير مخططة، وبين تلك التغييرات التي يتم تخطيطها من قبل المؤسسة.

- **التغيير الغير مخطط (التلقائي أو التفاعلي):** ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية، وبدون تدخل الإنسان، حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة هو عبارة عن تعديل يحدث نتيجة اضطرار المؤسسة للتعامل مع المتغيرات الحاصلة، فالتغييرات التفاعلية تأتي كردود أفعال لظروف وحالات معينة، وهي بالتالي ضرورية وطرئة، وذلك رداً على أحداث وضغوطات البيئة.

* تقسيم من حيث سرعته التغيير، ونميز هنا بين:⁶⁸

- **التغيير السريع المفاجئ:** والذي يكون نتيجة للتطور والتغير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين (تغير الأذواق).

- **التغيير التدريجي أو (البطيء):** يتميز بكونه أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

* التقسيم من حيث درجة شمول التغيير، نميز بين:

- **التغيير الشامل (الكلي) والتغيير الجزئي:** فالأول يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المؤسسة، أما الثاني فيقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير.

⁶⁸ محمودي قادة مختار، استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE سيدي بلعباس ،

مرجع سبق ذكره، ص 76

* التقسيم من حيث كيفية إحداث التغيير، نميز بين⁶⁹:

– **التغيير المفروض:** و يفرض جبرا على العاملين من قبل الإدارة (السلطة)، وقد يقابل بالرفض و يسبب الإحباط وقد يزول بزوال الشخص الذي فرضه، وبذلك يتعرض هذا النوع من التغييرات إلى صعوبات كثيرة في التطبيق، و تظهر جدوى هذا النوع في الحالات الطارئة حيث يكون النقاش فيها مستحيلا أي و تأخير في التغيير يكون مدمرا.

– **التغيير بالمشاركة:** يتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير وتنفيذه و ، يعد هذا النوع من التغيير الأكثر استمرارية في حياة المؤسسة، كما أن لهذا التغيير ردود أفعال معقولة، وذلك لمشاركة كل المستويات في صياغة عملية التغيير بحكم أنهم اقرب إلى الأحداث، ومع أن عملية المشاركة في التغيير تحتاج لوقت وجهد اكبر وتكون أكثر تكلفة من التغيير المفروض لكنها تعتبر اقل مقاومة وأكبر ديمومة، بالإضافة إلى هذا فانه يضمن للأفراد الاستفادة من خبراتهم و طاقاتهم.

تكمن أهمية التقسيم لأنواع التغيير في ضرورة اختيار نمط التغيير الذي يناسب المؤسسة أو مجتمع معين حسب الإمكانيات المتوفرة والبيئة المادية والاجتماعية، بحيث يكون التغيير عملية متكاملة تنسجم فيها جهود التغيير في كافة القطاعات دون حدوث فجوات أو خلق عدم اتزان في بعض جوانب حياة المجتمع بالنسبة للجوانب الأخرى يمكن تصنيف الأنماط الرئيسية للتغيير في المؤسسة وفق بعدين ، البعد الأول وهو " الهدف النهائي من التغيير " و البعد الثاني هو " طبيعة التغيير."

فالبعد الأول يتركز بشكل محوري حول مدى وحجم التغيير المرغوب تحقيقه في المؤسسة، فقد يتضمن التغيير إجراء "تحول كامل للمؤسسة"، أو مجرد إدخال بعض التعديلات فيها.

أما البعد الثاني فهو يشير إلى الطريقة التي يتم فيها تطبيق التغيير وتنفيذه، ويأتي التغيير هنا إما بشكل دفعة واحدة أو الخطوة الكبيرة أو بطريقة تنفيذ خطوة بخطوة، أو مرحلة فمرحلة، ولكن يتم إحداث زيادة ما في كل مرة، وبشكل منتظم وتدرجي.

⁶⁹ محمودي قادة مختار ، استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE سيدي بلعباس ،

مرجع سبق ذكره ، ص 76

إن هذين البعدين؛ أي النتيجة النهائية للتغيير، وطبيعة التغيير تقدمان لنا شرحاً للأشكال الأربعة المختلفة للتغيير، وهي :⁷⁰

– تغيير باتجاه النمو / التغيير التطويري Evolution :

إن التغيير الذي يستهدف التقدم والتطور والارتقاء هو تغيير تحويلي، بمعنى أن تطبيقه وتنفيذه يتمان بالتدرج، ومن خلال مراحل مختلفة ومبادرات يرتبط بعضها بالآخر، وهو غالباً تحول مخطط ومعاصر، يتم تبنيه من قبل المديرين، وذلك استجابة لتوقعاتهم للحاجة المستقبلية للمؤسسة.

– التغيير الجذري Revolution :

يتم فيه تحويل المؤسسة من حالة راهنة إلى أخرى مغايرة، باستخدام مبادرات من عدة جهات وفي وقت واحد، وعادة ما يكون ذلك ضمن فترة زمنية قصيرة نسبي و يتم التغيير هنا في الغالب بشكل قصري وملزم للجميع، كما يكون بشكل رد فعل بسبب الظروف المنافسة المتغيرة التي تواجه المؤسسة. وإذا ما كانت إستراتيجية المؤسسة ما تزال مرتبطة بسلوك معين في العمل، – كان يساعدها في الماضي على تحقيق النجاح – فإن عدم الملائمة هنا بين الإستراتيجية السابقة وبين الاستراتيجيات الجديدة المطلوبة قد تكون كبيرة لدرجة تضطر معها المؤسسة إلى إجراء تغيير جذري في فترة زمنية قصيرة، وذلك إذا ما أرادت نفسها البقاء. إن التغيير في المؤسسات يمكن أن يكون تطورياً أو جذرياً، ومن مسؤولية القيادة في التنظيم أن تتوقع التغيير باستمرار، وتعمل على تحديد المشكلات، أو الفرص التي قد تكون ضرورية لإجراء تغييرات معينة، ومن ثم تشخيصها وتحليلها بشكل مناسب، وإن جزءاً من عملية التشخيص هو تحديد ما يلزم تغييره، فقد يكون الهدف من التغيير السلوك الفردي في المؤسسة، أو العملية التنظيمية، أو التوجهات الإستراتيجية، أو الثقافة التنظيمية، وبالاستناد إلى عملية التشخيص التي تقوم بها الإدارة يمكن تطوير خطة ملائمة للتغيير.

– التكيف Adaption

إن عملية التكيف هي تغيير يتم تطبيقه في المؤسسة ببطء، من خلال مبادرات ذات مراحل تدريجية منتظمة، وتكمن الخطوة في استخدام هذا النموذج في أن البيئة تتغير باستمرار وهذا يتطلب من المؤسسة أن تبقى في تغيير مستمر، وينشئ عن ذلك فقدان الحد الأدنى من الاستقرار، وعلى الرغم من أن الكثير من المؤسسات تحافظ على سرعتها في إحداث التغيير المطلوب في مجال تكنولوجيا المعلومات إلا أن القليل من المؤسسات قادرة على

⁷⁰: ريم رمضان، "إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية"، أطروحة دكتوراه منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2005، ص66

التكيف مع التغيير في الظروف الاجتماعية والثقافية، وفي البيئة الدينامكية يصبح التغيير واقع لا محالة ويصعب تجنبه .

– إعادة البناء Reconstruction

التغيير الذي يتم إدخاله في التنظيم وبمس التسلسل المنطقي لطرائق العمل التي تعمل المؤسسة وفقا لها فهو تغيير في طريقة العمل المعتادة، وتتضمن التغييرات المتزايدة أو المستمرة وإحداث تغييرات في الأنظمة الفرعية التي تتصل بالنظام الأساسي للتنظيم، من أجل المحافظة على عمل التنظيم بشكل جيد وباستمرار. وتتركز بشكل خاص على تغيير تغيير وظيفي وإعادة توزيع للموارد والمهام أو تغييرات في الهياكل أو تغييرات سلوكية تركز على برامج التدريب والتنمية الإدارية.

المطلب الثاني : متطلبات التغيير التنظيمي و معوقاته

1- متطلبات التغيير التنظيمي

ذكر كلا من العطيّات، والسلمي، في أبحاثهم ومراجعهم مجموعة من المتطلبات التي من شأنها أن تكون متطلبات التغيير الناجح في المؤسسات، وانطلاقا مما تطرقا اليه يمكننا حصرها بصفة عامة في النقاط التالية:⁷¹

1 - القيادة الواعية

يتفق جل الباحثين في مجال القيادة والتغيير مع أفكار Burn في أنه من بين مهام الرئيسية للقائد هي تحقيق التغيير، أي أن هذا الأخير يتطلب قيادة قادرة و فاعلة، تتوفر فيها بعض المواصفات كأن تكون ؛

– تؤمن بحتمية التغيير ورسالته وتعي متطلباته ومعوقاته وطرق تذليلها.

– قادرة على فهم المتغيرات السياسية والاقتصادية والإدارية، والتكنولوجية... الخ.

– قادرة على تجنيد الأتباع وتحفيزهم بالعقائد وإقناعهم بتنفيذ الخطط بكل حماس .

– قادرة على تقييم النتائج وتشخيص مواطن الزلل ووضع الحلول المناسبة .

2 - الموارد البشرية

تتجلى حتمية التغيير في المؤسسة في عدة أوجه تأسيسية، هيكلية، نظامية، تكنولوجية، بشرية و هو أهم الجوانب التي أصبحت تركز عليه المؤسسات لتحقيق أهدافها، فالإنسان هو العنصر الحاسم في أي عملية إنتاجية شريطة

⁷¹: العطيّات محمد بن يوسف، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير : رؤية معاصرة لمدير القرن 21، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، ص

توافر القيادة الواعية التي تفهم الاحتياجات الذاتية للفرد، من مكاسب مادية تحقق له الطمأنينة لحاضره ومستقبله، بالإضافة إلى تحفيزه بصفة مستمرة لتفادي الإحساس بالملل أو التهميش أو الإهمال، فتغيير المؤسسة أصبح مرتبط بشكل جوهري و استراتيجي بتغيير الموارد البشرية و هذا بتنميتها و تطويرها و تدريبها مع التركيز على توفير الحوافز والدوافع التي تحقق الرضا لهذا المورد وذلك لما لهذا الأخير من أهمية في إنتاجية وكفاءة في المؤسسة.

3 - الموارد المادية و المالية :

ضرورة توفر الموارد الطبيعية و الموارد المالية (كفاءة رأس المال و حسن إدارته) و ذلك لتحقيق لتوفير مستلزمات الإنتاج بأسعار مناسبة و في الوقت المناسب، و تحديث وسائل الإنتاج لتحسين مخرجاته للحفاظ أو المحافظة على القوة التنافسية.

4 - السياسات و النظم :

تطوير سياسات و نظم فعالة سواء كانت تتصل بالموارد البشرية (نظم الأجور و الحوافز و التدريب)، أو أساليب العمل (الهيكل التنظيمي و الوصف الوظيفي و جداول الصلاحيات، و أدلة الإجراءات، و النظم الالكترونية)، أو سياسات و نظم تتصل بالموارد المادية (كنظم الصرف و الشراء و الإنتاج و التسويق و التطوير و التنقل و التخزين).

5 - المتطلبات المعرفية: و المتمثلة أساسا في النقاط التالية :

المعرفة المسبقة بالأوضاع القائمة للمناخ المحيط و عناصره المختلفة، و توقع الحالات المستقبلية للمناخ المحيط و معرفة أنماط و محددات العلاقات بين المؤسسة و بين عناصر المناخ المحيط.

- معرفة القواعد و الأعراف و المعايير السائدة في المناخ المحيط و تأثيراتها على فعالية المؤسسة.

- معرفة تجارب التغيير و أنواع الممارسات في المؤسسة أو في مؤسسات أخرى و نتائجها و تأثيراتها.⁷²

- معرفة المدخلات إلى المؤسسة أنواعها، خصائصها، تفاعلاتها، نتائج التعامل معها، تطوراتها المستقبلية/المحتملة. معرفة الأنشطة و الفعاليات و العمليات الجارية في المؤسسة و تفاعلاتها و أثارها و متطلبات استمرارها، واحتمالاتها المستقبلية.

- معرفة المخرجات الحالية للمؤسسة و مدى تقبل المناخ (المستفيدين) لها، و التطورات المحتملة و الممكنة لتطويرها و العوائد المتوقعة و المقومات اللازمة للتطوير و تكلفتها.

⁷² العطييات محمد بن يوسف، ادارة التغيير و التحديات العصرية للمدير : رؤية معاصرة لمدير القرن 21، مرجع سبق ذكره، ص 121

2- معوقات التغيير التنظيمي

هناك عدد من المعوقات التي تقف في وجه عمليات التغيير، نذكر منها :⁷³

- معوقات تنظيمية: وترتبط بالهيكل التنظيمية، من حيث التضخم، وسوء وسائل الاتصال، والإجراءات الرقابية، وتقادم السياسات الإدارية ونظم الحوافز.

- معوقات سلوكية: وتتعلق بمدى قبول العاملين بالتغيير الجديد ودرجة المقاومة، ودرجة الدافعية لدى العاملين، والتنظيمات غير الرسمية.

- معوقات فنية: وتتعلق بالتقنية المستخدمة والإمكانات والموارد المتاحة.

- معوقات اجتماعية: وتتعلق بالبيئة الثقافية والحضارية من أهداف وعادات وتقاليد وظروف اقتصادية، إضافة إلى العلاقات السائدة بين أفراد المجتمع والتركيب الطبقي، وميل العاملين إلى الانغلاق والتمسك بمنهجيات وأشياء لم يعد لها قيمة.

- معوقات اقتصادية: تتعلق بطريقة توزيع الموارد، وما يرتبط بنقص مخصصات برامج التغيير وخاصة في الدول النامية.

ويرى Beer أن هناك مجموعة من الأخطاء الشائعة التي يمكن أن تتسبب في إعاقة عملية التغيير منها : فرض الحلول الجاهزة، ودفع التغيير من القمة، والاعتماد على الإصلاح التقني فقط، ومحاولة تغيير كل شيء دفعة واحدة.

كما يشير دقاسمة إلى مجموعة من الأخطاء و التي يرى Kotter أنها تعيق جهود التغيير في المؤسسات وهي :

- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي.

- حدوث نوع من التراخي.

- غياب التحالف القوي بين الأفراد.

- افتقاد الرؤية وعدم توصيلها.

- العقبات الإدارية كالبيروقراطية ومراكز القوى المعارضة للتغيير.

⁷³ : محمودي قادة مختار ، استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE سيدي بلعباس

مرجع سبق ذكره ، ص 82

- عدم تحقيق نجاحات سريعة، وسرعة إعلان النصر الكبير.

- عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المؤسسة.

حيث فيما ركز البعض (المساذ) في عرض معوقات التغيير على المعوقات المتصلة بالإدارة، يرى أن أبرز العقبات أمام التغيير تتمثل في القيادة الضعيفة، وعدم الثقة الملازمة للإدارة، وتدني مستوى التفويض، وضعف سياسات الموارد البشرية .

المطلب الثالث: عوامل نجاح التغيير التنظيمي

قبل البدء بعملية تطبيق التغييرات في المؤسسة، يتم تحديد والتأكد من وجود عوامل معينة تتيح للقائمين على التغيير فرص النجاح في جهودهم، وتتضمن عوامل النجاح النقاط التالية:⁷⁴

- توافر المناخ العام الذي يتقبل التغيير ولا يعارضه؛

- دعم وتأييد القادة الإداريين في المؤسسة، إذ أن دعمهم وتأييدهم لجهود التغيير تضمن له الاستمرارية وتحقيق الأهداف؛

- وجود قادة تغيير يمتلكون مهارات إنسانية وعقلية وفنية ترتبط بالتغيير وتساعدتهم على تكوين تصور شامل عن التغيير وقواعده؛

- التركيز على المجموعات أكثر من الأفراد، إذ أن لمعايير وقيم وتوقعات في المؤسسات تأثير واضح على سلوك الأفراد؛

- توافر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه؛

- تشخيص مشكلات المؤسسة بأسلوب علمي، وكذلك تشخيص عوامل مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها.

و قد وضع Douglas k .Smith مبادئ ينصح بإتباعها من قبل المديرين للتلاءم مع التغيير من أجل مساعدتهم في إنجاحه و هي:⁷⁵

⁷⁴ محمودي قادة مختار ، استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE سيدي بلعباس، مرجع سبق ذكره، ص 85.

⁷⁵ شواي سارة، التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات - دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام و القطاع الخاص-، مرجع سبق ذكره ص 56.

- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على أحداث و تقبل التغيير اذ مرة بعد مرة سيزيد عدد المتجاوبين و القائمين على التغيير حتى تجد المؤسسة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون.

- التأكد من فهم العاملين لدورهم في أحداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.

- المحافظة على استمرارية جهود التغيير و تشجيع و دعم نتائج التحفيز و المكافأة.

المطلب الرابع : قيادة التغيير التنظيمي

يرى جون كوتر أن إدارة التغيير أمر مهم، ففي غياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل و تغيير العمل عن السيطرة و هذا أمر لا يحمد عقباه، و مع ذلك فان قيادة التغيير تعد أكبر التحديات التي تواجه معظم المؤسسات، فالقيادة وحدها هي التي تستطيع أن تعصف بكل مصادر القصور الذاتي في المؤسسة، و القادة فقط هم الذين يستطيعون دفع الأفراد للقيام بكل ما يلزم من أفعال و إجراءات لتغيير السلوك.

1- مفهوم قيادة التغيير : يمكن أن تعرف قيادة التغيير بناء على وجهات نظر و توجه كل باحث كما يلي:

76

تعرف بأنها : ” قيادة الجهد المخطط و المنظم للوصول الى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية و الإمكانيات المادية و الفنية المتاحة للمؤسسة“.

و تعرف بأنها: ” عبارة عن تفاعلات ديناميكية مرتبطة بقوى التغيير الداخلية و الخارجية للحفاظ على ضمان بقاء المنظمة في بيئة تتغير و تتطور بشكل مستمر“.

و تعبر قيادة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا و فعالية لإحداث التغيير، و يقصد خدمة الأهداف المنشودة.

و يمكن أن تعرف قيادة التغيير بأنها ” تنسيق و توجيه جهود كل العاملين و المنفذين و المتأثرين و القادة داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المبتغاة من وراء برامج و أنشطة التغيير التنظيمي منذ بداية الإعداد للتغيير و التخطيط له، و حتى تأسيسه و استمراريته و ترسيخه في ثقافة المؤسسة“.

⁷⁶ : صورية بوطرفة، القيادة التحويلية و دورها في ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية- دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2015/2016، ص 93.

2- دور القيادة في إدارة التغيير

يتمثل دور القيادة في إدارة التغيير في ما يلي :⁷⁷

- جعل الهيكل التنظيمي مرن و ديناميكي و متوافق مع طبيعة المهام الموكلة إليهم و معطيات الظروف المحيطة و الخصائص الذاتية للمنظمة.

- تكوين هيكل الموارد البشرية في التنظيم علميا و تقنيا و فكريا و ثقافيا متكاملا و متوافقا مع متطلبات العصر و متغيراته، و مرتكزا إلى التقنية و توفير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد البشرية و تمكينهم من المشاركة بالرأي في وضع القرار.

- تكوين تنمية و تطوير الرصيد المعرفي للمنظمة و اعتماد البحث العلمي و التطوير التقني سبيلا لحل مشكلاتها.

- تصميم الأنشطة و العمليات و تنسيق علاقات المنظمة الداخلية و تنمية علاقاتها مع العناصر الخارجية ذات التأثير.

- خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير الهادف و تنمية و دعم علاقات التعاون و التفاعل الديمقراطي بين عناصرها.

- إدارة المشروع في مجالات الأنشطة التي تمارسها المنظمة، و في نظم و إجراءات العمليات المختلفة من أجل مواكبة بل و استباق المتغيرات و الإعداد للتعامل معها.

- تأكيد المناخ الديمقراطي داخل المنظمة و احترام حرية التعبير لأعضائها على مختلف المستويات و فتح قنوات التغيير لهم للمشاركة بآرائهم و مقترحاتهم.

المبحث الثالث : المنطلقات الرئيسية للتغيير التنظيمي

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق لمراحل التغيير التنظيمي وفقا لمختلف نماذجه و مراجعة أهم النظريات المفسرة له و التي ساهمت في بنائه من خلال تقديم لمحة مختصرة عنه باعتبار أن تاريخ التغيير يكون ثري بالمساهمات التي تقدمها العلوم السلوكية .

⁷⁷ شواي سارة ، التطوير التنظيمي و مقاومة التغيير في المؤسسات - دراسة مقارنة بين المؤسسات القطاع العام و القطاع الخاص-، مرجع سبق ذكره ، ص 57.

المطلب الأول : مراحل التغيير وفق النماذج المختلفة

تم تطوير و اقتراح العديد من النماذج في ادارة التغيير التنظيمي تتفاوت درجة الاختلاف و التباين فيما بينهما و سوف يتم بايجاز مناقشة بعض من أهم هذه النماذج.

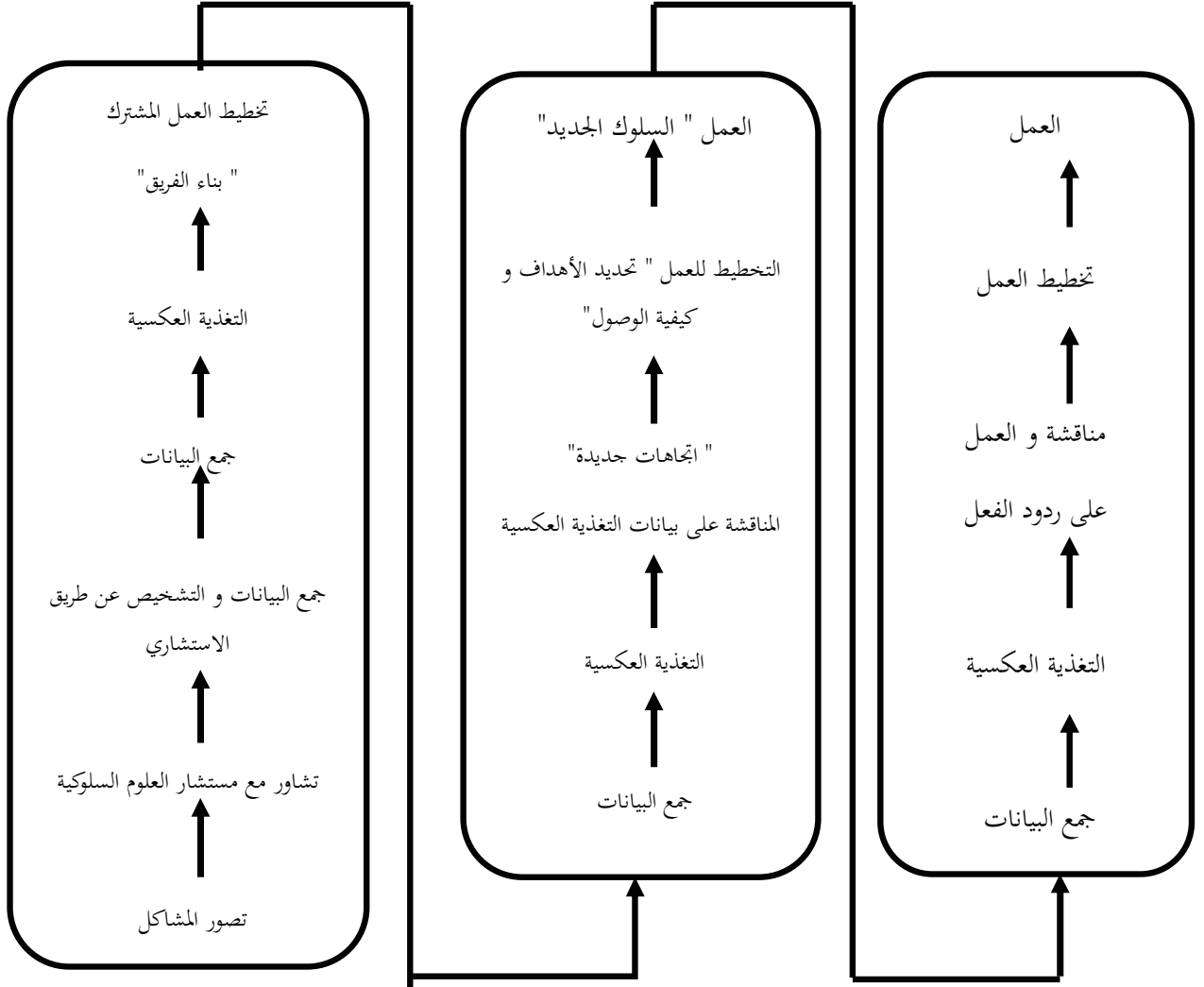
1- نموذج البحث الاجرائي Action Research

ركز هذا النموذج على أن عملية التغيير تعتمد على جمع المعلومات بصورة منظمة و دقيقة، ثم يتم تحليلها و في ضوء ذلك يتم اختيار نوع التغيير المناسب، و هذا النموذج يستند على المنهجية العلمية في إدارة التغيير و غالبا ما يكون مستشار التغيير من خارج المنظمة فبعد التعاقد مع المنظمة يبدأ بجمع المعلومات حول المشكلة الظاهرة و التغييرات المطلوبة كمرحلة أولية، و يقوم المستشار بطرح الأسئلة و اجراء مقابلات مع العاملين و يراجع السجلات و يستمع الى الشكاوي و اقتراحات العاملين، و يتابع عملية التشخيص للتعرف على المشاكل التي تواجه العاملين، حيث يقوم المستشار بتحليل هذه المعلومات و من خلال ما توصل اليه في الخطوتين الأولى والثانية، بمساعدة و مشاركة العاملين، يطور مستشار التغيير خططا عملية لتحقيق التغيير المطلوب و من ثم يبدأ التنفيذ، حيث أن العاملين و مستشار التغيير يقومون بالأفعال المحددة لتصحيح المشاكل التي تم تحديدها.⁷⁸

⁷⁸: شواي سارة ، التطوير التنظيمي و مقاومة التغيير في المؤسسات - دراسة مقارنة بين المؤسسات القطاع العام و القطاع الخاص-، مرجع سبق

و الشكل التالي يوضح المراحل التي تمر بها عملية التغيير محددة بكل دقة كما يلي :

شكل رقم 2: نموذج البحث الاجرائي Action Research



المصدر : شوابي سارة ، التطوير التنظيمي و مقاومة التغيير في المؤسسات - دراسة مقارنة بين المؤسسات

القطاع العام و القطاع الخاص - مرجع سبق ذكره ، ص 47

2- نموذج Kurt Lewin 1951

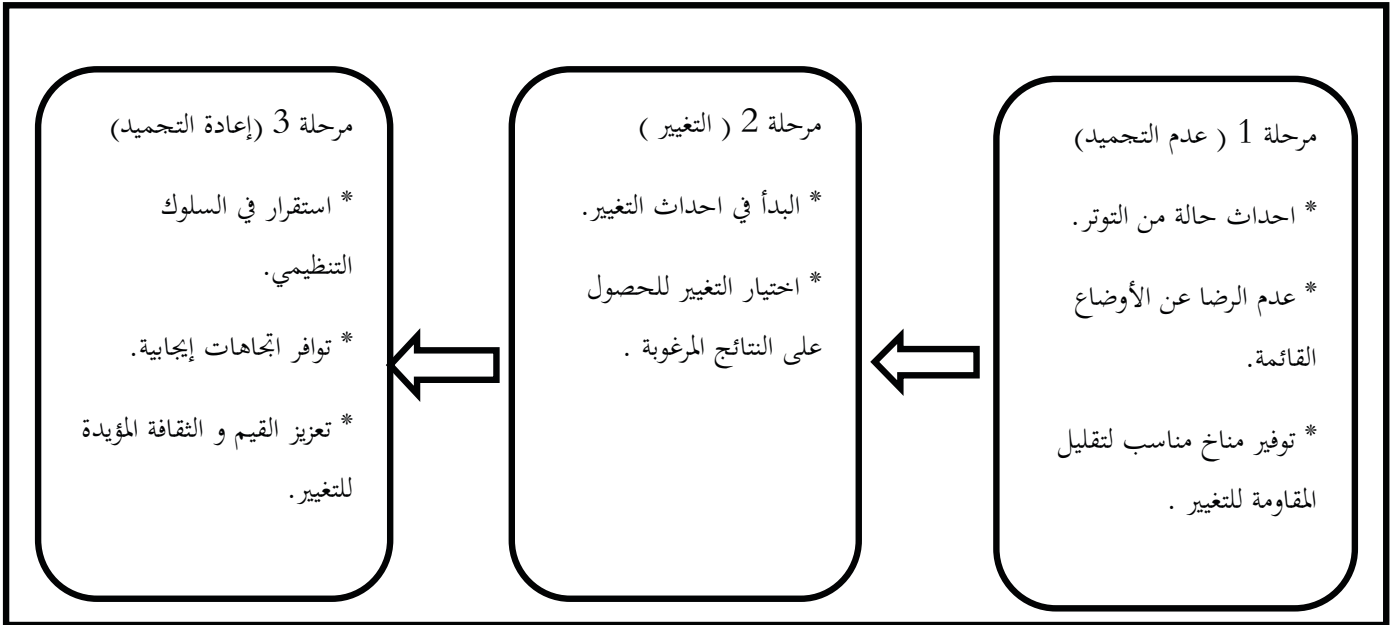
لقد طور Lewin Kurt نموذجا لإحداث التغيير حضي باهتمام كبير وقبول واسع، ويعتقد الكثيرون أن هذا النموذج والمراحل التي يحددها تساعد كثيرا على إحداث التغيير بنجاح، إذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة

سليمة، وقد قدم كلا من Kreitner Robert و Kinicki Angelo الفرضيات التي تم بناءا عليها وضع هذا النموذج، وهذه الفرضيات تقوم على :⁷⁹

- عملية التغيير تتضمن تعلم شيء جديد، كما تتطلب ضرورة التحلي عن الاتجاهات والسلوكيات الحالية ؛
- لا بد من وجود دوافع وحاجات لكي يحدث التغيير ؛
- أن جوهر عملية التغيير الأساسية هي الأفراد ؛
- أن توافر ظاهرة التغيير أمر ضروري ؛
- لا بد من تعزيز السلوكيات الجيدة، دعما لجهود التغيير .

اقترح Lewin كما هو مبين في الشكل، ثلاث مراحل لأي عملية تغيير مخطط و واع و سنتناولها بالشرح فيما يلي :⁸⁰

الشكل رقم 3 : المراحل الأساسية لعملية التغيير



المصدر : عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي و انعكاساته في تحسين السياسات و الأنظمة الأجرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 30

⁷⁹ : عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي و انعكاساته في تحسين السياسات و الأنظمة الأجرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 30

⁸⁰ : عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي و انعكاساته في تحسين السياسات و الأنظمة الأجرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 31

المرحلة الأولى. إذابة أو إسالة الجليد : هي أهم مراحل التغيير لأنها تتعلق بحالة النظام (المؤسسة)، ومدى استعداده لممارسة التغيير، ولا شك في أن نجاح عملية تغيير النظام يتأثر إلى حد كبير باستعداد النظام الاجتماعي و النفسي للتغيير .

تهدف هذه المرحلة إلى إعداد العاملين نفسياً ومعنوياً لاستقبال التغييرات المزمع إحداثها وذلك بإشعارهم بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث في بيئة المؤسسة، وبأنها لا تمس مصالحهم بسوء، وهذا يبرز العوائد والفوائد التي قد تترتب على التغيير ، والتخفيف من قيمة أي سلبيات محتملة، وكذا البدء في التغيير القوى البيئية الأخرى التي تؤثر في العاملين كنمط القيادة، نظم الحوافز، وغيرها، مما يشجع العاملين على تقبل التغييرات المتعلقة بهم مباشرة ولهذا يتم في هذه المرحلة العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل المؤسسة في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية، والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد، ولا يمكن للمؤسسة أن يتم لها ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمسيرين، ويطلق على عملية التهيئة بالإذابة، حيث يتم تحييد الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمؤسسة من أي متغيرات تؤدي إلى ثبات هذا الموقف .

المرحلة الثانية. التغيير: تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وينظر بعضهم إلى مرحلة التغيير ليس فقط أنها مرحلة تدخل، بل إنها مرحلة تعلم ، أي مرحلة يكتسب فيها كل فرد من الأفراد، وكل جماعات العمل، والمؤسسة أنماط جديدة من التصرف والسلوك، والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن، ولهذا فإنه يجب في هذه المرحلة التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم العمل على إجراء تغيير في الواجبات والمهام، كذلك في الهياكل الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تغيير مهارات وسلوك هؤلاء وتطويرها .⁸¹

المرحلة الثالثة. إعادة التجميد: كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف، ثم انتقل الأمر إلى التدخل بتغييرات مطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج، والسلوك المطلوب أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه ويمكن القول بأن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وبمعنى آخر هي محاولة التثبيت

⁸¹: عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي و انعكاساته في تحسين السياسات و الأنظمة الأجرية ، مرجع سبق ذكره ، ص31

والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير، فإذا كانت هناك تغييرات في أساليب العمل السياسات والإجراءات، واكتساب الأفراد والجماعات والمؤسسة أنماط جديدة، وجيدة من السلوك، فيجب إذن حماية ذلك والإبقاء عليه (أو ما يطلق عليه بتجميد الوضع) أطول فترة ممكنة، بل وضمان إستمراريته وثباته⁸².

3- نموذج ليبيت، واسطن وويسلي 1958

قام Lippitt, Watson et Westley سنة 1958 بتعديل على نموذج Lewin وادخال مجموعة من الإضافات عليه، حيث أصبحت مراحل التغيير حسب رأيهم سبعة بدل ثلاثة التي تناولها Lewin بالبحث، وهي على الوجه التالي :⁸³

- 1- تشخيص المشكلة ؛
- 2 - تقييم الدوافع و القدرة على التغيير ؛
- 3- تقييم الموارد و الدافع لوكيل التغيير، ويشمل هذا التزام كل المتعاملين للتقبل التغيير، الطاقة، والقدرة على التحمل.
- 4- الاختيار التدريجي لموضوعات التغيير، في هذه الخطوة يتم وضع خطط عمل ويتم وضع الاستراتيجيات.
- 5- يجب أن يتم تحديد دور وكلاء التغيير و فهمها من قبل الجميع بوضوح، كما يكون لجميع الأطراف توقعات واضحة من عملية التغيير، من هذه الأدوار نجد المشجع، الميسر، و الخبراء .
- 6- الحفاظ على التغيير، عن طريق تدعيم الاتصال، ودراسة ومتابعة ردود الفعل للأفراد والجماعات، والتنسيق داخل مجموعات العمل، وهي العناصر الأساسية في هذه الخطوة من عملية التغيير .
- 7- إنهاء تدريجيا العلاقة المساعدة لوكيل التغيير، بحيث ينبغي أن ينسحب تدريجيا من دوره كمسهل ومساعد في عملية التغيير، و يحدث هذا عندما يصبح التغيير جزءا من الثقافة التنظيمية للمؤسسة .

⁸² : عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي و انعكاساته في تحسين السياسات و الأنظمة الأجرية ، مرجع سبق ذكره ، ص32.

⁸³: Alicia Kritsonis (2004/2005) , Comparison of Change Theories, International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity, volume 8, number 1, California State University,p3.

4- نموذج جون كوتر 1996

اقترح Kotter (1996) نموذجا للتغيير التنظيمي و يتضمن ثلثي مراحل و يعتمد أساسا على نموذج Lewin و هي :⁸⁴

1 - إثارة الإحساس بالحاجة الى التغيير:

* دراسة السوق و الحقائق التنافسية

* تحديد الأزمات، و الأزمات المحتملة، أو الفرص الكبيرة و مناقشتها.

2- تكوين ائتلاف توجيه قوي:

* تكوين مجموعة بسلطة كافية لقيادة جهود التغيير.

* تشجيع المجموعة على العمل معا بصفتها فريقا واحدا.

3- وضع رؤية:

* إيجاد رؤية للمساعدة على توجيه جهود التغيير.

* وضع استراتيجيات لتحقيق تلك الرؤية.

4- نشر الرؤية و تعميمها:

* استخدام الوسائل الممكنة كلها لإيصال الرؤية و الاستراتيجيات الجديدة.

* تعليم العاملين سلوكات جديدة من خلال نموذج ائتلاف التوجيه.

5- تمكين الآخرين من العمل على تحقيق تلك الرؤية :

* التخلص من العقبات التي تحول دون التغيير.

* تغيير النظم أو الهيكليات التي تقوض الرؤية تفويضا خطيرا.

* تشجيع المخاطرة و الأفكار، و الأنشطة، و الاجراءات غير التقليدية.

6- التخطيط لتحقيق نجاحات على المدى القصير:

⁸⁴ : داود سليمان القرنة، عن قيادة التغيير، العبيكان للنشر و التوزيع، 2016، ص 8.

* التخطيط لتحسينات مرئية في الأداء.

* تنفيذ تلك التحسينات.

* تقدير الموظفين المشاركين في التحسينات و مكافأتهم.

7- تعزيز التحسينات و انتاج المزيد من التغيير:

* استخدام الزيادة في المصدقية لتغيير النظم، و الهياكل، و السياسات التي لا تتناسب و الرؤية.

* تعيين الموظفين الذين يستطيعون تنفيذ الرؤية، و ترقيةهم، و تطويرهم.

* تحديد نشاط العملية بمشروعات و موضوعات و عوامل تغيير جديدة.

8- اعضاء الطابع المؤسسي على النواحي الجديدة:

* ايضاح العلاقات بين السلوكات الجديدة و نجاح الشركة.

* اعتماد الوسائل الكفيلة بضمان تنمية القيادة و التعاقب الوظيفي.

5- نموذج دين أندرسون و ليندا أكرمان أندرسون 2001

يبين هذا النموذج المراحل التسعة التي تبين مراحل التغيير في المنظمة التي يجب اتباعها من أجل النجاح التغيير حيث يرى دين أندرسون و ليندا أندرسون أن عملية التحول تتحد على أساس فهم عميق للتغيير من خلال وجود مجموعة من المهارات و القدرات و الاستراتيجيات من طرف القيادة، و يتطلب أيضا ترسيخ فهمها و بصيرتها حول متطلبات صياغة التغيير، فنموذج دين أندرسون و ليندا أكرمان عبارة عن خريطة طريق تبين من أين يجب أن نطلق و الى أين يجب أن نصل.⁸⁵

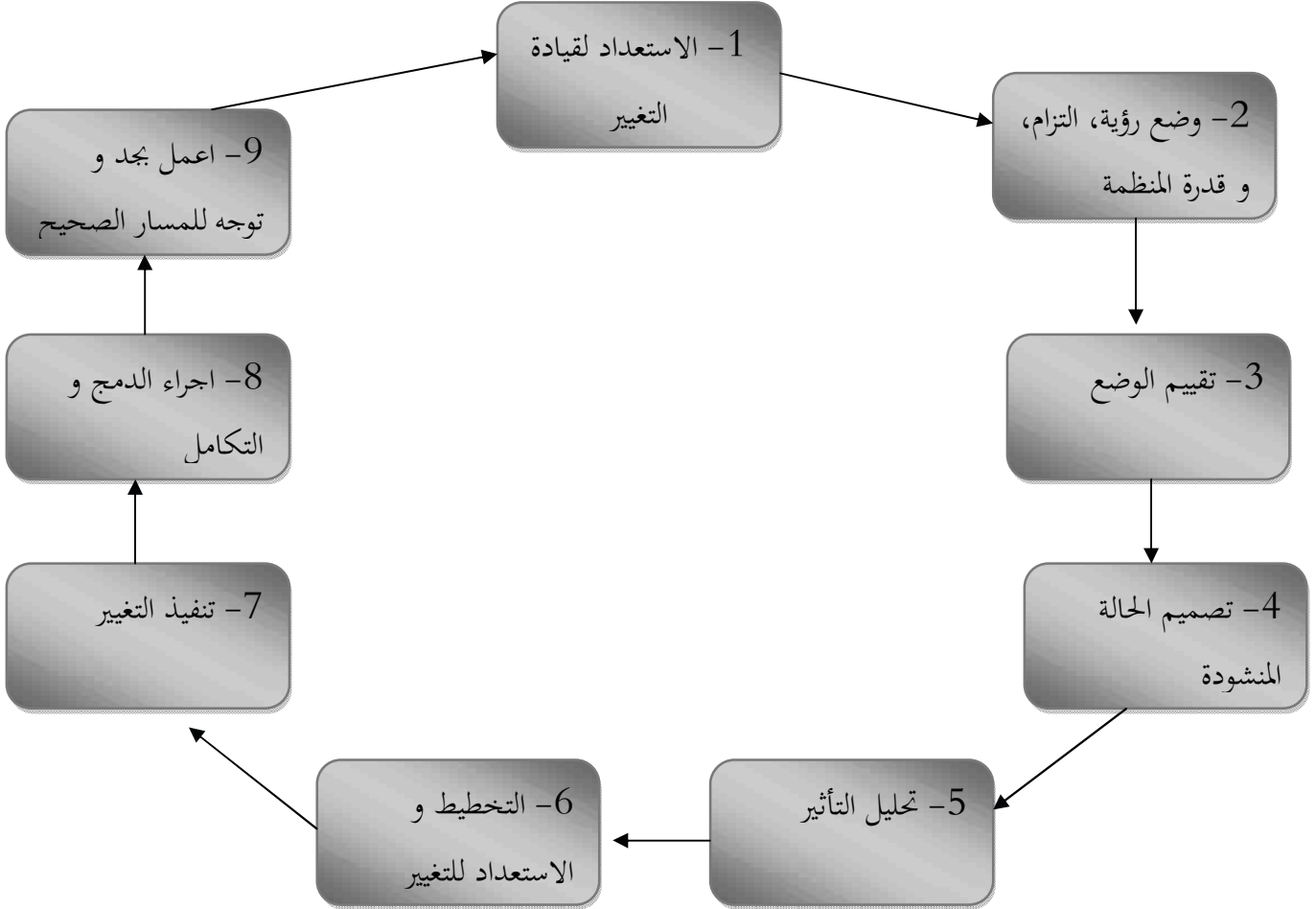
و يرى الكاتبان و هما يتمتعان بخبرة عشرين سنة في هذا المجال أن هذا النموذج مصمم لكل أنواع التغيير و مهما كان حجم التغيير و قوته و الشكل الموالي يوضح مراحل التغيير، نموذج لقيادة عملية تحول واعية.⁸⁶

⁸⁵ : شواي سارة، التطوير التنظيمي و مقاومة التغيير في المؤسسات - دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام و القطاع الخاص -، مرجع سبق ذكره،

ص 51.

⁸⁶ : نفس المرجع السابق، ص 52

شكل رقم 4: نموذج دين أندرسون و ليندا أكرمان أندرسون



المصدر : شوابي سارة، التطوير التنظيمي و مقاومة التغيير في المؤسسات - دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام و القطاع الخاص-، مرجع سبق ذكره، ص 52

المطلب الثاني : النظريات المفسرة للتغيير التنظيمي

من خلال هذا المطلب سوف يتم التطرق لمراجعة النظريات التي عاجلت هذا الموضوع و ساهمت في بنائه من خلال تقديم لمحة مختصرة عنه باعتبار أن تاريخ التغيير يكون ثري بالمساهمات التي تقدمها العلوم السلوكية.⁸⁷

⁸⁷: شوابي سارة، التطوير التنظيمي و مقاومة التغيير في المؤسسات - دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام و القطاع الخاص-، مرجع سبق ذكره، ص 41.

1- النظرية الكلاسيكية

تعود أصول هذه النظرية الى مبادئ الادارة العلمية التي صاغها فريدريك تايلور و اسهامات هنري فايول و ماكس فيبر، ركزت هذه النظرية على رفع الكفاءة و الفعالية الانتاجية اعتمادا على أفضل الوسائل والأساليب المادية و الفنية في نطاق التنظيمات الرسمية الصارمة دون الاهتمام و التركيز على الجوانب و الاعتبارات الانسانية و الاجتماعية الكافية و المطلوبة للادارة.⁸⁸

وأول روادها تايلور الذي أسس مذهبه على ثلاثة ركائز أساسية وهي:⁸⁹

- الفرد في العمل عاص ومعاقد لا يبحث إلا على الجزاء المادي.

- التخصص يمكن من رفع الإنتاج.

- العمال وأرباب العمل يشتركون في نفس المنفعة وهي فعالية المؤسسة.

كما اهتمت نظرية الإدارة العلمية بالبيئة وظروف العمل، وكيفية أداء العمل بطريقة فعالة.

ويرى تايلور أنه يمكن تجاوز المشاكل وتفادي الصراع من خلال العقلانية والموضوعية في العمل، والتي تتمثل في الأساليب العلمية للأداء والتعاون وزيادة الإنتاج وبالمقابل زيادة مالية (تحفيز مادي للعمال)، وبالتالي فلا داعي للصراع.

وقد وضع تايلور نظام الحوافر كدافع لرغبة العمال في قبول النظام الجديد للعمل وتأدية بالمستوى المخطط الذي حدد الأعمال بالطريقة العلمية

* ولتتبع المساهمات السابقة الذكر في مجال التغيير التنظيمي فقد قسمت تلك الفترات التي ساهمت بها النظريات إلى المراحل التالية:

المرحلة الكلاسيكية 1900-1927 - المرحلة السلوكية 1927-1950 - المرحلة الحديثة 1960 - إلى الآن .⁹⁰

⁸⁸: شوابي سارة، التطوير التنظيمي و مقاومة التغيير في المؤسسات - دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام و القطاع الخاص -، مرجع سبق ذكره، ص41.

⁸⁹: كرمي كريمة ، التغيير التنظيمي و أثره على الولاء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز، مرجع سبق ذكره، ص 36.

⁹⁰: حكيم بن جروة ، دراسة نظرية لإستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة مرجع سبق ذكره ،ص 21

ب- النظرية السلوكية

جاءت السلوكية كرد فعل على الاتجاه الكلاسيكي و ذلك نتيجة القصور في تناول الجانب الانساني في المنظمات و ما يترتب عنه من معاناة للمؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ التaylorية في امريكا و غيرها من مشاكل تنظيمية و سلوكية كالعجز في رفع الانتاج و تحسينه و غير ذلك من المشاكل كالاضرابات و الغياب، و في هذا الاطار برزت العديد من الأبحاث لعل أبرزها تجارب و أبحاث التون مايو و زملائه من جامعة هارفرد و عرفت بتجارب الهاورن.⁹¹

وقد توصل التون مايو إلى النتائج التالية⁹² :

- 1- أهمية الأوضاع الاجتماعية المحيطة بالعمل وتأثيرها في تحديد كمية الإنتاج لدى العامل.
- 2- التحفيز المعنوي وأهميته في خلق دافعية والإشباع النفسي لدى العامل.
- 3- تقسيم العمل لا يعتبر وسيلة كافية لتحقيق التخصص العالي.
- 4- يتوقف التخصص على وجهة نظر العمال على أنهم ينتمون إلى جماعة تنظيمية وليسوا أفراد منعزلين عن بعضهم ولا تربطهم علاقات.

و يرى وليام سكوت أن مدرسة العلاقات الانسانية قامت بتحليل البناءات الداخلية كالآتي :

- 1 - التنظيم غير الرسمي يعتبر كوسيط والضبط الاجتماعي فله تأثير على سلوك الفرد حيث يسهم في التوازن بين الاهتمامات والاحتياجات، وهذا ما وضع الموقف التنظيمي .
 - 2 - العلاقات غير الرسمية في البناء غير الرسمي تحمل خصائص معينة قد تساهم في فهم التنظيم الرسمي كذلك.
 - 3 - تظهر التنظيمات غير الرسمية أهمية الفرد الذي يقوم بالاتصال والقيادة والتكيف مع التغيير.
- و قد اهتمت مدرسة التون مايو بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم وتجاهلت البناء الرسمي للتنظيم وكذلك الظروف الاجتماعية المتعلقة بالبيئة الخارجية والتي اعتبرت خارج مجال التنظيم الاجتماعي للمصنع.

⁹¹: شواي سارة، التطوير التنظيمي و مقاومة التغيير في المؤسسات - دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام و القطاع الخاص-، مرجع سبق ذكره، ص42.

⁹²: محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية، 1998، ص 143

3 - النظريات الحديثة

اهتم علماء التنظيم بتحليل التنظيمات على أنها بناءات أو أنساق مفتوحة، ويميزوا بين النسق المفتوح والنسق المغلق في دراستهم للتنظيمات.⁹³

ويظهر ذلك في أعمال «ألفن جولدنر» الذي يرى أن نموذج النسق الطبيعي ينظر للتنظيم على أنه طبيعي وأنه يسعى لتحقيق الأهداف وسد حاجات التنظيم وأنه يعمل على التأقلم مع التغيرات الخارجية للتنظيم.

كما يرى «هومانز» أن أغلبية التنظيمات المعقدة تحوي تفاعلات معقدة من النشاطات، ويشير إلى أنه توجد علاقة متبادلة بين كل من التفاعل والعواطف والنشاطات والتي تعتبر أساس التنسيق الداخلي للتنظيم، وأنه يوجد نوعان من الأنساق الداخلية والخارجية وهما متلازمان، وأن النسق الخارجي (البيئي) له دور كبير في حياة النسق الداخلي لذا وجب التكيف والملاءمة بين النسقين.

ويضيف «ويسنبرج» أن أصحاب بعد التفاعل في تحليلهم للتنظيمات بالإضافة إلى النظر إلى التفاعلات الداخلية للتنظيم فهم يركزون أساساً على التنظيم وعلى بيئته المحيطة به وبأعضائه، حيث أن البيئة المحيطة تؤثر في سلوك أفراد التنظيم.

تعتبر هذه النظرية أن التنظيم كنسق مفتوح له علاقة متبادلة مع المحيط الخارجي، كما أن أصحاب هذه النظرية درسوا المتغيرات التي لها علاقة بالتكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة وأولوها اهتماماً، و أن هذه النظرية تجمع بين التقنية والجوانب الاجتماعية في التنظيم و لا تهمل أحدهما، ويتضح ذلك من خلال الدراسة التي أجراها تريست و برونفورد من معهد تافستوك على المناجم والذي توصل إلى أهمية التماسك الاجتماعي والاستقلالية في العمل في تحقيق أهداف التنظيم، ويعني ذلك أهمية أن تختار المؤسسة تنظيم العمل الذي يجمع بين التقنية والاكتفاء في الحاجات الاجتماعية. بالإضافة إلى أن النظرية السوسيوثقنية تطرقت إلى موضوع مقاومة التغيير والذي أرجعته إلى أسباب تهديد مصالح الفرد والجماعة من حيث المكانة و السلطة داخل التنظيم وكذلك إلى عدم إعلام الأفراد عن إجراء في وقت متأخر.

⁹³ - كرمي كريمة ، التغيير التنظيمي و أثره على الولاء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز، مرجع سبق ذكره ، ص 39

المطلب الثالث : استراتيجيات التغيير التنظيمي

هناك العديد من الاستراتيجيات لعملية التغيير التنظيمي نذكر اهمها كما يلي :

أولاً : استراتيجيات التغيير التنظيمي

معظم جهود التغيير الناجحة تتطلب مزيج من بعض الاستراتيجيات الأربع، و نادرا ما نكتفي بإستراتيجية واحدة، ويقدم Fred Nickols بعض العوامل المساعدة في اختيار إستراتيجية أو صياغة مزيج من الاستراتيجيات:⁹⁴

1 الإستراتيجية العقلانية التطبيقية :

– الافتراضات الأساسية : تقوم على أن الأشخاص عقلانيون وسوف يقبلون بالتغيير إذا كان سينعكس عليهم بشكل إيجابي ويقدم لهم مزايا ويحقق مصالحهم.

ويرى الكثير من المفكرين، أن هذا التفكير معقول جدا، ينبغي تحفيز العاملين لتحسين أدائهم المهني عن طريق الوعود الإيجابية والحوافز المادية والمعنوية أو ما يعرف بسياسية ”الجزرة“، باعتبارها أفضل من الوعيد والأساليب العقابية والترهييبية أو ما يعرف بسياسة ”العصا“.

وكانت الأبحاث السابقة قد أشارت إلى أن عنصر ”المكافأة“ أو ”العقاب“ سلاحان لمراقبة الموظفين والعاملين، غير أن سياسة التحفيز تعد الأفضل من أجل الحصول على نتائج مهنية.

وكان العلماء قد أجروا أبحاثهم على مجموعة من العاملين تم معاملتهم بصورتين منفصلتين، حيث تم تحفيز أفراد المجموعة الأولى بحوافز مادية ومعنوية في حال إنجازهم للمهام الموكلة إليهم في أسرع وقت، في مقابل ”الوعيد“ والتحذير من التراخي في إنجاز هذه المهام بين أفراد المجموعة الثانية. وأشارت الدراسة إلى أن أفراد المجموعة الأولى نجحوا في إنجاز المهمة المهنية الموكلة إليهم بصورة أسرع وأكثر كفاءة مقارنة بأفراد المجموعة الثانية الذين تم تهديدهم في حالة عدم إتمام المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد وأكثر كفاءة.

– اختيار العوامل : تغيير الاستراتيجية هنا يتركز على ميزان الحوافز وإدارة المخاطر.

⁹⁴ : Chin, R., & Benne, K.D. (1969) General strategies for effecting changes in human systems. In W.G. Bennis, K.D. Benne, & R. Chin (Eds), The planning of change pp. 33. New York: Holt, Rinehart & Winston.

من الصعب نشر وتطبيق وتبني هذه الإستراتيجية التطبيقية في ظل وجود مستوى ادنى من حجم الحوافر المتاحة إذ لا يمكن قبول المغامرة بمواجهة أخطار مستقبل غامض ، تكون عوائده وحوافره لا يزيد في أفضل حال عن حوافر الحاضر المتواضعة، ويتأكد صحة هذا عندما بشكل خاص عند أفراد المنظمة عندما يكون الوضع الحالي جيد جدا.

ومن الرشادة القيادية هنا هو استخدام الذكاء التغييري بان نلقي بضلال الشك على جدوى الحالة الراهنة لحاضر المنظمة، وإقناعهم بأن الوضع الراهن لديه صلاحية قصيرة.

2- الإستراتيجية المعيارية التثقيفية الموجهة :

- الافتراضات الأساسية: تستخدم الحقائق والمعرفة الخاصة والحجج المنطقية لإحداث التغيير، تفترض الإستراتيجية أن الفرد العقلاني الرشيد سيقدر دعم ومساندة التغيير من عدمه مستنداً على سلامة تفكيره ومصالحته الذاتية، لذلك لا بد من قيام وسيط التغيير بحشد قدراته لإقناع الآخرين بأن التغيير سيجعلهم أفضل من السابق.

اختيار العوامل : يتم التركيز بشكل مباشر على ثقافة ومعتقدات الأفراد، والعمال أنفسهم وتوجيه الطرائق المهنية في المنظمة التي يتصرف بها الأفراد لتكون متسقة مع هذه المعتقدات.

وعادة، لا تتغير ثقافة الأفراد بسرعة، وبالتأكيد ليس بين عشية وضحاها، وعليه تصبح هذه الإستراتيجية غير مجدية واتي ينصح بعدم اختيارها في حالة وجود تحول وظيفي وهيكلية على مهل زمنية قصيرة وبطيئة .

وعلاوة على ذلك، فتقافة المنظمة هي مدخل متغير يخرج عن طوع المنظمة في ظل وجود مقاومة للتغيير على خلاف الالتزام الإجباري بالتنظيم الرسمي.

لهذا السبب، تعمل الإستراتيجية المعيارية التثقيفية بشكل ودي على أفضل وجه في ظل وجود تناغم بين العلاقات الرسمية والتنظيم غير الرسمي على الأقل ودية ومتناغمة، ما يسمح بتجاوز الخلافات مع بعضهم البعض.

ومع ذلك، ليس هناك وسيلة أو اثنين مفتوحة هنا، تقريبا كل جهود التغيير تركز على المدى الطويل وكذلك الأهداف على المدى القصير إلى حد ما، أي على المدى الطويل إستراتيجية التغيير يجب أن تتضمن بعض جوانب التثقيفية من تجنيد وإشراك القادة للمنظمة و إبقائها شريكا في تحقيق هذا التوجه، إذ يجب أن

يوضع في الاعتبار أن المنظمات الرسمية وغير الرسمية ان هناك - في كثير من الأحيان - تتداخل في تبنى شكل من الأفراد الذين يقودون أو يؤثرون على الدوائر الكبرى أو المهمة والذين يشغلون مناصب قوية أيضا.⁹⁵

3- إستراتيجية السلطة القسرية

- الافتراضات الأساسية: تركز على أن التغيير هو إذعان من هم أقل سلطة لمن هم أقوى سلطة، وتستخدم طرق المشاركة في اتخاذ القرار والتوكيد على القيم المشتركة لخلق التغيير، إنها تستلزم تمكين وإشراك الأفراد الذين يتأثرون بالتغيير بصدق وفاعلية في التخطيط واتخاذ القرار الرئيس المتعلق بالتغيير.⁹⁶

يتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية تنمية اتجاهات الدعم والإسناد للتغيير من خلال المشاركة أو التمكين والتي تستند بدورها على بناء القيم الشخصية ومعايير الجماعة والأهداف المشتركة لكي يظهر الدعم والإسناد طبيعياً.

يهدف مبدأ "طريقي أو الطريق السريع" بشكل أساسي على تقليل الخيارات لا زيادتها، و في كثير من الحالات، تقبل بسهولة هذه الإستراتيجية بين القوى الفاعلة في المنظمة، عندما تعرف القلة فقط ما يجب القيام به. هذه الإستراتيجية هي "العصا" من جانب إدارة الجزرة والعصا.

- اختيار العوامل: تؤثر اثنين من العوامل الرئيسية التي في اختيار الإستراتيجية القسرية بين القوى هي الوقت وخطورة التهديد الذي واجهته.

وفقاً لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف. وهذه الإستراتيجية قد فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

وعلى الرغم من أنه لا يوجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك إلا أن الزج بين الإستراتيجية العقلانية الميدانية وإستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة قد يكون هو الأمل وهذا لا يعني عدم استخدام إستراتيجية القوة القسرية فهناك كل الظروف تستدعي استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير.

4 - الإستراتيجية البيئية التكيفية

⁹⁵ : Chin, R., & Benne, K.D. (1969) General strategies for effecting changes in human systems, op.cit.p33

⁹⁶: Chin, R., & Benne, K.D. (1969) General strategies for effecting changes in human systems .op.cit. p33

الافتراضات الأساسية: الأفراد يعارضون عدم وضوح الرؤية لكنها تتكيف بسهولة مع الظروف الجديدة، ويستند التغيير على بناء منظمة جديدة وتدرجياً تنقل أفراد المنظمة من الوضع القديم إلى آخر جديد⁹⁷.

تشكل التحولات في هذه الإستراتيجية عبء للتغيير من إدارة وتنظيم للأفراد، يستغل طبيعة التكيف الطبيعية ويتم تجنب العديد من المضاعفات المرتبطة بمحاولة تغيير الأفراد أو ثقافتهم.

إن القادة الذين يمتلكون خصائص ومقدرات عالية لديهم قدرة أكبر في العمل مع البيئات المضطربة وجعل المنظمة تعمل بتماسك واعتمادية عالية، فضلاً عن مقدرتهم الإدراكية التحليلية في التكيف مع البيئة الخارجية كما أن القادة الذين يمتلكون خصائص محدودة يمكن أن يكونوا قادة ناجحين في البيئات المستقرة وإن القادة الذين يمتلكون خصائص معقدة تمكنهم من العمل في البيئات الديناميكية والتكيف مع الحالات المتناقضة.

وتهتم الإستراتيجية البيئية التكيفية بعملية التحليل البيئي وأثرها في اختيار إستراتيجية التكيف التنظيمي، فالمنظمات التي تستطيع تحقيق مستوى مقبول من حالة التكيف التنظيمي مع حالات البيئة المتغيرة والاستمرار والنجاح فإنها تتبع استراتيجيات قوية تمكنها من مواجهة الظروف البيئية.

اختيار العوامل: الاعتبار الرئيسي هنا هو مدى التغيير، فإستراتيجية التكيف البيئي هي الأنسب لحالات حيث يسمى التغيير جذرياً و تحولي لتغيير تدريجي أو تراكمي كما أن الأطر الزمنية ليست عاملاً محددًا هذه الاستراتيجية يمكن أن تعمل تحت أطر زمنية قصيرة أو أطول، ومع ذلك في ظل فترات زمنية قصيرة، فإن القضية الرئيسية هي أن الإدارة لا يمكن أن يكون نمو الهائل في التنظيم الجديد، إذ يتم العمل على مزج ثقافة المنظمة الجديدة مع الثقافة القديمة للحصول على أحسن تكيف تنظيمي.

ثانياً - العوامل التي تحدد اختيار استراتيجية التغيير التنظيمي:

ليس هناك إستراتيجية مثلى لإدارة التغيير، يمكن أن تتبنى إستراتيجية عامة أو كبرى ولكن يتم مزيج من بعض الاستراتيجيات الأربع، و نادراً ما نكتفي بإستراتيجية واحدة لأي مبادرة معينة لان هناك دائماً مبادرات متعددة تصب في أكثر من نموذج تغيير، ولهذا يتم مزيج بعض من الاستراتيجيات المتاحة، وللحصول على مزيج أفضل لصياغة الإستراتيجية الممزوجة يجب أن تؤخذ في الحسبان الاعتبارات التالية:⁹⁸

أولاً - رؤية إستراتيجية: فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الإستراتيجية لمنظمة، فعملية التغيير في ظل غياب الإستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه، فهي أداة لتحقيق الرؤية والرسالة، والخطط الإستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام لتنفيذ

⁹⁷: op.cit. p34

⁹⁸: Chin, R., & Benne, K.D. (1969) General strategies for effecting changes in human systems, op.cit. p 36.

استراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المنظمة، و لكي يكون التغيير ناجحاً، يجب أن يتم ربطه بشكل واضح بالمواضيع الإستراتيجية للمنظمة، ويجب أن تلامس الرؤية بعض النقاط الأساسية:

1. العقلانية - لوصف لماذا نحتاج للرؤية، أو لماذا نحتاج للتغيير .
2. أصحاب المصالح - مناقشة أصحاب المصالح في المنظمة ، وماذا سيقدم لهم التغيير .
3. أهداف الأداء- تحديد القيم والمعتقدات الأساسية التي تدفع المنظمة للتغيير .
4. العمليات والبناء التنظيمي - كيف سيكون البناء التنظيمي للمنظمة ، أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية .
5. أسلوب التشغيل - المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض .

وتستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل، وقد ركز Kotter أيضا على الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين .

ثانياً- الاتصال : يعتبر الاتصال احد العناصر الرئيسة لنجاح تنفيذ التغيير حيث تحتاج المنظمة التي تمر بعملية تحول لعملية الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ما هو وثيق الصلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

إن أهم المهام الأساسية للقيادة صياغة رؤية جديدة لقيادة المنظمة للمستقبل المأمول، وهناك حاجة للتأكد بأنه تم الاتصال بأسلوب فعال لإيصال الرؤية لكي يتم تحويلها لتصرفات من قبل جميع الأفراد في المنظمة، حيث لا بد للقائد أن يهيئ نفسه بحيث يقرن أقواله بأفعاله، وان يتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تحتويها الرؤية.

ثالثاً- التزام وقناعة القيادة : يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطي لتنفيذ التغيير .⁹⁹

⁹⁹ :Chin, R., & Benne, K.D. (1969) General strategies for effecting changes in human systems, op.cit. p 36.

فالتغيير الفعال يتطلب الاستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال، حيث أن تحقيق التغيير بشكل فعال يتطلب الأعداد وبذل الإمكانات المادية والبشرية لدعم التغيير وإن أهمية تحديد وتوفير الموارد البشرية والمادية وعملية التدريب والتطوير خلال مختلف مراحل التغيير، وأحد أهم الأدوار للقيادات خلال عملية التغيير تتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم التأكد التي يخلقها التغيير، ويتحتم على القيادات في نفس الوقت العمل على التأكد أن التغيير يسير حسب الخطة، وأن أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير، لذا يبرز دور القيادات في تخفيف حدة مقاومة التغيير .

رابعاً. التحفيز والإلهام : يعمل القائد الفعال على تحفيز والهام التابعين لإنجاز العمل، وفي أي عملية تغيير، يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية، فهي تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المنظمة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة أفعال إيجابية، وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير.¹⁰⁰

ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف بشكل واضح ومكافآت الأفراد الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكناً وأحد مظاهر القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على تحفيز والهام التابعين، كما يجب التركيز على أهمية مساعدة العاملين خلال مرحلة التغيير عن طريق التقدير والاعتراف ومكافأة المشاركين في التغيير، وهناك العديد من الأسباب لفشل المكافآت في تحقيق التأثير السلوكي المأمول، ومن تلك الأسباب الاعتماد بشكل رئيس على المكافآت المالية، وغياب التقدير والاعتراف، ومكافأة أصحاب الأداء الضعيف

خامساً. تمكين العاملين : أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية التمكين، والافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التحلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين.¹⁰¹

بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية، حيث يتميز القيادة التحويلية باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية و أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها حيث يؤكد الكاتبان أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم

¹⁰⁰ :Chin, R., & Benne, K.D. (1969) General strategies for effecting changes in human systems, op.cit. pp 36.

¹⁰¹ : op.cit.p36.

القدرة على إمداد مرؤوسيههم بلطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت

فالقائدات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتميؤ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف، وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف.¹⁰²

المطلب الرابع: مداخل التغيير التنظيمي

باعتبار أن التغيير التنظيمي يمثل مجموعة من الجهود المخططة و الغير مخططة والتي تهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة وكفاءتها وزيادة مقدرتها على البقاء والاستمرار وقد برزت مجموعة من التحديات تجاه المنظمة أثناء ممارستها لعملية التغيير التنظيمي والتي تمثلت في ما يعرف بظهور ثورة المعلومات، التخصص، إدارة الجودة الشاملة وكذا الهندسة الإدارية حيث يعتبر هاذين الأخيرين من المداخل الحديثة والأساسية لعملية التغيير والتطوير التنظيمي وبناء عليه سنحاول معرفة دور كل من الجودة الشاملة والهندرة الإدارية في التأثير على التغيير التنظيمي:¹⁰³

أ- إدارة الجودة الشاملة: الجودة هي السمة الأساسية للأداء المستهدف ومن ثم تبح إدارة الجودة بمعناها الشامل هي المدخل الطبيعي لتحسين أداء المنظمة وهي أساسا الميزة التنافسية لأي منشأة ومن ثم فهي الوفاء بمتطلبات الزبون وبالتالي فهي تبدأ من السوق وباعتبار الجودة الشاملة هي مسؤولية كل شخص في المنظمة ويجب عليه ممارسة عناصرها الرئيسية والمتمثلة في:

- راجع الموقف وتحديد الأهداف. - ضع الخطط لتحقيق الأهداف. - نفذ الخطط.

- راجع مدى تحقق الأهداف. - عدل الخطط أو الأهداف.

ولقد احتلت إدارة الجودة وتطبيقاتها في الآونة الأخيرة أهمية خاصة سواء على الصعيد العالمي أو المحلي إذ تعتبر أحد الأنماط الإدارية

¹⁰² :Chin, R., & Benne, K.D. (1969) General strategies for effecting changes in human systems. op.cit. p 52.

¹⁰³ : حكيم بن جروة ، دراسة نظرية لإستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة مرجع سبق ذكره ، ص 29.

السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية تم وصفها بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب الأمر الذي جعل من الضروري تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل التطوير التنظيمي الهادف إلى تحسين الأداء والمحافظة على استمرارية البناء التنظيمي ومواجهة التحديات وجدير بنا أن نذكر تعريف كل من ستيفن كوهن ورونالد براند لإدارة الجودة الشاملة: "بأنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بمعرفة مدى رضا الم ستفيد من الخدمات أو المنتجات المقدمة له"

ب. الهندرة الإدارية (إعادة الهندسة) : منذ بداية الثورة الصناعية لم تعد مبادئ وأساليب الإدارة المعمول بها تتناسب مع مناخ الأعمال المعاصرة حيث أصبح على الإدارة في الوقت الراهن تغيير تلك المبادئ والأساليب والإنطاق في عملية إعادة بناء كاملة للمنظمة يتناسب مع معطيات العصر الحالي وكذا التطورات المستقبلية هذا البناء المتكامل اصطلح عليه اسم أو لفظ الهندرة الإدارية أو إعادة الهندسة والتي من أساسياتها نبذ المفاهيم والقواعد والفرص التي تبني الإدارة قراراتها دون تمحيص، والبحث عن قواعد وفروض جديدة تتناسب مع العصر كذلك تركز الهندرة الإدارية على مفهوم العملية والتي هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء له قيمة عند المستهلك في النهاية.

ويعد أسلوب الهندرة الإدارية من المفاهيم والأساليب الإدارية الجديدة والمتطورة والتي تسمح بالتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة من المتطلبات والأهداف الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الكفاءة والفعالية والمحافظة على بقائه واستمراره وهذه الأهداف تتطلب من المنظمات استخدام الهندرة الإدارية أو إعادة الهندسة وهذا بغية تحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء الحاسمة وبالتالي التأثير على التغيير التنظيمي .

وقد عرفها غسان القضاة بأنها: " إجراءات تحسين كبيرة دفعة واحدة عن طريق إعادة النظر الجذرية في العمليات والأنشطة التي تنفذها".¹⁰⁴

ج- القياس المقارن

يعرف القياس المقارن بأنه نموذج لتحسين العمليات الخاصة بالمؤسسة، و ذلك من خلال مقارنتها بالعمليات المماثلة لها و التي تؤدي بطريقة أفضل في مؤسسات أخرى، و هي عملية مستمرة لتقييم أداء نشاط معين للمؤسسة بالأداء العالمي الأفضل للمؤسسات الناجحة، و يعتبر القياس المقارن حجر الزاوية للمؤسسات، حيث أشارت إحدى الدراسات الى أن أسلوب القياس المقارن يتميز بأنه على درجة عالية من كفاءة التكاليف، كما أن

¹⁰⁴: حكيم بن جروة ، دراسة نظرية لإستراتيجيات ومدائل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، مرجع سبق ذكره ،ص30

المؤسسات وفقاً لهذا الأسلوب توفر كثيراً من الجهد و الوقت و الأموال نتيجة تجنب الأخطاء التي قد تكون قد وقعت فيها غيرها من المؤسسات أو تجنب تصميم أو ابتكار أسلوب أو منتج ما قد أثبت فشله أو عدم كفاءته من واقع تجارب المؤسسات الأخرى.¹⁰⁵

المبحث الرابع : ماهية مقاومة التغيير

تعتبر مقاومة الناس للتغيير أمر حتمي كما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه ، فالإنسان بطبعه يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه ذلك من إرباك وإزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد نظراً لعدم تأكده من النتائج المترتبة عليه والتي قد تكون حسب إدراكه ضارة لرغباته وحاجاته وتعني المقاومة امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم فمقاومة التغيير من قبل الأفراد أمر طبيعي وتعرف على أنها استجابة عاطفية سلوكية اتجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي ولمقاومة التغيير أسباب وأشكال إيجابيات وسلبيات تفصلها فيما سيأتي. تأخذ مقاومة التغيير أشكال مختلفة، بعضها يكون ظاهراً مثل تكوين تجمعات، المصارحة برفض التغيير أو ترك العمل، والبعض الآخر ضمني أو غير ظاهر كاستغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، زيادة عدد الأخطاء المرتكبة، وزيادة الغياب، والتغيب.

المطلب الأول : مفهوم مقاومة التغيير

1- تعريف مقاومة التغيير

تعتبر مقاومة التغيير عن رد فعل الأفراد اتجاه التغيير، كما أنها ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبي، فقد تكون دفعاً للمسؤولين للتفكير ملياً في التغيير أو تكون تحذيراً أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك.¹⁰⁶

يعرف ص. العامري و ط. الغالي (2014) مقاومة التغيير على أنها ” و قوف الأفراد و المجموعات موقفاً سلبياً يدل على عدم رضا و تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين مستوى الأداء و زيادة فعالية المنظمة“.¹⁰⁷

¹⁰⁵ : عبد الغني بن حامد ، دور التغيير التنظيمي و انعكاساته في تحسين السياسات و الأنظمة الأجرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 61.

¹⁰⁶ : Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand (2004) -Tonel, Stratégie « les clés du succès concurrentiel », Ed d'organisation, Paris, p 286.

¹⁰⁷ : عبد الغني بن حامد ، دور التغيير التنظيمي و انعكاساته في تحسين السياسات و الأنظمة الأجرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 40.

و تعرف مقاومة التغيير التنظيمي بأنه : ” كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة، لاعتقادهم بأن هذا التغيير يشكل تهديدا لأهدافهم الذاتية، أو الجماعية، أو لمصالحهم“¹⁰⁸.

كما تعرف مقاومة التغيير بأنها ” تعكس قدرة الأفراد على عرقلة و اعاققة المشاريع التي تنوي المؤسسة القيام بها وتؤثر على السير الحسن لها، و هي تشير الى مجموعة متنوعة من السلوكيات مثل اللامبالاة، الرفض و الاشاعات التحجج و المعارضة ، القمع، و الاضرابات و التخريب... الخ“¹⁰⁹.

ومنه نستنتج أن مقاومة التغيير هي امتناع الأفراد داخل المنظمة عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم وتعد تعبيراً ظاهرياً أو باطنياً لردود الفعل الراضية للتغيير ويكون والتعبير عن الرفض بمختلف الأشكال كإجراءات مناقضة لعمليات التغيير، أو بروز تيار عكسي داخل المنظمة يرفض هذا التغيير ويعمل على إيقافه وتعد تعبيراً ظاهرياً أو باطنياً لردود الفعل الراضية للتغيير.

2- أسباب مقاومة التغيير

أولاً- القوى الراضية للتغيير

- **القوى المعارضة للتغيير:** هي أشبه بلوي يبدل كل طاقته من أجل صد أي أفكار أو ممارسات تؤدي إلى عملية التغيير بكافة أشكاله، لأن اتخاذ قوى التغيير أي قرار جديد سيتعارض مع مصالحها، و بالتالي فهي تمثل أكبر عائق في وجه القوى الطامحة للتغيير بحكم سيطرتها على مواقع النشاط الإداري مما يجعلها قادرة على توجيه مسار التغيير.

- **القوى الراضية للتغيير** تمثل مصدر ازعاج للقيادة لصلابة مواقفها التي تتميز بالرفض المستمر لكل عملية تغيير جديدة، فهي ثقل على المؤسسة و لا يمكن تطويعها إلا عن طريق إغرائها بمواجهة القوى المعارضة لامتصاص قوتها وإحداث انشقاقات في صفوفها في ذات الوقت.

- **قوى التحجيم:** هدفها إعطاء شرعية وجود لقوى التغيير مع تقزيم دورها بتكبيها بمجموعة من القوانين تجعلها في موقف هش و سهل المنال ولها أشكال ثلاثة:¹¹⁰

¹⁰⁸: حضير كاظم حمود ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر و التوزيع ، عمان ، 2002، ص 195.

¹⁰⁹ : Richard soparnot (2013), Les effets des strategies de changement organisationnel sur la resistance des individus, Revue de recherches en science de gestion, N97, p26

¹¹⁰ : Jean Marie Ducreux (2004), Maurice Marchand-Tonel, **op cit**, p 286

أ- تستخدم أسلوب المداراة بأن تفسح المجال لعملية التغيير بالتوسع إلى الحد الذي تريده ثم تتوقف عن مساندته و تمارس هذه الخطة عادةً إذا كان تيار التغيير قويا يصعب صده فيسعى تيار التحجيم لاستيعابه و امتصاص قواه على مراحل دون الكشف عن نيته.

ب- عدم السماح بالتوسع أو النمو على ما وصلت إليه قوى التغيير بالمؤسسة والعمل على ترك الأمور على حالها.

ج- السعي إلى استهداف المكتسبات التي حققتها قوى التغيير مما يؤدي إلى تقويض مشروع التغيير و إصابته بالشلل التام، ويتم تنفيذ هذا الأسلوب حينما تقع قوى التغيير تحت تأثير انقسامات داخلية فيعطي هذا الفرصة لقوى التحجيم لتُمارس أهدافها الرامية إلى إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل التغيير

- قوى المحافظة على القديم: و تمثلها فئة من الموظفين المتقدمين في السن و هم في الغالب يعيشون على أجداد الماضي، و يتشبثون بالقديم الذي كان يمثل مراحل شباهم و قوتهم مما يجعلهم عبئاً على قوى التغيير التي ستسعى جاهدة إلى إغرائهم و استمالتهم و ذلك بالرفع من مكاسبهم و صلاحياتهم.

- القوى المنغلقة: هي قوى صعبة الانقياد متوقعة على ذاتها لا ترى في التطوير أي بعد إيجابي، لذا فهي تفضل الجمود و العزلة، و تحمل ثقافة بالية لا تشجع على الانفتاح و التعامل مع الآخر.

- قوى اللامبالاة و السلبية: وهي قوى مسلوقة الإرادة، تعيش على هامش الأحداث، لا تهتم بما يدور حولها أو تنفعل له، وهي تدور في فلك التيارات السائدة وتداريه، وهي بهذه السياسة تعمل على إحلال حالات مرضية داخل المؤسسة بإطلاقها للشائعات الكاذبة، و الأخبار الزائفة، و لمدة بذلك حالة من الاضطرابات و عدم الاستقرار، تسعى بها إلى تدمير المكاسب الجديدة.

ثانياً- أسباب مقاومة التغيير

حاول الكثير من الكتاب و الباحثين و المهتمين بالتغيير معرفة و تفسير الأسباب التي تدفع الفرد لمقاومة التغيير وقد أشاروا إلى أسباب و عوامل متنوعة عديدة بعضها ناتج عن الفرد ذاته و بعضها الآخر ناشئ عن الجماعة التي يعمل فيها الفرد و هناك عوامل و أسباب مصدرها المنظمة ذاتها، وقد تتداخل أسباب المقاومة بتدخل الحاجات و الرغبات و الأهداف، فالفرد هو عضو فريق العمل و فرق العمل تشكل المورد البشري للمنظمة حيث تتقارب الأسباب و تتباعد حسب مستوى التغيير و أهدافه و نوعه و الإستراتيجية المتبعة في تنفيذه.¹¹¹

¹¹¹: حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2020، ص 384

- فعلى مستوى الفرد يؤكد كل من Davis et Newstrom على التمييز بين ثلاثة أنواع من المقاومة تتفاعل مع بعضها البعض لينشأ عنها الاتجاه العام للفرد نحو التغيير عوامل منطقية تعتمد على التحليل العقلاني والعلم والمعرفة وعوامل نفسية تعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات وأخيرا عوامل اجتماعية تعتمد على مصالح وقيم الجماعة والجدول التالي يوضح تفاصيل الأنواع الثلاثة :

جدول رقم 1: عوامل المقاومة بالنسبة للفرد

العوامل المنطقية	العوامل النفسية	العوامل الاجتماعية
الوقت المطلوب للتكيف	الخوف من المجهول	التحالفات السياسية
الوقت الإضافي لاعادة التعلم	عدم التسامح مع التغيير	القيم المضادة للتغيير
احتمالات نشوء ظروف غير مرغوبة	عدم الميل نحو الإدارة او وسيط التغيير	نظرة ضيقة تهتم فقط بمصلحة الجماعة
تكاليف التغيير	الحاجة للامن و الرغبة في	الحفاظ على مصالح مكتسبة
التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير	المحافظة على الوضع الراهن	الرغبة في المحافظة على العلاقات الراهنة

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 387.

ومن خلال ما سبق يتأكد أن أسباب مقاومة التغيير من حيث أهميتها تكمن على مستوى الفرد لأنه لا يمكن أن نتوقع مقاومة على مستوى الجماعة أو المنظمة دون أن يتبناها الفرد ويستدخلها كاتجاه نظرا لأن مضمون التغيير لا يتماشى ورغباته وقدرته وظروفه البيئية وفهمه، فالتحليل على المستوى الفردي يبين أن أسباب مقاومته للتغيير ناتجة عن نقص أو ضعف الفهم وجهل بحقيقة العمل وظروفه بانتقاله مما هو عليه إلى ما جاءت به إستراتيجية التغيير الشاملة، مناخ عدم الثقة الذي يثيره التغيير من خلال المعلومات والسلوكيات والاتجاهات البديلة بين الرئيس والمرؤوس والزملاء والبيئة وفرق العمل وكذلك نقص الطاعة والولاء والانتماء وأخيرا الثبات (الاستقرار والاستمرار) من خلال المحافظة على التوازن والمكانة والهيئة ومكانة الذات بالنسبة للعمل ومجموع العاملين وحتى خارج المنظمة.¹¹²

- أما أسباب مقاومة التغيير على مستوى الجماعة وعواملها فيمكن أن تكون من العوامل الملازمة لهيكل وتكوين علاقات العمل لجماعة ما، الأمر الذي يقلل من قيمة الوضع الراهن ويشتمل ذلك على عدة عوامل

¹¹²: حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 385

مثل مدى تماسك الجماعة والمعايير الاجتماعية والمشاركة في صنع القرار واستقلالية الأفعال المتعلقة بالتصميم الذاتي وعقد النية، فأى تغيير ينبثق من خارج الجماعة من المحتمل أن ينظر إليه باعتباره تهديداً محققاً للوضع الراهن، لأن الجماعة سوف تحظى بقيمة مرتفعة من حيث تفاعلاتها الاجتماعية لكنها تمتلك قدراً محدوداً من قوة التأثير على عملية التغيير، فالتغيير الذي يمس جماعات و فرق العمل قد يتوقع مقاومته على اعتبار أن هذه الجماعات قد كونت معايير وأنماط خاصة بها في كيفية أداء العمل والتعامل فيما بينها وظهور معايير وقيم واتجاهات فيما بينهم تمثل الثقة والتعاون والتماسك وأي تغيير يعتبر تهديداً لهم ومصالحهم، فأى تغيير قد يؤدي إلى تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة يستوجب مثل هذا الإجراء من العاملين التكيف وبناء علاقات جديدة مما يثير بدوره قلقاً يؤثر سلباً على الأداء وقد يؤثر أيضاً سلباً على المركز الاجتماعي لبعض الموظفين.¹¹³

بالإضافة إلى ذلك فإن ما يعتبر عاملاً من عوامل المقاومة لدى الفرد قد ينطبق على جماعات و فرق العمل، فلدخول الجماعة إلى المقاومة بالأشكال التي سنبينها ما هي إلا نوع آخر من أنواع التعبير عن الرفض أو النقد أو التردد أو المقاومة بصفة عامة ولكن على مستوى أعلى وبقواسم مشتركة بين الأفراد ضمن المقاومة الجماعية، ومن أهم أسباب مقاومة التغيير، مايلي :¹¹⁴

1- الخوف من فقدان بعض المميزات: التغيير قد يصاحبه تخوف العاملين من فقدان مصادر قوتهم كالعامل الذي ظل يعمل لسنوات بأسلوب تقليدي يخشى أنه سيصبح متعلماً مثل العامل الذي التحق بالخدمة حديثاً. وعندما تحاول تطبيق أساليب العمل الإلكتروني يخشى بعض المديرين من إتاحة المعلومات التي كانت ملكاً لهم ولا يطلعون عليها إلا من أرادوا، قد يصل الأمر إلى خوف فقدان الوظائف أو نقصان الحوافز المادية نتيجة للتغيير، وهناك جانب اجتماعي وهو الخوف من إعادة توزيع العمالة وهو ما قد يؤدي بالعامل للانتقال إلى مجموعة عمل جديدة والبعد عن المجموعة الحالية التي ارتبط بها بعلاقات قوية.

2- محاولة تجنب المخاطرة: أي تغيير يحمل جانباً من المخاطرة ولذلك فإن الكثير من المديرين يفضل ألا يغير شيئاً خوفاً من فشل التغيير، فهؤلاء يحاولون تصوير أنه ليس في الإمكان أبدع مما كان لكي لا يضطروا لمواجهة المخاطرة.

3- عدم رؤية المميزات: أي تغيير يكون له جوانب سلبية وأخرى إيجابية ولكن علينا إحداث التغييرات التي تكون جوانبها الإيجابية أكبر من جوانبها السلبية، ولكن البعض يركز على الجوانب السلبية فيبدأ يعدد للمشاكل والمخاطر ولا يلتفت إلى الفوائد التي ستحدث من جراء هذا التغيير، فمن ضمن المشاكل المعتادة أن

¹¹³: حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 386

¹¹⁴: Essentials of Organization Theory and Design, R. Daft, 2nd edition, South-Western, 2000, P: 119

العاملين اعتادوا على الوضع الحالي، أن هناك تكلفة ومجهود مطلوبان للقيام بالتغيير، أن هذا يستلزم تدريب العاملين مرة أخرى، ويمكن صياغة هذه النقطة بطريقة أخرى وهي عدم رؤية الحاجة للتغيير وهو ما قد يعني عدم رؤية المشاكل الحالية التي تستلزم التغيير.

4- التركيز على التكلفة: عندما تحاول تحسين مستوى الخدمة أو القيام بأمر من شأنها تحفيز العاملين فإن بعض المديرين لا يرى فائدة لذلك لأنه يريد تقييم ذلك بشكل مادي مباشر، فهذا المدير لا يستطيع أن يفهم العلاقة بين رضا العميل وتحفز العامل وبين الربحية، صحيح أنك لا تستطيع تحديد ذلك بأرقام محددة ولكن العلاقة واضحة تماما، فالتركيز على أرقام التكلفة قد يجعل بعض المديرين لا يرى فائدة من التغييرات ذات التأثير غير المباشر.

5- فقدان الإحساس بالمشاركة: عدم استشارة العاملين الذين سيتأثرون بالتغيير يجعلهم يقاومون هذا التغيير لإحساسهم بأنهم لم يشاركوا فيه، وعلى العكس تماما فإن مشاركة العاملين والمديرين في التغيير يجعلهم يبذلون ما في وسعهم للتغلب على الصعاب في سبيل نجاح هذا التغيير.

6- عدم توفر الموارد المناسبة للتغيير: مقاومة التغيير قد تنبع من عدم توفر الوارد المادية اللازمة للتغيير أو عدم توفر الأدوات أو العمالة اللازمة أو توقع عدم توفير ذلك مستقبلا.

وهناك عوامل تزكي مقاومة التغيير ولذلك فإن نفس التغيير قد يلقي قبولا في المنظمة ويبقى مقاومة في أخرى. من هذه العوامل:¹¹⁵

1- حالات التغيير الفاشلة من قبل: عندما تمر بعدة محاولات فاشلة للتغيير في نفس المؤسسة فإن خوفك من التغيير يزداد وإحساسك بالمخاطر يتعاضم.

2- ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين: ثقة العاملين في الإدارة تقلل من الخوف من التغيير وتجعلهم أكثر قبولا لوجهة نظر الإدارة في الحاجة للتغيير، وعلى العكس تماما فإن ضعف الثقة يصاحبه مقاومة لأي تغيير وافترضا لسوء النية وتكديبا لنوايا الإدارة من التغيير.

3- ضعف أسلوب التقييم: عندما يكون أسلوب التقييم يأخذ في الاعتبار ما يقوم به المدير أو الموظف من تطوير وإبداع فإن الموظف يجد حافزا للتغيير ولكن عندما يكون التقييم يتم بناء على الأداء النمطي فقط فإن الموظف لن يجد حافزا للمخاطرة بالتغيير.

¹¹⁵: حسن حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 387

المطلب الثاني : أشكال مقاومة التغيير

يمكن أن تتخذ المقاومة أشكالاً وصوراً عديدة تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون (الإضراب) ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصالحه وحاجاته، كما يتوقف نوع المقاومة وحدوثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير.

وهناك من يعتبر مقاومة التغيير ردود أفعال تظهر في سلوكيات وتصرفات الأفراد ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال هي: ¹¹⁶

- الصدمة و تشير إلى شعور حاد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف.
 - عدم التصديق وهو شعور بعدم واقعية وعدم موضوعية السبب في ظهور التغيير.
 - الذنب وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.
 - الإسقاط وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.
 - التبرير وهو قيام الفرد بوضع أسباب للتغيير.
 - التكامل وهو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام.
 - القبول وهو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.
- ومن الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير نجد: ¹¹⁷
- * قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد.
 - * توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد بعضها ليس له صلة بالتغيير.
 - * يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء.
 - * يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح.
 - * يقوم الفرد بسرعة بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل.

¹¹⁶: حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره ، ص 387

¹¹⁷: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات ، مرجع سبق ذكره، ص 483.

* يصير الفرد على أن التغيير ليس عادلا ويقلل من الحاجة إليه.

* يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة حتى وان كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير.

* يظهر الفرد موافقته الشديدة ولكنه يعبر عن نقد معذور كأن يقول يا لها من فكرة رائعة.. لكن ...

* يقترح الفرد حلا سريعا لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير.

يرى نيجل كنج ونيل أندرسون (Anderson Nil et King Nigel) وهما يتحدثان عن صور التعبير عن المقاومة أنه لا معنى للحديث عنها باعتبارها سلوك فردي متوحد فالمقاومة عبارة عن فئة عامة من الأفعال تهدف إلى تحقيق هدف أو غرض معين أي أن المقاومة سلوك يحركه هدف، وفي معظم الحالات يكون الهدف هو الحفاظ على الوضع القائم بأقصى قوة ممكنة داخل المنظمة أو إحدى وحداتها الفرعية ويعرض الشكل بعض الطرق التي يمكن من خلالها التعبير عن المقاومة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وعن طريق ترميز التعبير إلى

سلسلتين: 118

مسترة ← عينية الفرد → المنظمة

نستطيع أن نستنتج مدى أنواع المقاومة وأشكالها هذا المدى من أكثر صور المقاومة تخفيا نجد أن الأشكال المستترة للمقاومة على المستوى الفردي تضم هبوط الحافز والخفض المقصود للأداء أو عدم استغلال الإمكانيات حتى النقيض الآخر الذي يتمثل في أكثر الصور المرئية للمقاومة والتي تأخذ شكل رسمي من خلال العمل الصناعي المتناغم الذي يضم عددا كبيرا من العاملين من أكثر من منظمة واحدة أو موقع واحد.¹¹⁹

وبين هذين النقيضين يمكن للمقاومة أن تأخذ أية توليفة من الأشكال التالية:¹²⁰

- تقليل التزام المنظمة.
- زيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير.
- زيادة معدلات الغياب والتأخير أو حتى تخريب نظم الإنتاج.
- تقوية معايير الجماعة والضغوط داخلها والتي ينتج عنها أداء منخفض وصدام بين الجماعات.

¹¹⁸ نيجل كنج و نيل اندرسون ، ادارة أنشطة الابتكار و التغيير ، ترجمة : محمود حسن حسني ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، الرياض، 2004 ،

ص 315.

¹¹⁹ : نفس المرجع السابق، ص 315

¹²⁰ : نفس المرجع السابق، ص 316

- زيادة الميل نحو الانتقاد وأنشطة نقابات العمال والجماعات غير الرسمية.

- انتشار الصدمات التي تنتج عن الاستياء إلى أماكن وأمر أخرى للتفاوض عليها.

ومن الواضح الآن أن المقاومة يمكن أن تأخذ عدة أشكال وأن الإستراتيجيات الملائمة للتكيف مع مثل هذا التنوع في الأفعال سوف يكون في حد ذاته مدى واسع وربما يكون أصعب أنواع المقاومة عند التعامل معه هو المقاومة المستترة بدرجة كبيرة، ببساطة لأنها مخفية عن ملاحظة عامة الناس وقد يستغرق الأمر وقتا طويلا للتعرف على أشكال المقاومة المستترة مثل نقص الأداء المقدم من جانب العاملين أو الفشل في استغلال الإمكانيات بالكامل.

المطلب الثالث : إستراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير

إن معالجة مقاومة التغيير بالتخفيف منها أو مواجهتها أصبح أمرا أكثر تعقيدا على اعتبار أن طرق وأساليب التعامل مع المقاومة لا تتم من خلال ردود أفعال شخصية وكذلك فإن مقاومة التغيير لها إيجابياتها التي ربما قد تقلل من أهمية سلبياتها وخاصة دراستها من الجانب النفسي الاجتماعي وكعملية نابعة مما يشعر به الفرد في مجال العمل وبما توجهه قيمه ومعتقداته تبقى أمرا غامضا ولم يوضح بما فيه الكفاية لذا قبل معرفة آليات وطرق معالجة المقاومة لا بد من التمييز بين إستراتيجية مقاومة التغيير كجزء وعنصر من إستراتيجية التغيير المبرمجة وبين رد الفعل الذي تتحكم فيه المواقف والأحداث وأيضا معرفة ما هو إيجابي وسلبي في المقاومة بالإضافة إلى بعض الرؤى الحديثة المختلفة عن المقاومة من الجانب النفسي لتتضح أكثر سبل التخفيف والتكيف أو التعامل مع مقاومة التغيير.¹²¹

1- بعض ردود الفعل غير الجدية للتغلب على مقاومة التغيير: عندما يواجه القائد بمعارضة لمحاولة إحداث التغيير فإن عليه أن يدرس ردود فعله بعناية وقد تكون بعض ردود فعل القائد فعالة في التغلب على مقاومة الناس للتغيير ولكن بعضها يكون غير فعال ومن أكثر ردود الفعل غير الجدية شيوعا ما يلي :

- **السلوك الدفاعي:** يعتبر القائد المعارض تهديدا أو هجوما شخصا عليه حتى عندما يكون لدى الفريق المعارض أسئلة مشروعة تحتاج إلى إجابة والنتيجة تكون إلقاء خطابات مطولة يحاول فيها القائد تبرير موقفه أو تتخذ الموقف التالي: يسوؤني جدا أن يكون شعورهم تجاه التغيير على هذا النحو، دون أن يجيب على تساؤلاتهم.

¹²¹ - عباس سمير، الثقافة التنظيمية و علاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية، كلية الاداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة باجي

- **إسداء النصح:** وهذا يعني أن القائد يحاول إخبار الناس بما يجب عليهم أن يفعلوه : لو كنت مكانهم لفعلت كذا، فبدلاً من أن يقوم القائد بمساعدة الناس في التعبير عن مشاعرهم وفي تحليل المشاكل التي يعانون منها نتيجة للتغيير بشكل منطقي فإنه ينقل مشاعره الشخصية بشكل خفي إلى الشخص الآخر الذي يبدي مقاومته للتغيير.

- **الإقناع السابق لأوانه :** يتم التعبير عن هذا الموقف على النحو التالي: أنا متأكد أنه عندما تتوفر لديكم جميع الحقائق فإنكم سترون الأمور كما أراها أنا، وهذه محاولة لإسكات الناس و إقناعهم بالتخلي عن مقاومتهم ويقابل القائد فيها مشاعر الناس بأفكار أو معلومات يقدمها لهم وقد تكون نتيجة ذلك كبت المشاعر وتجنب معالجة المشاكل الحقيقية التي يعاني منها الناس.

- **النقد (الاستنكار):** يتضمن هذا الموقف استنكار القائد للمعارضة ويترك ذلك شعوراً لدى الناس بأن قيمهم خاطئة على الرغم من أن المشكلات التي يعانون منها حقيقية مثال ذلك تعليق أحد الأفراد على هذا النحو: على الرغم من أنه كان يبدو عليه الموافقة على ما قلته إلا أنني شعرت أنه كان ينتقديني ويستنكر دوافعي.

- **الضبط والسيطرة:** يتم ذلك عندما يحاول القائد الحصول على سلطة ونفوذ كبير بحيث يمكنه ذلك من فرض التغيير عن طريق السيطرة على المقاومة فيتخذ القائد موقفاً دكتاتورياً كالتالي: هذه هي الخطة التي تم وضعها وهذا ما سوف تقوم به، ويكون رد فعل الآخرين عادة هو الاستسلام والقبول.

- **المعاقبة:** يتم عقاب الأشخاص الذين يقاومون التغيير عن طريق نبد القائد لهم ومهاجمته لدوافعهم يحاول هذا المنهج أن يطوع فريق المقاومة عن طريق حجب المكافآت المختلفة عنهم وفي بعض الأحيان قد يصل الأمر إلى إرغام فريق المقاومة على الانسحاب من الموقف وبالتالي إذا كان هدف السيطرة على الناس هو كبت مقاومتهم فإن المعاقبة هي إزالة هذه المقاومة والتخلص منها نهائياً.

2. المقاومة الإيجابية أو إيجابيات المقاومة : إن ردود الأفعال السابقة التي يقوم بها القائد أو فريق التغيير كلها نابعة من الافتراض الخاطئ بأن كل أنواع وأشكال وصور مقاومة التغيير فردية أم جماعية سيئة وسلبية ففي الواقع يجب أن يدرك القائمون على التغيير بأن للمقاومة بعض الوظائف المفيدة في مجال إحداث التغيير ولها إيجابيات منها:¹²²

• تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار الإدارة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.

¹²² عباس سمير، الثقافة التنظيمية و علاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 196.

• تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات لكي يمكن الإدارة ويساعدها على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات والصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير وبذلك تقوم باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين و إحاطتهم بالتغيير والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.

• إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة فالمقاومة تكشف النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة واتخاذ القرارات في المنظمة، وبالتالي فيمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعا من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.

المطلب الرابع : أساليب وطرق معالجة مقاومة التغيير

لا يمكن إغفال مقاومة التغيير وتأثيرها على نجاح وفعالية التغيير ومع ازدياد شدة مقاومة التغيير في جميع مستويات وأجزاء المنظمة فإن احتمالات نجاح التغيير تصبح محدودة جدا وتكاد لا تذكر ومن هنا يجب على الإدارة أن تسعى بجد وأن تبذل قصارى جهدها وتتخذ شتى الإجراءات والوسائل الكفيلة بتخفيف مقاومة التغيير، ومن بين الإستراتيجيات والوسائل العامة لتقليص مقاومة التغيير نجد¹²³ :

• التعليم والاتصال: هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقه وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات أو مذكرات وتقارير ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه والخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.

• المشاركة والارتباط: أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه والطلب من الأفراد تقديم مقترحاتهم وأفكارهم ومشورتهم أو تشكيل لجان وفرق عمل وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون

¹²³: عباس سمير، الثقافة التنظيمية و علاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 200.

الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير أما سلبياتها فإنها تستغرق وقتا طويلا.

• **التسهيل والدعم:** تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم واعطائهم فترة راحة بعد التغيير وتقديم المساعدة الاجتماعية والعاطفية للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير والإصغاء بعناية للمشكلات والتذمر، وإيجابيات هذه الطريقة أنه لا يوجد طريقة أخرى أفضل منها أما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا وتكلفتها عالية.

• **التفاوض والاتفاق:** تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير واضح من عملية التغيير وفي نفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل وتقديم حوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير وإجراء بعض المساومات وتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير وإيجابياتها أنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

• **المناوراة والاستقطاب:** وبموجب هذه الطريقة وضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعا ما وغير مكلفة أما سلبياتها فإنها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم استغلوا.

• **الإكراه الصريح والضمني:** وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة وأيضا عندما يمتلك منشئي التغيير قوة كبيرة وأهم إيجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلوا من سلبيات وأهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئي التغيير.

بالإضافة إلى ما سبق الإشارة إليه من إستراتيجيات لمقاومة التغيير ننبه إلى نقاط أخرى تختلف في أهميتها ودرجة تأثيرها على نجاح أو فشل التغيير مثل الاستعانة بالقادة ورؤساء التنظيمات الغير الرسمية في شرح التغيير ودواعيه وما سيترتب عليه وإشراك الأفراد في كافة مراحل التغيير ما أمكن، فالإنسان بطبيعته يتقبل تنفيذ ما يستشار فيه من أمور وما ما يشترك في التخطيط له.¹²⁴

¹²⁴: عباس سمير، الثقافة التنظيمية و علاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية، مرجع سبق ذكره ، ص 200

والشكل التالي يبين نموذج كوتر وشلزينقر للتغلب على مقاومة التغيير: ¹²⁵

الشكل 5 : استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير

اتجاه زيادة البروز و القوة

الاتصال	المشاركة	التيسير	المفاوضات	التلاعب	القسر
تقديم المعلومات عن التغيير و عرض المنطق وراء مقترحات التغيير ، تعليم العاملين بالمنافع من اجل تهدئة المخاوف . تحدي التفسيرات الخاطئة الخاصة بعملية التغيير .	انخراط أفراد الجماعة المتأثرين بالتغيير ، المشاركة في صنع القرار سواء كان رئيسيا أو هامشيا ، الحصول على درجة أكبر للالتزام نحو عملية التغيير .	استكشاف مناطق المقاومة و الاغراء من اجل الالتزام بالتغيير تجاهات تيسير و تغيير السلوك .	مفاوضات رسمية أو غير رسمية للتغلب على المقاومة و إمكانية استخدام طرف ثالث كحكم .	استخدام قوة المنصب ، التلاعب للحصول على الانصياع ، توليفة في التهديدات الفعلية و المرتقبة مع وجود مكافآت فعلية أو مرتقبة للانصياع .	وجود قسر ظاهر أو ضمني، سلوك قائم التهديد دون المكافاة للانصياع، مذكرة مكتوبة بانتهاء التعاقد عند الفشل في الانصياع .

المصدر : نيجل كنج و نيل أندرسون، ادارة أنشطة الابتكار و التغيير، مرجع سبق ذكره، ص 380

¹²⁵ ، نيجل كنج و نيل أندرسون، ادارة أنشطة الابتكار و التغيير، مرجع سبق ذكره ، ص 380

خاتمة الفصل

من خلال العناصر التي تعرضنا لها في هذا الفصل تبين لنا مكانة و أهمية التغيير بالنسبة للمنظمة، بحيث نال هذا الموضوع اهتمام الباحثين و المفكرين و المسيرين و اعتبروه ضرورة من ضروريات ادارة الأعمال و بناء و نمو منظمات الأعمال، و ينطوي التغيير التنظيمي على إعادة ترتيب النظم التنظيمية للمؤسسة بغية التكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية للمنظمة، و لذلك نجد منظمات الأعمال تميل اليوم الى ادخال تغييرات مستمرة و جذرية بسبب الضغوط التي أصبحت تفرضها الحاجة الى الكفاءة كزيادة الانتاجية، و كذلك بسبب التقنيات الحديثة ذات الأوجه المتعددة التي مكنت من أداء الأعمال في ثوان أو دقائق بدلا من الأيام، و هذا كله من أجل تقديم سلع و خدمات ذات جودة عالية وأكثر تنافسية في السوق، و اذا كان التغيير أمرا ضروريا و حتميا و طبيعيا فهو ليس بعمل سهل، إذ تتجلى صعوبته في المقاومة التي يبديها بعض الاشخاص أو الجماعات و هم عادة من أصحاب المصالح أو العاملين الغير مدركين لفوائد التغيير.

الفصل الثاني:

الإطار الميداني للدراسة و اختبار الفرضيات

تمهيد

ستتطرق في هذا الفصل التطبيقي الى واقع مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي بمختلف أبعاده المتمثلة في (التغيير في الأفراد، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الاستراتيجية، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الثقافة التنظيمية)، المطبقة في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز لولاية الطارف خلال السنوات الأخيرة.

لهذا الهدف فقد قمنا بتصميم استبيان لغرض معرفة آراء و اتجاهات أفراد العينة (إطارات سامية و إطارات عادية) حول عملية التغيير التنظيمي و انعكاساته لمؤسسة سونلغاز، و قمنا في الأخير بتحليل احصائي لنتائج الاستبيان عن طريق الاستعانة ببرنامج SPSS V22، كما خلصنا في اخر الدراسة الى بعض النتائج و التوصيات التي من شأنها أن تفيد المؤسسة موضوع الدراسة، حيث قسمنا هذا الفصل الى أربعة مباحث و هي :

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الدراسة المنهجية للمبحث

المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنتناول في هذا المبحث بطاقة تعريفية للمؤسسة لموضوع البحث و نشأتها التاريخية، كما سنتطرق لمختلف وظائفها، و كذا هيكلها التنظيمي.¹²⁶

المطلب الأول: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالطارف مكلفة و في نطاق اختصاصها بتوزيع الطاقة الكهربائية و الغازية، و كذلك تلبية حاجيات الزبائن من حيث التكلفة و جودة الخدمات.

1- لمحة تاريخية عن الشركة

ظهرت الشبكة بين سنة 1927 و 1929 و تتمثل مهامها في الإنتاج و النقل و التوزيع عبر القنوات و قانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة الى المؤسسة و لاسيما في ميدان تسويق الكهرباء و الغاز نحو الخارج.

2- نشأة و تطور مجمع الكهرباء و الغاز

سنة 1947: بمقتضى الأمر رقم 47-1002 تم تحويل تسيير مؤسسات الكهرباء و الغاز المؤممة في الجزائر الى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تحت تسمية " كهرباء و غاز الجزائر " E.G.A من سنة 1962 الى 1969.

بعد الاستقلال حاولت المؤسسة مواصلة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية على المستوى الوطني.

سنة 1969: بمقتضى الأمر رقم 69-59 الموافق لتاريخ 28/07/1969 تم حل مؤسسة " كهرباء و الغاز الجزائر " تم تحويلها الى " المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز "

سنة 1983 : لاعادة هيكلة سونلغاز ، أصبحت كل مؤسسات الأشغال و تصنيع العتاد مؤسسات مستقلة.

سنة 1991: و بواسطة المرسوم التنفيذي رقم 91-475 بتاريخ 14/12/1991 المتعلق بتغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة حيث أصبحت تسمى " مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري ".

سنة 2002: صدر قانون توزيع الكهرباء و الغاز بواسطة القنوات و في 05 فيفري 2002 تم تحويل المؤسسة لعمومية ذات طابع صناعي و تجارية الى مؤسسة قابضة ذات أسهم.

¹²⁶: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

" سونلغاز ش.ذ.أ"

سنة 2004: عملية تحويل سونلغاز حيث بدأت بانشاء ثلاثة مؤسسات للأنشطة القاعدية و هي انتاج الكهرباء، نقل الكهرباء و نقل الغاز.

سنة 2005: من أجل تحضير فروع للتوزيع تم انشاء أربعة مديريات عامة و جهوية للتوزيع تتمتع بالاستقلالية.

سنة 2006: ظهور أربعة شركات لتوزيع الكهرباء و الغاز " ش.ت.ج، ش.ت.و، ش.ت.غ و ش.ت.ش "

سنة 2009: انتهاء عملية الهيكلة، تم من خلالها خلق 39 مؤسسة فرعية:

33 مؤسسة للنشاطات القاعدية.

06 مؤسسات تساهمية مباشرة.

المطلب الثاني : نشأة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز لولاية – الطارف –

سنة 1984: كانت تابعة لشركة التوزيع عنابة، و التي تضم كل من (عنابة، سكيكدة، الطارف، سوق أهراس، قالمة).¹²⁷

2002/01/02 انشاء أول مركز لشركة التوزيع في الطارف.

2005 تسمية مديرية الطارف التابعة لشركة توزيع للشرق.

2006 تغير اسم من مديرية الطارف الى مديرية توزيع الطارف.

1- عرض مديرية توزيع الطارف

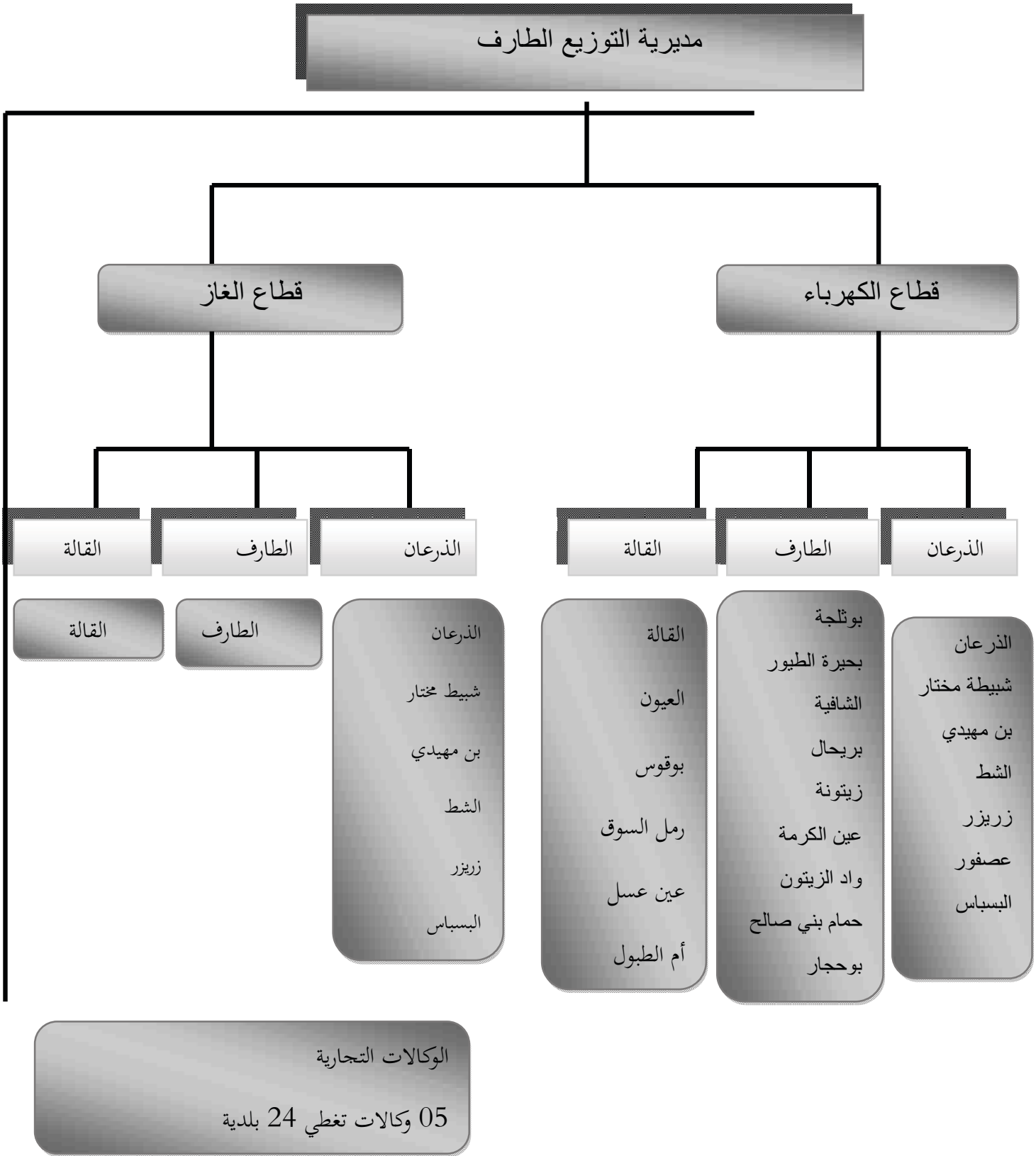
تقع مديرية توزيع الطارف على مستوى الطريق 44 بجانب نزل المالية و المثلة ب 11 قطاع كالتالي:

03 قطاعات للكهرباء (تغطي 24 بلدية)

03 قطاعات للغاز (تغطي 10 بلديات)

05 وكالات تجارية (تغطي 24 بلدية)

¹²⁷: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة



المطلب الثالث: وظائف شركة توزيع الكهرباء و الغاز

من خلال التطورات التي عرفتها شركة سونلغاز، أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف و المهام و من خلال المادة 6 من الجريدة الرسمية رقم 54 و في ديسمبر 1955، و في اطار الأهداف المسطرة و الخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف و المهام .

و من وظائف شركة سونلغاز نذكر ما يلي:¹²⁹

- ضمان نوعية انتاج و نقل و توزيع الطاقة الكهربائية، و كذا ضمان توزيع الغاز في اطار احترام شروط نوعية الحماية و الأمن بأقل تكلفة.
- تركيب، تصليح و صيانة و إعادة تجديد مراكز الإنتاج، و نقل و توزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة الى مراكز التوزيع العمومي للغاز.
- التخطيط ووضع البرامج السنوية و كذا المراكز المعدة لسنوات.
- ضمان التمويل اللازم لتحقيق و تنفيذ البرامج.
- التجديد و التعريف بالكيفيات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات و التركيبات الكهربائية الغازية) و كذا المتعلقة بأجهزة القياس و الحساب.
- ضمان التحكم في التسيير الحسن للبرامج.
- تساهم في السياسة من طرف المديرية العامة فيما يخص الادعاءات المقدمة للعملاء.
- تطبيق السياسة من طرف المديرية العامة، فيما يخص البداءات المقدمة للعملاء.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة و مراقبتها.
- ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء و الإصلاح و استغلال الموارد.
- ضمان السير الحسن للموارد البشرية و العتاد اللازم للعمل.
- ضمان أمن الأشخاص و المواد التي لها علاقة مع نشاط العمل و التوزيع.

¹²⁹: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

- ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل و عموما فان شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة و التحكم في الطاقة، و هو عامل ضروري للاقتصاد العام و بصفة خاصة الدراسات و الرقابة و تحقيق ميزة استراتيجية في التطور الاقتصادي و الصناعي.

المبحث الثاني: الدراسة المنهجية للبحث

قبل البدء في أي دراسة وحب على الباحث تحديد مجتمع و عينة الدراسة، و كذا اختيار الأدوات التي يستعين بها لاجراء دراسته.

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا من فئة الإطارات (السامية و العادية) في سونلغاز - الطارف- حيث قامت الباحثتان باختيار العينة العشوائية المنظمة من مجتمع الدراسة و بلغ عدد الإطارات المستجوبة ب 33 اطار و قد تم اختيار فئة الإطارات لكونهم الأكثر ارتباطا ووعيا بعمليات التغيير القائمة في الشركة و كذلك بأشكال المقاومة، و الجدول التالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة .

جدول رقم 02: عدد الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة
	35	33

المصدر : من اعداد الباحثان

2- عينة الدراسة

استخدمنا العينة العشوائية البسيطة حيث تقوم هذه العينة باختيار مفردات العينة من بين مفردات مجتمع البحث بصفة شخصية، و ليس وفقا لأي نظام أو قانون احتمالي و لقد أخذنا نوع من العينات العشوائية.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات

لجمع البيانات اللازمة للإجابة على إشكالية بحثنا و المتمثلة في علاقة أبعاد التغيير التنظيمي بأشكال مقاومة العاملين للتغيير، حيث وقع اختيارنا على الملاحظة و المقابلة و الاستبيان كأدوات للبحث معتمدين في ذلك

على رأي كل من Rousset.P et Lgalens.J حيث يرى هذان الباحثان أن في علوم التسيير انتاج البيانات يعتمد على هذه الأدوات :¹³⁰

1/ الملاحظة:

استخدمت الملاحظة لجمع المعلومات و كذلك معرفة علاقة العمال ببعضهم،علاقة الرؤساء بالمرؤوسين معرفة الأنشطة الموجودة في المؤسسة و أقسام المؤسسة و هيكلها التنظيمي، حيث تتطلب منا ملاحظة هذه الظواهر في ميدان البحث، لذا استعملناها كتقنية من جهة و كذلك لضبط الفرضيات و تحديد سلوك الفاعلين و معرفة تطلعاتهم و مشاكلهم.

2/ المقابلة:

حتى تتمكن من الحصول على المعلومات دقيقة إضافة الى شرح موضوع البحث لأفراد عينة الدراسة لجأنا الى الاستعانة ببعض المقابلات مع الإطارات المستجوبة بالمؤسسة لاثراء الإجابات و الوصول الى نتائج موثوق بها و ذات مصداقية، حيث قمنا باعداد دليل للمقابلة بغية تطبيقه على بعض الإطارات في شركة سونلغاز - الطارف - و هذا قصد جمع البيانات على التغيير التنظيمي المطبق حيث تناولت أسئلة المقابلة ما يلي:

س1 : هل بإمكانكم اعطاءنا نبذة عن مسارك المهني في المؤسسة ؟

س2: هل بإمكانكم ذكر تفاصيل التغيير التنظيمي الذي طبق على مستوى المؤسسة ؟ و دوافع تطبيق هذا البرنامج ؟

س3: هل هذا التغيير كان نتاج تشاور و تداول إدارة المؤسسة مع العمال، أم كان قرارا انفراديا؟

س4: ما هو موقف العمال من التغييرات التي قامت بها المؤسسة ؟

س5: كيف يتم التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير؟

بالإضافة الى ترك المستجوب يعبر عن آرائه متناولا بذلك مواضيع خاصة بإدارة الموارد البشرية بكل حرية مزودا ايانا ببيانات إضافية.

¹³⁰: شواي سارة ، التطوير التنظيمي و مقاومة التغيير في المؤسسات - دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام و القطاع الخاص - ، مرجع سبق

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

- حيث كانت مجمل إجابة الإطارات أنه عند الرغبة لاحداث أي تغيير في المؤسسة يتم انعقاد اجتماع مجلس إدارة يترأسه المدير العام بحضور ممثل العمال و يتم التشاور و اتخاذ قرار التغيير بعد دراسات معمقة تشمل جميع الجوانب، أي أن التغيير لم يكن يوما قرارا انفراديا.

و بشكل عام و حسب مجمل الإجابات أنه لا يوجد مقاومة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز لكونها مؤسسة مقننة ملزمة بتطبيق القوانين و القواعد، كما أن إظهار أي مقاومة من طرف العاملين تؤدي الى تحويله الى المجلس التأديبي، أو العزل من الوظيفة في بعض الحالات.

3/ الاستبيان:

هي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وصفها في استمارة توزع او ترسل الى الأشخاص المبحوثين أو تسلم لهم تمهيدا للحصول على الأجوبة حول الأسئلة المطروحة و هي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه الى الأفراد المبحوثين من أجل الحصول على معلومات و معطيات حول الموضوع أو المشكلة أو الموقف، و قد تم مراعاة العديد من الجوانب خلال اعداد الاستمارة و تصميم و تصميم الأسئلة منها: التدرج في الأسئلة و تسلسلها بهدف اثاره المستجوبين ليتسنى لهم فهمها و الإجابة عليها و ذلك بالاعتماد على لغة بسيطة مرتبطة بمصطلحات المؤسسة و الابتعاد عن تلك الأسئلة المحرجة التي تمنع الأفراد من الادلاء بالبيانات الواقعية.

و لتحديد أبعاد هذه الظاهرة و ضبط محاورها فقد تم الاعتماد في تصميم هذه الاستمارة على الاطار النظري للتغيير التنظيمي و مقاومة التغيير، و كذا على مجموعة من الدراسات السابقة، حيث قمنا بتصميم استبيان تم توجيهه لفئة الإطارات (العادية و السامية) لمعرفة مجالات التغيير التنظيمي المطبقة في المؤسسة محل الدراسة و أشكال المقاومة الموجودة فيها، حيث تم توزيع أغلب هذه الاستبيانات بتدخل منا في ملئها سواء بالشرح أو التفسير مما تطلب الوقت و الجهد، كما طلب منا الرجوع الى استلامها بعد فترة، نظرا لكثرة مشاغل هؤلاء لكن في الأخير لم نستعمل جميع الاستبيانات هناك استبيانات غير صالحة حيث لمسنا عدم الجدية في الإجابة، و يعتبر التوزيع الشخصي للاستبيانات أفضل وسيلة لجمع البيانات حيث يكون للباحث القدرة على جمع قدر من الإجابات في فترة زمنية أقل كما يمكن توضيح أي استفسار.¹³¹

¹³¹: شواي سارة ، التطوير التنظيمي و مقاومة التغيير في المؤسسات - دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام و القطاع الخاص - ، مرجع سبق

ذكره، ص 145.

1/3- أقسام و محاور الاستبيان

تم تصميم الاستبيان بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بالإضافة الى المقابلات التي اجريت مع اطارات المؤسسة محل الدراسة للاستفادة من معلومات أسهمت في تصميم الاستبيان، حيث قامت الباحثتان بتصميم استبيان خاص بالاطارات.

تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية، يختص الجزء الأول بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة، و اشتمل الجزء الثاني على أبعاد التغيير التنظيمي التي قامت بها الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز و ذلك بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي و قد شمل الجزء الثالث على أشكال المقاومة.

المحور الأول : أبعاد التغيير التنظيمي

- البعد الأول: التغيير على مستوى الأفراد يتركز على 6 عبارات قياس، تم ترميزها باختصار ب(A1-A6).

- البعد الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي يتركز على 8 عبارات قياس، تم ترميزها باختصار ب(A7-A14)

- البعد الثالث: التغيير في التكنولوجيا يتركز على 7 عبارات قياس، تم ترميزها باختصار ب(A15-A21)

- البعد الرابع: التغيير الاستراتيجي يتركز على 3 عبارات قياس، تم ترميزها باختصار ب(A22-A24)

- البعد الخامس: التغيير في المهام و الوظائف يتركز على 3 عبارات قياس، تم ترميزها باختصار ب(A25-A27)

- البعد السادس: التغيير في الثقافة التنظيمية يتركز على 5 عبارات قياس، تم ترميزها باختصار ب(A28-A32)

المحور الثاني : أشكال مقاومة التغيير

- البعد الأول: المقاومة الظاهرة يتركز على 5 عبارات قياس، تم ترميزها باختصار ب(B1-B5)

- البعد الثاني: المقاومة الضمنية يتركز على 5 عبارات قياس، تم ترميزها باختصار ب(B6-B10)

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

و لقد تم تدريج عبارات الاستبيان على سلم ليكرت الخماسي نظرا لسهولة استخدامه، فانه يقوم على إعطاء مفردات العينة مجموعة من العبارات و يطلب منهم التعبير على درجة موافقتهم من عدمها على سلم مدرج من (1) غير موافق بشدة الى (5) موافق بشدة على كل عبارة من العبارات المعطاة، و هو ما اعتمدت عليه الدراسة الحالية في قياس المفاهيم المستهدفة، مما يمنح لمفردات العينة من سهولة العملية في ملء الاستمارات و بالتالي تسهيل تجميع البيانات.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

و لدقة النتائج و لأجل تحديد فئات هذا المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحتسب كما يلي:

* طول الفئة : يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس لمقياس ليكرت و الذي يعطي بالعلاقة التالية :

طول الفئة : المدى / عدد درجات المقياس، حيث أن المدى يعبر عن الفرق بين أعلى و أدنى درجة $5-1=4$ ثم تقسيم المدى على عدد الفئات للحصول على طول الفئة الصحيح كما يلي: $0,80 = 5/4$.

جدول رقم 03: فئات مقياس ليكرت الخماسي و دلالتها

الفئات	الدرجة	دلالتها
من 01 الى أقل من 1,80	غير موافق بشدة	درجة عالية من الرفض
من 1,80 الى أقل من 2,60	غير موافق	درجة ضعيفة من الرفض
من 2,60 الى أقل من 3,40	محايد	درجة متوسطة (بين الرفض و التأييد)
من 3,40 الى أقل من 4,20	موافق	درجة ضعيفة من الموافقة
من 4,20 الى أقل من 5	موافق بشدة	درجة عالية من الموافقة

المطلب الثالث: اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة

تقوم الباحثتان باختبار الصدق و ذلك للتأكد ما اذا كانت أداة الدراسة تعكس محتوى متغيرات الدراسة و تقيس ذلك بفعالية، اما بالنسبة لاختبار الثبات فيقصد به اختبار دقة الثقة التي تقيس بها الأداة هذه المتغيرات أو بعبارة اخرى درجة استقرار النتائج و ثباتها، حيث تم اختبار ذلك من خلال:

1/ الاختبارات الحكمية:

من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية و كذلك المحكمين من اطارات في مؤسسة سونلغاز - الطارف-، بالإضافة الى أستاذ محاضر في جامعة حسيبة بن بوعلبي -الشلف- أستاذ محاضر بجامعة البشير ابراهيم -برج بوعرييج-، و بمراجعة المشرف و هذا بغية التحقق من صدقها، حيث طلب من هؤلاء المحكمين الحكم و ابداء الرأي في الاستمارة بشكل عام من حيث الصياغة و مستوى الوضوح و درجة مناسبة البنود مع اشكالية البحث بالإضافة الى مدى كفايتها و علاقتها بالبعد أو المحور الذي اندرجت فيه، و بناء على الملاحظات و الاراء و الاقتراحات المقدمة من هؤلاء تم اجراء التعديلات الضرورية و الالتزام بكل الملاحظات الضرورية و التأكد من الصدق الظاهري تم تطبيقها على عينة استطلاعية في مؤسسة سونلغاز شملت مجموعة من الاطارات للتأكد من فهم العبارات و معانيها و اضافة عبارات جديدة و الغاء اخرى كانت مكررة و بناء على ذلك يتأكد الصدق الظاهري ووضوح عبارات الاستبيان و أسئلة دليل المقابلة كذلك صدق المحتوى و شمولية هذه الابعاد و الأسئلة لقياس جميع جوانب المتغيرات.

2/ الاختبارات الاحصائية المستخدمة في التحليل

تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS22 (من خلال التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة) ، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- معامل الاتساق الداخلي (معرفة مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي اليه).
- معامل ألفا كرونباخ Alpha s'Cronbach (من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة).
- التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة.
- اختبار معامل الارتباط PEARSON (للتعرف على العلاقة بين متغيرات فرضيات الدراسة).
- اختبار T-test (لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين اتجاهات الباحثين نحو المتغير التابع باختلاف الجنس على مقاومة التغيير بالنسبة لجنس أفراد العينة).
- اختبار التباين الأحادي ANOVA لمعرفة مدى إمكانية وجود فروق معنوية بين اتجاهات الباحثين نحو المتغير التابع باختلاف المتغيرات (السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة).

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

أولاً: معامل الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي اليه هذه العبارة، و قد تم حساب الاتساق الداخلي و ذلك من خلال معامل الارتباط Spearman الذي يستخدم في حالة البيانات الرتبية بين كل عبارة من عبارات أبعاد المتغيرات و الدرجة الكلية للبعد.

و يأخذ قيما تفسر كالتالي: من 0 الى 0,19 ضعيف جداً، من 0,20 الى 0,39 ضعيف، من 0,40 الى 0,59 متوسط ، من 0,60 الى 0,79 قوي، من 0,80 الى 1 قوي جداً.

و يمكن توضيح نتائج الاختبار في الجداول التالية:

جدول رقم 04: معامل الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

البعد الأول : التغيير على مستوى الأفراد	
العبارة	معامل الاتساق الداخلي
1	0,662
2	0,819
3	0,820
4	0,762
5	0,448
6	0,771
البعد الثاني : التغيير في الهيكل التنظيمي	
العبارة	معامل الاتساق الداخلي
1	0,065
2	0,740
3	0,790
4	0,711
5	0,770
6	0,729
7	0,789
8	0,767
البعد الثالث : التغيير في التكنولوجيا	

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

العبارة	معامل الاتساق الداخلي
1	0,813
2	0,872
3	0,863
4	0,834
5	0,874
6	0,828
7	0,679
البعد الرابع : التغيير الاستراتيجي	
العبارة	معامل الاتساق الداخلي
1	0,923
2	0,813
3	0,626
البعد الخامس : التغيير في المهام و الوظائف	
العبارة	معامل الاتساق الداخلي
1	0,893
2	0,774
3	0,694
البعد السادس : التغيير في الثقافة التنظيمية	
العبارة	معامل الاتساق الداخلي
1	0,596
2	0,732
3	0,713
4	0,539
5	0,505
مقاومة التغيير الظاهرة	
العبارة	معامل الاتساق الداخلي
1	0,383
2	0,695

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

0,703	3
0,607	4
0,562	5
مقاومة التغيير الضمنية	
معامل الاتساق الداخلي	العبارة
0,803	1
0,879	2
0,912	3
0,564	4
0,845	5

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

- من خلال الجدول نلاحظ بأن جميع العبارات مقبولة و متسقة داخليا مع البعد و هو ما يؤكد أن جميع القيم ذات دلالة معنوية.

ثانيا: معامل Alpha de cronback

يستخدم هذا المعامل لقياس الثبات و هو عبارة عن معامل الارتباط بين عبارات المقياس حيث يفسر وفقا للقيم التالية :

(أكبر من 0.9 ممتاز ، أكبر من 0.8 جيد ، أكبر من 0.7 مقبول، أكبر من 0.6 مشكوك فيه، أكبر من 0.5 ضعيف ، أقل من 0.5 غير مقبول)

قامت الباحثان بتطبيق صيغة Alpha de cronback لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة، الا أن الحصول على $Alpha \geq 0.6$ يعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية و الإنسانية بشكل عام امرا مقبولا .

الجدول رقم 05: معاملات الثبات لمحاور الاستبيان

المتغيرات	معامل Alpha de cronback
المحور الأول : أبعاد التغيير التنظيمي	0.95
1/ التغيير على مستوى الفرد	0.80
2/ التغيير في الهيكل التنظيمي	0.87
3/ التغيير في التكنولوجيا	0.90
4/ التغيير الاستراتيجي	0.65
5/ التغيير في المهام و الوظائف	0.76
6/ التغيير في الثقافة التنظيمية	0.62
المحور الثاني : مقاومة التغيير	0.76
7/ مقاومة التغيير الظاهرة	0.68
8/ مقاومة التغيير الضمنية	0.68

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Spss

- يوضح الجدول أن معاملات الثبات لمحاور الاستبيان تراوحت قيمتها ما بين (0,62 – 0,95) مما يدل على أن أداة القياس تمتاز بثبات عال فيما يخص عينة الدراسة وهي قيمة جيدة ويمكن قبولها لأغراض التحليل إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، وهو ما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع استجابة المستقصى منهم عبر الزمن وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

1/ اختبار الالتواء و التفلطح

خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام معاملات الالتواء و التفلطح تم التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام معاملات الالتواء والتفلطح، يعطي مقياس الالتواء فكرة عن تمركز قيم المتغير فاذا ما كانت قيم هذا المتغير تتمركز باتجاه القيم الصغيرة أكثر من تمركزها باتجاه القيم الكبيرة فان توزيع هذا المتغير ملتويا نحو اليمين ويسمى موجب وتكون قيمة الالتواء موجبة، اما اذا كان العكس فاذا هذا الالتواء يكون سالبا او ملتويا

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

نحو اليسار وتكون قيمة الالتواء سالبة، اما اذا كانت قيمة معامل الالتواء صفرا فان التوزيع يكون طبيعيا، اما التفلطح يمثل تكرارات القيم على طرفي هذا المتغير ودرجة علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي، فاذا كانت قيمة التفلطح كبيرة كانت للتوزيع قمة منخفضة ويسمى التوزيع كبير التفلطح، اما اذا كانت قيمة التفلطح صغيرة فان للتوزيع قيمة عالية ويسمى التوزيع مدبب أو قليل التفلطح.

جدول رقم 06: نتائج توزيع اختبار الالتواء و التفلطح لاختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	الالتواء Skewness	التفلطح Kurtosis
التغيير على مستوى الأفراد	-0,483	0,329
التغيير في الهيكل التنظيمي	-0,387	0,428
التغيير في التكنولوجيا	-0,611	0,316
التغيير الاستراتيجي	-0,352	-0,438
التغيير في المهام و الوظائف	-0,726	-0,323
التغيير في الثقافة التنظيمية	-0,489	-0,739
المقاومة الظاهرة	0,475	2,495
المقاومة الضمنية	-0,252	-0,745

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

- من خلال الجدول أعلاه يتضح خضوع البيانات الى التوزيع الطبيعي.

2/ اختبار Shapiro-Wilk

بما أن حجم العينة محصورة بين 30 الى 50، في هذه الحالة يتم اختبار ما اذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي و ذلك بالاعتماد على اختبار Shapiro-Wilk

جدول رقم 07 : اختبار التوزيع الطبيعي وفق Shapiro-Wilk

المتغير	Shapiro-Wilk	
	القيم الاحصائية	قيمة DF
أبعاد التغيير التنظيمي	0,940	33
أبعاد مقاومة التغيير	0,977	33

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

- من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة SIG لكلا المتغيرين أكبر من 0,05، و بالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث : تقييم متغيرات الدراسة

سوف نقوم في هذا المبحث بتحليل الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة، و تحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على فرضيات الدراسة و مناقشة النتائج.

المطلب الأول : تحليل الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة

1/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال التكرارات و النسب المئوية المرافقة لكل تكرار .

جدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

نوع الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	20	%60.6
أنثى	13	%39.4
المجموع	33	%100

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز كانت نسبتها 60.6 % في حين أن نسبة الاناث بلغت 39.4 %، و تشير هذه النسبة الى سيطرة العنصر الذكوري في

العمل و ذلك يرجع الى طبيعة العمل الموجودة في المؤسسة و الذي يحتاج الى بنية جسدية، و كذا اعتماد المؤسسة على أعمال تتطلب ساعات من العمل المتواصل و أعمال ميدانية تقنية بالإضافة الى المشقة و التنقل... الخ، في حين أن أغلب الاناث تزاوّل العمل الإداري، و نرى أن المرأة بدأت بأخذ دورها بجانب الرجل في الأعمال.

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

2/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر من خلال التكرارات و النسب المئوية المرافقة لكل تكرار .

الجدول رقم 09: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 20 الى 30 سنة	19	%57.6
من 31 الى 40 سنة	12	%36.4
من 41 الى 50 سنة	2	%6.1
أكثر من 50 سنة	0	%0
المجموع	33	%100

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

- من خلال الجدول يتضح أن أغلب أفراد المؤسسة يتراوح سنهم ما بين 20 الى 30 سنة و هو ما يمثل نسبة 57.6 % ، أما الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة فكانت نسبتها 36.4 % ، ثم تأتي الفئة من 41 الى 50 سنة بنسبة 6.1 %، و في الأخير تأتي الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة معدومة.

- من خلال نتائج الجدول نلاحظ توجه المؤسسة نحو الاعتماد على العمال الشباب بشكل كبير، في حين كانت الفئة الأقل هي الأكبر سنا و ذلك بسبب توجه العديد منهم نحو التقاعد، كما تدل النتائج أن هناك تنوعا في متوسط أعمار مجتمع الدراسة و هذا التنوع يخدم أهداف الدراسة لأنه يتضمن التعرف على اتجاهات الأفراد نحو المواضيع المتعلقة بمجال العمل لأن خبرات الفرد المتراكمة عبر تجاربه تسهم الى حد كبير في تكوين اتجاهات سلبية أو إيجابية نحو موضوع معين.

3/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية من خلال التكرارات و النسب المئوية المرافقة لكل تكرار .

الجدول رقم 10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	18	%54.5

متزوج	15	%45.5
أرمل	0	%0
مطلق	0	%0
المجموع	33	%100

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

- من خلال الجدول نلاحظ أنه في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بلغت نسبة العزاب 54.5% ، في حين أن نسبة المتزوجين هي 45.5% ، في حين أن نسبة المطلقين و الأرامل كانت منعدمة .

- معظم الإطارات في المؤسسة محل الدراسة عزاب و متوجين و هذا ما يدل على الاستقرار النفسي و الاجتماعي و العائلي، و الذي له تأثير على الاستقرار المهني و ينعكس ذلك بالإيجاب على الأداء الوظيفي.

4/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي من خلال التكرارات و النسب المئوية المرافقة لكل تكرار .

الجدول رقم 11: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	0	%0
متوسط	0	%0
ثانوي	0	%0
جامعي	25	%75.8
دراسات عليا	8	%24.2
المجموع	33	%100

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

- من خلال الجدول يتبين لنا أن النسبة الغالبة لأفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة هي 25 فرد ما يمثل 75.8% ذو مستوى جامعي، أما عدد الأفراد ذوي دراسات عليا عددهم 8 أي ما نسبته 24.2% ، في حين انعدمت النسبة بالنسبة للمستوى الابتدائي، المتوسط و الثانوية

- من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن مؤسسة سونلغاز تركز على استخدام الكفاءة و المهارة العلمية من أجل مواكبة التطورات الحاصلة من خلال اعتمادها على خريجي الجامعات ذوو المستوى المعبر، و هذا ما يعكس أنه

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

يمكن الاستفادة من معرفتهم العلمية حيال موضوع الدراسة، و كذلك وجود طاقات و كفاءات جيدة يمكن استثمارها لاجتياح الخطط المنوطة بالقيادات لتحقيق عملية التغيير.

5/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة من خلال التكرارات و النسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

الجدول رقم 12: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	13	39.4%
من 5 الى 10 سنوات	16	48.5%
من 11 الى 15 سنة	1	3%
أكثر من 15 سنة	3	9.1%
المجموع	33	100%

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

- من خلال الجدول يتضح أن أغلب أفراد عينة المؤسسة محل الدراسة كانت خبرتهم من 5 الى 10 سنوات بنسبة 48.5 % في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تراوحت سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات 39.4 %، أما فئة الأفراد الذين كانت خبرتهم أكثر من 15 سنة كانت النسبة 9.1 %، و في الأخير فئة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 11 الى 15 سنة بنسبة 3 %.

- تستفيد المؤسسة من سنوات الخبرة من جهة و دوران العمل فيها من جهة أخرى ، فهناك تقارب في الأقدمية بين مختلف الفئات و هو ما يوضح لنا وجود حركية داخل المؤسسة من خلال عمليات الاحلال و التقاعد و عمليات التوظيف التي تقوم بها المؤسسة.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة

1. تحليل اجابات أفراد الدراسة نحو العبارات المتعلقة بأبعاد التغيير التنظيمي

قمنا بتحليل استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا المحور من خلال التركيز على قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف.

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

● التغيير على مستوى الافراد :

جدول رقم 13: تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات التغيير على مستوى

الأفراد

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف	ترتيب
1.تحرص المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستمرار	4.30	0.343	0.079	1
2.الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل الجديدة	4.27	0.642	0.150	2
3.البرامج التدريبية أدت الى تغيير في سلوك العاملين	4.06	0.809	0.199	5
4.هناك ربط بين البرامج التدريبية بتكنولوجيا المعلومات الحديثة	4.15	0.820	0.197	4
5.توجد فرصة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة	4.00	0.688	0.172	3
6.اعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تشجيعهم على ابداء ارائهم بكل حرية	3.70	1.280	0.345	6

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

- من خلال نتائج الجدول , حقق البعد التغيير على مستوى الأفراد متوسطا اجماليا قدره 4,08 و الذي يقع في المجال [3,40، 4,20] درجة عالية من الموافقة و حقق انحراف معياري قدره 0,391.

- احتلت العبارة [تحرص المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستمرار] المرتبة الأولى و هذا ما يدل على أن المؤسسة تحرص على تحديد الاحتياج من التدريب بهدف تجديد معارف العاملين و حتى يكون هناك تكيف و توافق في مجال العمل ، احتلت العبارة [الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل الجديدة] المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 4,27 و انحراف معياري 0,809 و هذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على ان يكون التدريب يتوافق مع متطلبات العمل لتنمي مواهبهم و تمكنهم من النهوض بأعباء وظائفهم الحالية و التأقلم مع التكنولوجيا، احتلت العبارة [توجد فرصة للعاملين لمواصلة

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

تعليمهم أثناء الخدمة [المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4 و انحراف معياري يقدر ب 0,688 و هذا يدل على أن المؤسسة ليس لديها مانع في مواصلة التعليم لأن هذا يعود عليها بالنفع، احتلت العبارة [هناك ربط بين البرامج التدريبية بتكنولوجيا المعلومات الحديثة] المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4,06 و انحراف معياري 0,820 و هذا راجع لمواكبة التطورات للابتعاد عن الروتين و كذا اكتساب مهارات، احتلت العبارة [البرامج التدريبية أدت الى تغيير في سلوك العاملين] المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4,06 و انحراف معياري 0,809 و هذا يدل على فعالية التدريب على العاملين ليحقق هدفه في تغيير سلوك العالين للأفضل، احتلت العبارة [اعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تشجيعهم على ابداء رأيهم بكل حرية] المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,70 و انحراف معياري 1,280 و هذا يدل على عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

• التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي :

مؤسسة سونلغاز تراعي أن يناسب الهيكل التنظيمي حاجاتها و متطلباتها و يساعدها على تحقيق أهدافها

الجدول رقم 14: تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات التغيير في الهيكل

التنظيمي

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف	ترتيب
7. تعمل المؤسسة على تعديل صلاحيات الأفراد و تطويرها وفقا للحاجة	4.18	0.528	0.126	1
8. يساهم تغيير الصلاحيات في الفروع الى زيادة الابداع	4.12	0.610	0.148	2
9. يتم تغيير الهيكل التنظيمي عند استحداث أقسام أو وظائف فيه	3.94	1.059	0.268	4
10. يتم اعادة توزيع جميع الوظائف وفقا للمؤهلات العلمية للموظفين	3.82	1.341	0.351	8
11. يتم اعادة توزيع المسؤوليات تبعا للمتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية	3.88	0.797	0.205	3
12. يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات	3.79	1.172	0.309	5
متوسط اجمالي 3.93				
انحراف اجمالي 0.540				

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

الأخرى					
13.تبسيط الهيكل التنظيمي بتقليل عدد المستويات الادارية	7	0.325	1.235	3.79	
14.المعلومات المنقولة عبر الاتصال تتصف بالدقة	6	0.312	1.250	4.00	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

- من خلال نتائج الجدول حقق البعد التغيير في الهيكل التنظيمي متوسطا اجماليا 3,93 و انحراف معياري 0,540 و الذي يقع في فئة درجة عالية من الموافقة، حيث احتلت العبارة [تعمل المؤسسة على تعديل صلاحيات الافراد و تطويرها وفقا للحاجة] المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يقدر ب4,18 و انحراف معياري 0,52 و هذا يدل على أن المؤسسة تسعى دائما لتعديل صلاحيات العاملين وفقا لمتطلباتها، احتلت العبارة [يساهم تغيير الصلاحيات في الفروع الى زيادة الابداع] المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,12 و انحراف معياري 0,61، احتلت العبارة [يتم اعادة توزيع المسؤوليات تبعا للمتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية] المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,88 و انحراف معياري 0,79 و هذا يعني أن أي تغيير في الهيكل يتبعه تغيير في المسؤوليات التي تتماشى مع أي وظيفة جديدة، احتلت العبارة [يتم تغيير الهيكل التنظيمي عند استحداث أقسام أو وظائف فيه] المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,94 و انحراف معياري 1,05 و هذا يدل على أن استحداث أقسام جديدة يستوجب تغيير في الهيكل، احتلت العبارة [يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى] المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,79 و انحراف معياري 1,17، احتلت العبارة [المعلومات المنقولة عبر الاتصال تتصف بدقة] المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4 و انحراف معياري 1,25، احتلت العبارة [تبسيط الهيكل التنظيمي بتقليل عدد المستويات الادارية] المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,79 و انحراف معياري 1,23، احتلت العبارة [يتم اعادة توزيع جميع الوظائف وفقا للمؤهلات العلمية للموظفين] المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,82 و انحراف معياري 1,34 مما يعني أن توزيع الصلاحيات و المهام لا يكون على أساس المهارات و القدرات بل على أساس المحسوبة.

• التغيير في التكنولوجيا:

الجدول رقم 15: تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات التغيير في التكنولوجيا

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف	ترتيب

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

متوسط اجمالي 4.08	5	0.254	1.047	4.12	15. تقوم المؤسسة بادخال معدات و الات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة
	4	0.230	0.934	4.06	16. تقوم المؤسسة باعادة النظر في نظم و اساليب العمل كلما تغيرت الظروف
انحراف اجمالي 0.561	1	0.117	0.485	4.12	17. تقوم المؤسسة بتغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا
	6	0.255	1.030	4.03	18. تقوم المؤسسة بانشاء موقع الالكتروني على شبكة الانترنت لتعرف بالمؤسسة
	6	0.255	1.030	4.03	19. تشجع المؤسسة على استخدام طرق و افكار جديدة للعمل
	3	0.221	0.871	3.94	20. تقوم المؤسسة بتحسينات رئيسية أو ثانوية في تكنولوجيا المنتج أو الخدمة
	2	0.165	0.705	4.27	21. استخدام شبكة انترنت داخلية تربط بين مختلف الاقسام بهدف تبادل البيانات و المعلومات

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

- من خلال نتائج الجدول حقق البعد التغيير في التكنولوجيا متوسطا اجماليا 4.08 و انحراف معياري 0.561 و الذي يقع في فئة درجة عالية من الموافقة، حيث احتلت العبارة [تقوم المؤسسة بتغيير اساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا] المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يقدر ب4,12 و انحراف معياري 0.485 و هذا يدل على أن المؤسسة تسعى دائما لمواكبة التطورات و تقديم الأفضل لعملائها، احتلت العبارة [استخدام شبكة انترنت داخلية تربط بين مختلف الأقسام بهدف تبادل البيانات و المعلومات] المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,27 و انحراف معياري 0.705، احتلت العبارة [تقوم المؤسسة بتحسينات رئيسية أو ثانوية في تكنولوجيا المنتج أو الخدمة] المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,94 و انحراف معياري 0,871، احتلت العبارة [تقوم المؤسسة باعادة النظر في نظم و اساليب العمل كلما تغيرت الظروف]

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.06 و انحراف معياري 0,934، احتلت العبارة [تقوم المؤسسة بادخال معدات و الات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة] المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4,12 و انحراف معياري 1,047، احتلت العبارة [تقوم المؤسسة بانشاء موقع الكتروني على شبكة الانترنت لتعرف بالمؤسسة] المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4,03 و انحراف معياري 1,030، احتلت العبارة [تشجع المؤسسة على استخدام طرق و افكار جديدة للعمل] المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 4.03 و انحراف معياري 1.030.

• التغيير الاستراتيجي :

الجدول رقم 16: تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات التغيير الاستراتيجي

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف	ترتيب
22.تقوم المؤسسة بتعديل أهدافها و استراتيجياتها لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة	4.18	0.966	0.231	1
23.تحرص المؤسسة على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري	4.00	1.00	0.250	2
24.تفكر المؤسسة بالاندماج من منظمة أكثر نجاحا	3.21	0.860	0.267	3

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

-من خلال نتائج الجدول حقق البعد التغيير الاستراتيجي متوسطا اجماليا 3,97 و انحراف معياري 0,555 و الذي يقع في فئة درجة عالية من الموافقة، حيث احتلت العبارة [تقوم المؤسسة بتعديل أهدافها و استراتيجياتها لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة] المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يقدر ب4.18 و انحراف معياري 0,966، و احتلت العبارة [تحرص المؤسسة على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري] المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4 و انحراف معياري 1، و احتلت العبارة [تفكر المؤسسة بالاندماج مع منظمة أكثر نجاحا] المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,21 و انحراف معياري 0,860.

• التغيير في المهام والوظائف :

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

الجدول رقم 17: تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات التغيير في المهام و

الوظائف

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف	ترتيب
25, تقوم المؤسسة بتغيير نوع الانشطة و المهام المسندة للعاملين	3.39	1.746	0.515	3
26. تعتمد المؤسسة على البحوث القائمة على الاستطلاع لتصميم الخدمة أو السلعة	3.42	1.127	0.329	1
27. تأخذ المؤسسة على عاتقها توفير بعض الخدمات مثل : النقل , جمعيات خيرية	3.15	1.258	0.399	2

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

- من خلال نتائج الجدول حقق البعد التغيير في المهام و الوظائف متوسطا اجماليا 3,32 و انحراف معياري 0,941 و الذي يقع في فئة الدرجة المتوسطة أي المحايدة، حيث احتلت العبارة [تعتمد المؤسسة على البحوث القائمة على الاستطلاع لتصميم الخدمة أو السلعة] المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يقدر ب 3,42 و انحراف معياري 1,127. و احتلت العبارة [تأخذ المؤسسة على عاتقها توفير بعض الخدمات مثل : النقل، جمعيات خيرية] المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,15 و انحراف معياري 1,258، و احتلت العبارة [تقوم المؤسسة بتغيير نوع الانشطة و المهام المسندة للعاملين] المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,39 و انحراف معياري 0,515.

● التغيير في الثقافة التنظيمية :

الجدول رقم 18: تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات التغيير في الثقافة

التنظيمية

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف	ترتيب
----------	-------------	---------------	----------------	-------

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

متوسط اجمالي 3.48	3	0.261	0.968	3.70	28. تحرص ادارة المؤسسة على اطلاع جميع العاملين فيها على التعليمات التي تحكم عمل المؤسسة.
انحراف اجمالي 0.330	4	0.262	0.939	3.58	29. تتأثر القيم الادارية في المؤسسة بالتغيرات السائدة فيها.
	5	0.326	1.047	3.21	30. يتم تعديل ثقافة المؤسسة بما يتوافق مع ثقافة المجتمع.
	2	0.196	0.642	3.27	31. قامت المؤسسة بتغيير جذري في رسالتها
	1	0.147	0.542	3.67	32. تسعى المؤسسة دوما لبلورة ثقافة مميزة خاصة بها.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

- من خلال نتائج الجدول حقق البعد التغيير في الثقافة التنظيمية متوسطا اجماليا 3,48 و انحراف معياري 0,330 و الذي يقع في فئة درجة عالية من الموافقة، حيث احتلت العبارة [تسعى المؤسسة دوما لبلورة ثقافة مميزة خاصة بها] المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يقدر ب 3,76 و انحراف معياري 0,542، احتلت العبارة [قامت المؤسسة بتغيير جذري في رسالتها] المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,27 و انحراف معياري 0,642، احتلت العبارة [تحرص ادارة المؤسسة على اطلاع جميع العاملين فيها على التعليمات التي تحكم عمل المؤسسة] المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,70 و انحراف معياري 0,968، احتلت العبارة [تتأثر القيم الادارية في المؤسسة بالتغيرات السائدة فيها] المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,58 و انحراف معياري 0,939، احتلت العبارة [يتم تعديل ثقافة المؤسسة بما يتوافق مع ثقافة المجتمع] المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,21 و انحراف معياري يقدر ب 1,047 .

2. تحليل استجابات افراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بمحور - أشكال مقاومة التغيير

-

قمنا بتحليل استجابات افراد مجتمع الدراسة نحو هذا المحور من خلال التركيز على حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و ترتيب العبارات حسب أقل قيم لمعامل الاختلاف.

● المقاومة الظاهرة :

الجدول رقم 19: تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات شكل المقاومة

الظاهرة

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف	ترتيب
33. مصارحة العاملين لرفض التغيير	3.39	0.934	0.275	1
34. تنظيم اضراب و المشاركة فيه من قبل العاملين الراضين للتغيير	2.79	1.172	0.420	5
35. عدم الالتزام بقواعد و اجراءات العمل تعبيرا عن عدم رضاهم للطريقة التي تتخذ فيها قرارات التغيير	2.27	0.767	0.337	3
36. زيادة عدد الشكاوي و التذمر من الوضع الجديد	2.73	0.892	0.326	2
37. زيادة الصراعات داخل المنظمة و هذا ما يسبب فشل برنامج التغيير المطبق.	2.33	0.917	0.393	4
متوسط اجمالي 2.70				
انحراف اجمالي 0.415				

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

- حقق بعد المقاومة الظاهرة في مؤسسة سونلغاز متوسطا اجماليا قدره 2,70 و انحراف معياري 0,415 و التي تقع في مجال المحايد أي أن هناك درجة متوسطة بين الرفض و القبول، و ظهرت النتائج كما يلي:

- احتلت العبارة [مصارحة العاملين لرفض التغيير] المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3,39 و انحراف معياري 0,934، و هذا يبين أن عمال مؤسسة سونلغاز يواجهون القائمين على التغيير بالرفض و عدم التأيد و هذا ما يبين عدم خوفهم و ابداء رأيهم بكل حرية.

- العبارة [زيادة عدد الشكاوي و التذمر من الوضع الجديد] المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2,33 و انحراف معياري 0,917، و هذا يدل على أن العمال يقاومون التغيير من خلال القيام بوضع الشكاوي و التذمر.

- احتلت العبارة [عدم الالتزام بقواعد و اجراءات العمل تعبيرا عن عدم رضاهم للطريقة التي تتخذ فيها قرارات التغيير] المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,27 و انحراف معياري 0,767، و هذا يدل على أن عمال المؤسسة يلتزمون بالقواعد و الاجراءات مهما كانت الظروف حتى و ان لم يكونوا مقتنعين بالتغيير.

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

- احتلت العبارة [زيادة الصراعات داخل المنظمة و هذا ما يسبب فشل برنامج التغيير المطبق] المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,33 و انحراف معياري 0,917، و هذا يدل على عدم نشوء أي صراعات داخل المؤسسة بين المعارضين و المؤيدين تؤدي الى فشل برامج التغيير.

- احتلت العبارة [تنظيم اضراب و المشاركة فيه من قبل العاملين الراضين للتغيير] المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2,79 و متوسط حسابي 1,172 و هذا يدل على رفض المستجوبين لهذه العبارة و هذا يرجع الى ان أي اضراب يتم تنظيمه من قبل نقابة العمال بعد موافقة المسؤولين في الادارة العليا للمؤسسة و ليس للعمال الحق في تنظيم أي اضراب بطريقة ارتجالية.

• المقاومة الضمنية :

الجدول رقم 20: تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات شكل المقاومة

الضمنية

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف	ترتيب
38.هبوط الحافز للعمل نتيجة للتغيير	3.03	3,218	1,062	5
39.عدم استغلال كامل الامكانيات المتوفرة	2.82	1,216	0,431	4
40.حجب المعلومات و تأخير وصولها من قبل الراضين للتغيير	2.58	0,939	0,363	2
41.استخدام الصوت المرتفع و اشارات اليد للتعبير عن رفضهم لهذا التغيير	2.18	0,778	0,356	1
42.يتم استغراق وقت أطول في تنفيذ الأعمال كشكل من أشكال مقاومتهم للتغيير	2.39	0,934	0,390	3

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

- حقق بعد المقاومة الضمنية في مؤسسة سونلغاز متوسطا اجماليا قدره 2,60 و انحراف معياري 0,628 و التي تقع في مجال المحايد أي أن هناك درجة متوسطة بين الرفض و القبول، و ظهرت النتائج كما يلي:

- احتلت العبارة [استخدام الصوت المرتفع و اشارات اليد للتعبير عن رفضهم لهذا التغيير] المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 2,18 و انحراف معياري 0,778.

- العبارة [حجب المعلومات و تأخير وصولها من قبل الراضين للتغيير] المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2,58 و انحراف معياري 0,939، و هذا يدل على أن عدد من العمال يقاومون التغيير من خلال حجبهم للمعلومات.

- احتلت العبارة [يتم استغراق وقت أطول في تنفيذ الأعمال كشكل من أشكال مقاومتهم للتغيير] المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,39 و انحراف معياري 0,934، و هذا يدل على أن عدد من أفراد العينة يستغرقون فترات أطول من المعتاد عليها في تنفيذ الأعمال و في المقابل هناك أفراد لا يوافقون على هذه العبارة و يقومون بانجاز أعمالهم في الوقت المطلوب.

- احتلت العبارة [عدم استغلال كامل الامكانيات المتوفرة] المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,82 و انحراف معياري 1,216، و هذا يدل على أن عمال المؤسسة يستغلون كامل الامكانيات و المهارات و القدرات في أداء أعمالهم بالرغم من رفضهم للتغيير.

- احتلت العبارة [هبوط الحافز للعمل نتيجة للتغيير] المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,03 و متوسط حسابي 3,218، و هذا يدل على أن العمال بالرغم من رفضهم للتغيير المطبق و بالرغم من كافة الصعوبات الا أنهم محمسين ومصرين على هذا العمل .

المطلب الثالث : تحليل العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة

1/العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل فيما بينها :

التغيير على مستوى الأفراد <--> التغيير في الهيكل التنظيمي

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير على مستوى الأفراد و التغيير في الهيكل التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,792 عند مستوى معنوية 0,000.

التغيير على مستوى الأفراد <--> التغيير في التكنولوجيا

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير على مستوى الأفراد و التغيير في التكنولوجيا في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,645 عند مستوى معنوية 0,000.

التغيير على مستوى الأفراد <--> التغيير الاستراتيجي

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير على مستوى الأفراد و التغيير الاستراتيجي في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,509 عند مستوى معنوية 0,002.

التغيير على مستوى الأفراد <--> التغيير في المهام و الوظائف

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير على مستوى الأفراد و التغيير في المهام و الوظائف في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,548 عند مستوى معنوية 0,001

التغيير على مستوى الأفراد <--> التغيير في الثقافة التنظيمية

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير على مستوى الأفراد و التغيير في الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,348 عند مستوى معنوية 0,028.

التغيير في الهيكل التنظيمي <--> التغيير في التكنولوجيا

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير في الهيكل التنظيمي و التغيير في التكنولوجيا في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,748 عند مستوى معنوية 0,000.

التغيير في الهيكل التنظيمي <--> التغيير في المهام و الوظائف

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير في الهيكل التنظيمي و التغيير في مهام و الوظائف في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,547 عند مستوى معنوية 0,001.

التغيير في الهيكل التنظيمي <--> التغيير الاستراتيجي

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير في الهيكل التنظيمي و التغيير الاستراتيجي في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,657 عند مستوى معنوية 0,000.

التغيير في الهيكل التنظيمي <--> التغيير في الثقافة التنظيمية

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير في الهيكل التنظيمي و التغيير في الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,531 عند مستوى معنوية 0,001.

التغيير في التكنولوجيا <--> التغيير الاستراتيجي

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير في التكنولوجيا و التغيير الاستراتيجي في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,806 عند مستوى معنوية 0,000

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

التغيير في التكنولوجيا <--> التغيير في المهام و الوظائف

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير في التكنولوجيا و التغيير في المهام و الوظائف في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,646 عند مستوى معنوية 0,000.

التغيير في التكنولوجيا <--> التغيير في الثقافة التنظيمية

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير في التكنولوجيا و التغيير في الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,732 عند مستوى معنوية 0,000.

التغيير الاستراتيجي <--> التغيير في المهام و الوظائف

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير الاستراتيجي و التغيير في المهام و الوظائف في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,670 عند مستوى معنوية 0,000.

التغيير الاستراتيجي <--> التغيير في الثقافة التنظيمية

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير الاستراتيجي و التغيير في الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,820 عند مستوى معنوية 0,000.

التغيير في المهام و الوظائف <--> التغيير في الثقافة التنظيمية

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير في المهام و الوظائف و التغيير في الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,544 عند مستوى معنوية 0,001.

2/ علاقة الارتباط بين أبعاد المتغير التابع

- المقاومة الظاهرة <--> المقاومة الضمنية

وجود علاقة ارتباط بين المقاومة الظاهرة و المقاومة الضمنية، حيث كان معامل الارتباط في المؤسسة 0,473 عند مستوى معنوية 0,005.

3/ علاقة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل و أبعاد المتغير التابع

التغيير على مستوى الأفراد <--> المقاومة الظاهرة

عدم وجود علاقة ارتباط بين التغيير على مستوى الأفراد و المقاومة الظاهرة في مؤسسة سونلغاز حيث كان معامل الارتباط -0,114 عند مستوى معنوية 0,526.

التغيير في الهيكل التنظيمي <--> المقاومة الظاهرة

عدم وجود علاقة ارتباط بين التغيير في الهيكل التنظيمي و المقاومة الظاهرة في مؤسسة سونلغاز حيث كان معامل الارتباط $-0,103$ عند مستوى معنوية $0,567$.

التغيير في التكنولوجيا <--> المقاومة الظاهرة

عدم وجود علاقة ارتباط بين التغيير في التكنولوجيا و المقاومة الظاهرة في مؤسسة سونلغاز حيث كان معامل الارتباط $0,003$ عند مستوى $0,986$

التغيير الاستراتيجي <--> المقاومة الظاهرة

عدم وجود علاقة ارتباط بين التغيير الاستراتيجي و المقاومة الظاهرة في مؤسسة سونلغاز حيث كان معامل الارتباط $0,089$ عند مستوى $0,621$.

التغيير في المهام و الوظائف <--> المقاومة الظاهرة

عدم وجود علاقة ارتباط بين التغيير في المهام و الوظائف و المقاومة الظاهرة في مؤسسة سونلغاز حيث كان معامل الارتباط $0,037$ عند مستوى $0,838$.

التغيير في الثقافة التنظيمية <--> المقاومة الظاهرة

عدم وجود علاقة ارتباط بين التغيير في الثقافة التنظيمية و المقاومة الظاهرة في مؤسسة سونلغاز حيث كان معامل الارتباط $0,133$ عند مستوى $0,461$.

التغيير على مستوى الأفراد <--> المقاومة الضمنية

عدم وجود علاقة ارتباط بين التغيير على مستوى الأفراد و المقاومة الضمنية في مؤسسة سونلغاز حيث كان معامل الارتباط $1,69$ عند مستوى معنوية $0,347$.

التغيير في الهيكل التنظيمي <--> المقاومة الضمنية

عدم وجود علاقة ارتباط بين التغيير في الهيكل التنظيمي و المقاومة الضمنية في مؤسسة سونلغاز حيث كان معامل الارتباط $0,151$ عند مستوى معنوية $0,402$.

التغيير في التكنولوجيا <--> المقاومة الضمنية

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

عدم وجود علاقة ارتباط بين التغيير في التكنولوجيا و المقاومة الضمنية في مؤسسة سونلغاز حيث كان معامل الارتباط 0,134 عند مستوى 0,457.

التغيير الاستراتيجي <--> المقاومة الضمنية

عدم وجود علاقة ارتباط بين التغيير الاستراتيجي و المقاومة الضمنية في مؤسسة سونلغاز حيث كان معامل الارتباط 0,272 عند مستوى 0,125.

التغيير في المهام و الوظائف <--> المقاومة الضمنية

عدم وجود علاقة ارتباط بين التغيير في المهام و الوظائف و المقاومة الضمنية في مؤسسة سونلغاز حيث كان معامل الارتباط 0,313 عند مستوى 0,077.

التغيير في الثقافة التنظيمية <--> المقاومة الضمنية

عدم وجود علاقة ارتباط بين التغيير في الثقافة التنظيمية و المقاومة الضمنية في مؤسسة سونلغاز حيث كان معامل الارتباط 0,139 عند مستوى 0,442.

المطلب الرابع : اختلاف الفروقات في تصورات المبحوثين حول مقاومة العاملين للتغيير ترجع لاختلاف الخصائص الديموغرافية و الوظيفية

1 / المقاومة الظاهرة للعاملين

أولا / عامل الجنس

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مقاومة العاملين الظاهرة للتغيير ترجع لاختلاف في عامل الجنس في مؤسسة سونلغاز قمنا باستخدام T test حيث كانت قيمة F:0,684 و كانت قيمة sig : 0,415 و هي أكبر من مستوى معنوية 0,05 و بالتالي لا توجد فروق في تصورات المبحوثين حول مقاومة العاملين الظاهرة للتغيير ترجع لاختلاف في عامل الجنس في المؤسسة محل الدراسة.

2 / ثانيا : المتغيرات الديموغرافية و الوظيفية (العمر , المستوى التعليمي , الحالة الاجتماعية , سنوات الخبرة)

لمعرفة ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في استجابات مجتمع الدراسة لمحاو الدراسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية و الوظيفية قامت الباحثتان بعمل اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) .

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

جدول رقم 21: الفروق في استجابات الافراد لمقاومة التغيير الظاهرة باختلاف المتغيرات الديموغرافية و الوظيفية

العمر						
قيمة (p) مستوى الدلالة	قيمة F	متوسطات المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	
0,135	2,146	0,792	2	1,583	بين المجموعات	المقاومة
		0,369	30	11,064	داخل	الظاهرة
			32	12,647	المجموعات المجموع	
المستوى التعليمي						
0,287	1,174	0,462	2	0,462	بين المجموعات	المقاومة
		0,393	30	12,186	داخل	الظاهرة
			32	12,647	المجموعات المجموع	
الحالة الاجتماعية						
0,457	0,567	0,227	2	0,227	بين المجموعات	المقاومة
		0,401	30	12,420	داخل	الظاهرة
			32	12,647	المجموعات المجموع	
سنوات الخبرة						
0,015	4,1	1,256	3	3,767	بين المجموعات	المقاومة
		0,306	29	8,881	داخل	الظاهرة
			32	12,647	المجموعات المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج هذا الجدول يتبين ما يلي:

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

-العمر: من خلال نتائج الجدول وجدت قيمة F في مؤسسة سونلغاز 2,146 وكانت قيمة P: 0,135 وهي اكبر من مستوى الدلالة الاحصائية 0,05 وبالتالي لا توجد فروق في استجابات الافراد لمقاومة التغيير الظاهرة .

- المستوى التعليمي: من خلال نتائج الجدول وجدت قيمة F في مؤسسة سونلغاز 1,174 وكانت قيمة P:0,287 وهي اكبر من مستوى الدلالة الاحصائية 0,05 وبالتالي لا توجد فروق في استجابات الافراد لمقاومة التغيير الظاهرة.

- الحالة الاجتماعية: من خلال نتائج الجدول وجدت قيمة F في مؤسسة سونلغاز 0,567 وكانت قيمة P:0,457 وهي اكبر من مستوى الدلالة الاحصائية 0,05 وبالتالي لا توجد فروق في استجابات الافراد لمقاومة التغيير الظاهرة.

- سنوات الخبرة : من خلال نتائج الجدول وجدت قيمة F في مؤسسة سونلغاز 4,1 وكانت قيمة P:0,015 وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية 0,05 وبالتالي توجد فروق في استجابات الافراد لمقاومة التغيير الظاهرة.

2/ المقاومة الضمنية

1/ عامل الجنس

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مقاومة العاملين الضمنية للتغيير ترجع لاختلاف في عامل الجنس في مؤسسة سونلغاز قمنا باستخدام T test حيث كانت قيمة F : 3,033 و كانت قيمة sig: 0,092 و هي أكبر من مستوى معنوية 0,05 و بالتالي لا توجد فروق في تصورات المبحوثين حول مقاومة العاملين الضمنية للتغيير ترجع لاختلاف في عامل الجنس في المؤسسة محل الدراسة.

2/ ثانيا : المتغيرات الديموغرافية و الوظيفية (العمر , المستوى التعليمي , الحالة الاجتماعية , سنوات الخبرة)

جدول رقم 22: الفروق في استجابات الافراد لمقاومة التغيير الظاهرة باختلاف المتغيرات الديموغرافية و

الوظيفية

العمر					
قيمة (p)	قيمة F	متوسطات	مجموع	درجات	مصدر التباين
مستوى		المربعات	المربعات	الخبرة	
الدلالة					

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

0,410	0,919	0,576	2	1,151	بين المجموعات	المقاومة
		0,627	30	18,798	داخل	الضمنية
			32	19,949	المجموعات	
					المجموع	
المستوى التعليمي						
0,742	0,110	0,071	1	0,071	بين المجموعات	المقاومة
		0,641	31	19,878	داخل	الضمنية
			32	19,949	المجموعات	
					المجموع	
الحالة الاجتماعية						
0,820	0,053	0,034	1	0,034	بين المجموعات	المقاومة
		0,642	31	19,915	داخل	الضمنية
			32	19,949	المجموعات	
					المجموع	
سنوات الخبرة						
0,010	4,508	2,115	3	6,345	بين المجموعات	المقاومة
		0,469	29	13,604	داخل	الضمنية
			32	19,949	المجموعات	
					المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج هذا الجدول يتبين ما يلي:

-العمر: من خلال نتائج الجدول وجدت قيمة F في مؤسسة سونلغاز 0,919 وكانت قيمة P: 0,742 وهي اكبر من مستوى الدلالة الاحصائية 0,05 وبالتالي لا توجد فروق في استجابات الافراد لمقاومة التغيير الضمنية.

- المستوى التعليمي: من خلال نتائج الجدول وجدت قيمة F في مؤسسة سونلغاز 0,110 وكانت قيمة P: 0,742 وهي اكبر من مستوى الدلالة الاحصائية 0,05 وبالتالي لا توجد فروق في استجابات الافراد لمقاومة التغيير الضمنية.

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

- الحالة الاجتماعية: من خلال نتائج الجدول وجدت قيمة F في مؤسسة سونلغاز 0,053 وكانت قيمة P:0,820 وهي اكبر من مستوى الدلالة الاحصائية 0,05 وبالتالي لا توجد فروق في استجابات الافراد لمقاومة التغيير الضمنية.

- سنوات الخبرة : من خلال نتائج الجدول وجدت قيمة F في مؤسسة سونلغاز 4,508 وكانت قيمة P:0,010 وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية 0,05 وبالتالي توجد فروق في استجابات الافراد لمقاومة التغيير الضمنية.

المبحث الرابع : اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج

المطلب الأول : اختبار الفرضيات

- من خلال نتائج صدق الثبات و المتوسطات الاجمالية و نتائج الارتباطات الاحصائية فانه يمكن قبول الفرضية الأولى التي تنص على أنه " يمكن التعبير عن أبعاد التغيير التنظيمي المطبقة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز لولاية - الطارف - في مايلي: التغيير على مستوى الأفراد، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير الاستراتيجي، التغيير في المهام و الوظائف، التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية".

- من خلال نتائج اختبار PEARSON يتضح عدم وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التغيير التنظيمي و أشكال مقاومة التغيير (الظاهرة و الضمنية) في مؤسسة سونلغاز، و بالتالي نرفض الفرضية الثانية التي تنص على " هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التغيير التنظيمي و أشكال مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05".

- من خلال اختبار T test واختبار One way Anova يتبين انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد العينة لأشكال مقاومة التغيير لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية 0,05، فقط هناك فروق لاستجابات العاملين لأشكال مقاومة التغيير لمتغير الخبرة وبالتالي نرفض الفرضية الثالثة التي تنص على " هناك فروق للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) لاستجابات الأفراد نحو مقاومة التغيير".

المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة

أظهرت الدراسة النتائج التالية :

أولا : تحليل النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية

1/ الجنس

- سيطرة العنصر الذكوري في مؤسسة سونلغاز بنسبة %60,6، و هذا ما يدل على أن العنصر الذكوري لديه الطموح و الفرصة للارتقاء الى المناصب العليا في حين أن الاناث تميل للاهتمام بالعائلة أكثر من الاهتمام بتطوير مسارهن المهني.

2/ الحالة الاجتماعية

- معظم الاطارات في مؤسسة سونلغاز عزاب و متزوجون حيث كانت نسبة المتزوجين منهم %45,5 و هذا ما يدل على الاستقرار النفسي و الاجتماعي و العائلي بصفة خاصة و الذي له تأثير على الاستقرار المهني و ينعكس ذلك بالايجاب على الأداء الوظيفي.

3/ العمر

- الفئة العمرية الغالبة في مؤسسة سونلغاز هم الذين تتراوح أعمارهم من 20 الى 30 سنة بنسبة %57,6، و هو ما يؤكد توجه المؤسسة نحو الاعتماد على العمال الشباب بشكل كبير، وتدل النتائج أيضا أن هناك تنوعا في متوسط أعمار عينة الدراسة و هذا ما يخدم أهداف الدراسة لأنه يتضمن التعرف على اتجاهات العاملين نحو المواضيع المتعلقة بمجال العمل.

4/ المستوى التعليمي

- المستوى الجامعي هو المستوى الغالب بين أفراد عينة الدراسة بنسبة تقدر ب %57,8، و هذا ما يمكن تفسيره على أن مؤسسة سونلغاز تركز على استخدام الكفاءة و المهارة العلمية من أجل مواكبة التطورات الحاصلة من خلال اعتمادها على خريجي الجامعات ذوو المستوى المعترف، فوجود طاقات و كفاءات جيدة يمكن المؤسسة من استثمارها لالنجاح الخطط المنوطة بالقيادات لتحقيق عملية التغيير.

5/ الخبرة

- أغلبية أفراد عينة مؤسسة سونلغاز كانت خبرتهم من 5 الى 10 سنوات بنسبة %48.5، و هذا ما يدل على أن المؤسسة تستفيد من سنوات الخبرة من جهة و دوران العمل فيها من جهة أخرى، فهناك تقارب في الأقدمية بين مختلف الفئات و هو ما يوضح لنا وجود حركية داخل المؤسسة من خلال عمليات الاحلال و التقاعد و عمليات التوظيف التي تقوم بها المؤسسة.

ثانيا/ تحليل النتائج المتعلقة بمحور أبعاد التغيير التنظيمي

1/ البعد الأول : التغيير على مستوى الفرد

- حقق هذا المتغير وسطا اجماليا مقداره (4,08) و انحراف معياري (0,391)، و تشير النتيجة الا اهتمام مؤسسة سونلغاز بتدريب العاملين و ذلك لتطوير مهاراتهم و قدراتهم و تحسين سلوكياتهم بدرجة تفوق المتوسط، و تشير أيضا الا أن المؤسسة تسعى الى تدريب العاملين في محاولة لتغيير سلوكهم يجعلهم يستخدمون طرقا و أساليب لازمة لأداء العمل و كذلك لتحسين مهاراتهم و قدراتهم من حيث زيادة الكفاءة في استخدام المعارف بشكل علمي و قدرتهم على التنفيذ في أداء العمل.

2/ البعد الثاني : التغيير في الهيكل التنظيمي

- حقق هذا البعد وسطا اجماليا يقدر ب (3,93) و انحراف معياري (0,540)، و تدل النتيجة على أن الجمع يقوم بتغيير في الهيكل التنظيمي للتكيف مع التغيرات الخارجية و الداخلية التي تؤثر عليه، و لهذا يقوم باستحداث وحدات جديدة بما يحقق المرونة في التنظيم القائم و ملائمته مع التغيرات الجديدة، كما أن النتيجة تشير النتيجة الى اهتمام المؤسسة بوجود اتصالات بين العاملين في مختلف المستويات الادارية.

3/ البعد الثالث : التغيير في التكنولوجيا

- حقق هذا البعد وسطا اجماليا (4,08) و انحراف معياري (0,561)، من خلال مرافقة افراد العينة تبين أن المؤسسة قامت بعدة تعديلات على المستوى التكنولوجي، حيث يرون أن التغيير التكنولوجي أصبح مصدرا لتلقي الخبرة و المعرفة لتحقيق أهداف المؤسسة و أداء المهام المطلوبة بأكمل وجه.

- حيث تساهم التكنولوجيا الجديدة في معالجة المشاكل و التقليل من مجهودات الأفراد العاملين و زيادة قدراتهم.

4/ البعد الرابع : التغيير الاستراتيجي

- حقق هذا البعد وسطا اجماليا (3,97) و انحراف معياري (0,555)، تشير النتيجة الا أن مؤسسة سونلغاز تقوم بتغييرات على مستوى أهداف و استراتيجياتها و ذلك لمواكبة التغيرات الداخلية و الخارجية من أجل نجاح التغيير المعتمد، حيث تقوم بتعديل الأهداف و الاستراتيجيات لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة، في حين أن مؤسسة سونلغاز لا تفكر في الاندماج مع منظمات أخرى و ذلك يرجع لرغبتها في الحفاظ على استقلاليتها و الحرص على عدم التدخل في شؤونها و صناعة نجاحها بمفردها.

5/ البعد الخامس : التغيير في المهام و الوظائف

- حقق هذا البعد وسطا اجماليا يقدر ب (3,32) و انحراف معياري (0,941)، تدل النتيجة أن مؤسسة سونلغاز عند قيامها بتغييرات تشمل هيكلها التنظيمي بطبيعة الحال تقوم بتغيير الوظائف المسندة للعاملين، و كذلك تسعى الى تغيير شكل ظروف العمل المحيطة و تغيير الأدوات المستخدمة لأداء الوظيفة و ذلك لتحقيق الأداء الأمثل.

6/ البعد السادس: التغيير في الثقافة التنظيمية

- حقق هذا البعد وسطا اجماليا يقدر ب (3,48) و انحراف معياري (0,330)، من خلال مرافقة أفراد عينة الدراسة تبين لنا أن المؤسسة تسعى الى تطوير ثقافتها التنظيمية لتتماشى مع التغييرات المطلوبة من خلال اطلاع العاملين على التعليمات التي تحكم عمل المؤسسة و توجيهها في قيم و عادات و سلوكيات جديدة تتماشى مع التغييرات الحاصلة، فمؤسسة سونلغاز تتمتع بثقافة تنظيمية مرنة قابلة للتغيير.

ثالثا/ مناقشة النتائج المتعلقة بمحور أشكال مقاومة التغيير

1/ المقاومة الظاهرة

- حقق هذا البعد وسطا اجماليا يقدر ب (2,70) و انحراف معياري (0,415)، من خلال النتائج تبين أن عمال مؤسسة سونلغاز يرفضون عبارات أشكال المقاومة الظاهرة و هذا يرجع الا ان مؤسسة سونلغاز انتهجت العديد من الاستراتيجيات و المتمثلة في " استراتيجية التعليم و الاتصال ، استراتيجية المشاركة ، التسهيل و الدعم.....الخ" للتحكم في المقاومة و التقليل من شدتها و جعل العاملين يتقبلون التغيير، كما أن هذه الاستراتيجيات تعمل على اضعاف أسباب المقاومة أو حصرها.

فانتهاج المؤسسة لمثل هذه الاستراتيجيات ييث الطمأنينة و الأمن بين العاملين و بالتالي التحكم في المقاومة و جعل العاملين يتقبلونها.

2/ المقاومة الضمنية

- حقق هذا البعد وسطا اجماليا يقدر ب (2,60) و انحراف معياري (0,628) ، من خلال نتائج مرافقة أفراد العينة اتضح أن عمال المؤسسة يرفضون عبارات أشكال المقاومة الضمنية، و هذا يرجع الى أن العمال يعتبرون أنفسهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة، كما أنهم بالرغم من رفضهم للتغيير المطبق و بالرغم من كافة الصعوبات يستغلون كامل الامكانيات و المهارات و القدرات في أداء أعمالهم كما أنهم ملتزمون بالقواعد و الاجراءات مهما كانت الظروف حتى و ان لم يكونوا مقتنعين بالتغيير.

رابعا/ مناقشة النتائج المتعلقة بعلاقة أشكال المقاومة بأبعاد التغيير التنظيمي

1 - علاقة ابعاد التغيير التنظيمي ببعضها البعض:

هناك علاقة ارتباط طردية بين أبعاد التغيير التنظيمي ببعضها حيث نجد هناك علاقة ارتباط بين:

- التغيير على مستوى الأفراد <--> التغيير في الهيكل التنظيمي

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير على مستوى الأفراد و التغيير في الهيكل التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,792 عند مستوى معنوية 0,000، وهذا يدل على ان المؤسسة عندما تقوم بتغييرات في الهيكل التنظيمي من خلال احداث وظائف جديدة أو الغاء وظائف فانها بحاجة الى تغيير العاملين في وظائفهم او ادخال عمال جدد لاداء هذه الوظائف الجديدة، و بالتالي وجب عليها القيام بتدريب العاملين الجدد على مهام و مسؤوليات الوظيفة الجديدة و ذلك لاكتساب مهارات جديدة.

- التغيير على مستوى الأفراد <--> التغيير في التكنولوجيا

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير على مستوى الأفراد و التغيير في التكنولوجيا في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,645 عند مستوى معنوية 0,000، وهذا ما يدل على أن المؤسسة عند قيامها بتغيير تكنولوجيا وجب عليها القيام بدورات تدريبية للعاملين في مجال كيفية العمل بالمعدات الجديدة أو البرامج الجديدة.

- التغيير على مستوى الأفراد <--> التغيير الاستراتيجي

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير على مستوى الأفراد و التغيير الاستراتيجي في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,509 عند مستوى معنوية 0,002.

- يعتبر الفرد الركيزة الأساسية للمؤسسة و أي تطوير يحدث وجب أن يتم من خلال الأفراد، فمن أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها فهي بحاجة لتغيير سلوك الأفراد للتماشي مع هذه الأهداف من خلال التغيير في مهاراتهم لتحقيق السلوك الذي ترغب به المؤسسة، فعند قيام المؤسسة بتغيير أهدافها و استراتيجياتها وجب عليها تغيير طريقة العمل التقليدية التي يتبعها العاملون.

- التغيير على مستوى الأفراد <--> التغيير في المهام و الوظائف

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير على مستوى الأفراد و التغيير في المهام و الوظائف في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,548 عند مستوى معنوية 0,001.

- عند قيام المؤسسة بتغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة و كذلك تغيير طريقة أداء العمل أو تغيير نوع الأنشطة و المهام المسندة للعاملين، وجب عليها تغيير سلوكياتهم و مهاراتهم للتماشي مع الوضع الجديد.

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

- التغيير على مستوى الأفراد <--> التغيير في الثقافة التنظيمية

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير على مستوى الأفراد و التغيير في الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,348 عند مستوى معنوية 0,028.

- التغيير الثقافي يحدد الأعراف و القيم و العادات الجديدة و يتم صياغة القيم الجديدة في شكل قواعد و اجراءات رسمية للعمل، فالتغيير في الثقافة التنظيمية له علاقة بتغيير الأفراد للحصول على تأييدهم للثقافة الجديدة و خلق مناخ للثقة المتبادلة.

- التغيير في الهيكل التنظيمي <--> التغيير في التكنولوجيا

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير في الهيكل التنظيمي و التغيير في التكنولوجيا في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,748 عند مستوى معنوية 0,000.

- و جب على المؤسسة عند قيامها بتغييرات لهيكلها التنظيمي ادخال تكنولوجيا حديثة لمساعدة العاملين على أداء أعمالهم.

- التغيير في الهيكل التنظيمي <--> التغيير في المهام و الوظائف

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير في الهيكل التنظيمي و التغيير في مهام و الوظائف في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,547 عند مستوى معنوية 0,001.

- عند قيام المؤسسة بتغيير هيكلها التنظيمي فانها بطبيعة الحال تقوم بتغيير في المهام و الوظائف من خلال الغائها لوظائف و فتحها لأخرى.

- التغيير في الهيكل التنظيمي <--> التغيير الاستراتيجي

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير في الهيكل التنظيمي و التغيير الاستراتيجي في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,657 عند مستوى معنوية 0,000.

- عند قيام المؤسسة بتغييرات في أهدافها و استراتيجياتها و جب عليها القيام بتعديلات تمس هيكلها التنظيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية.

- التغيير في الهيكل التنظيمي <--> التغيير في الثقافة التنظيمية

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير في الهيكل التنظيمي و التغيير في الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,531 عند مستوى معنوية 0,001.

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

- التغيير في التكنولوجيا <--> التغيير الاستراتيجي

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير في التكنولوجيا و التغيير الاستراتيجي في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,806 عند مستوى معنوية 0,000

- تقوم المؤسسة بتعديل استراتيجياتها و ذلك رغبة منها لمواجهة التحديات و المنافسات و التكيف مع المتغيرات الخارجية، و هذا يستجوب وضعها لاستراتيجيات مخططة و فعالة وذلك لا يتم الا عبر اعتمادها على التكنولوجيا الحديثة.

- التغيير في التكنولوجيا <--> التغيير في المهام و الوظائف

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير في التكنولوجيا و التغيير في المهام و الوظائف في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,646 عند مستوى معنوية 0,000.

- عند استحداث المؤسسة لمعدات و الات جديدة و جب عليها القيام بتعديلات و تغييرات في بعض المهام و الوظائف للتماشى مع الوضع الجديد.

- التغيير في التكنولوجيا <--> التغيير في الثقافة التنظيمية

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير في التكنولوجيا و التغيير في الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,732 عند مستوى معنوية 0,000.

- عند قيام المؤسسة بادخال تغييرات على مستوى المعدات و الالات أو القيام بتحسينات في تكنولوجيا المنتج أو الخدمة، تقوم بتحفيز العاملين على استخدام طرق و افكار جديدة للعمل و هذا ما يتطلب من العاملين تغيير عقليتهم و قيمهم و عاداتهم للتماشى مع طريقة العمل الجديدة.

- التغيير الاستراتيجي <--> التغيير في المهام و الوظائف

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير الاستراتيجي و التغيير في المهام و الوظائف في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,670 عند مستوى معنوية 0,000.

- التغيير الاستراتيجي <--> التغيير في الثقافة التنظيمية

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير الاستراتيجي و التغيير في الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,820 عند مستوى معنوية 0,000.

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

- عند قيام المؤسسة بتغيير على مستوى الأهداف و الاستراتيجيات فانها بحاجة الى تغييرات على مستوى الثقافة التنظيمية، و لكي تستطيع تحقيق الاهداف الجديدة المرغوبة وحب عليها خلق ثقافة جديدة تحمل في طياتها قيم و معتقدات تتناسب مع الاستراتيجية الجديدة.

- التغيير في المهام و الوظائف <--> التغيير في الثقافة التنظيمية

هناك علاقة ارتباط طردية بين التغيير في المهام و الوظائف و التغيير في الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بمعامل ارتباط 0,544 عند مستوى معنوية 0,001.

- القيام بتغييرات في المهام و الوظائف يستلزم تطوير و تغيير في القيم و العادات و السلوكات و الاخلاقيات و صياغة هذه القيم في شكل قواعد و اجراءات رسمية للعمل بها.

2- علاقة أبعاد التغيير التنظيمي بأشكال مقاومة التغيير

- من خلال النتائج تبين عدم وجود علاقة بين أبعاد التغيير التنظيمي و أشكال مقاومة العاملين للتغيير و هذا يرجع للاستراتيجيات المنتهجة من قبل المؤسسة في التحكم و التخفيف من المقاومة و التي ساهمت بشكل كبير في ضبط هذه المقاومة و عدم تفاقم نتائجها.

المطلب الثالث : استنتاجات و توصيات الدراسة

بعد التعرف على أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة فاننا نستخلص عدد من التوصيات التي نرى أنها قد تساهم في تفعيل برنامج التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز، الى جانب مجموعة من التوصيات التي تساهم في التحكم و التخفيف من حدة المقاومة، و من أهم تلك التوصيات نذكر ما يلي :

- على المؤسسة الاهتمام بشكل جدي بتغيير الثقافة السائدة كمتطلب أساسي في تحقيق اي تغيير أو تطوير بالمؤسسة مستقبلا سواء كان هيكليا، تنظيميا، او تكنولوجيا، فالتغيير قبل ان يكون في الهياكل و الانظمة و الجوانب المادية ... و غيرها يجب أن يشمل اولا الجانب الثقافي و الذهني للفرد باعتباره هو من يقوم بتنفيذه و تحمل نتائجه و هو من يجعل من عملية التغيير تبدأ من الفرد نفسه.

- التركيز على الشفافية و التحاور مع العاملين عند النية في اجراء أي تغيير بالمؤسسة لجعلهم جزء لا يتجزأ من هذا المشروع، لأن فهم العاملين و ايضاح الصورة أمامهم حول أهداف التغيير و أهميته بالنسبة للمؤسسة يجعلهم أكثر وعيا و تفهما لما سينجر عن ذلك.

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

- يجب اعطاء عملية التغيير بعدا استراتيجيا من خلال التخطيط لها للرفع من أداء العاملين و تعميم ثقافة التغيير في كافة أنشطة المؤسسة و الرفع من تنافسيتها، كما يجب أن تكون الأهداف المرجوة من التغيير واضحة و محددة مسبقا و توفير لها كافة الوسائل و الامكانيات لتطبيقها.
- ضرورة تنمية مهارات و قدرات العاملين من خلال برنامج التدريب، لاكسابهم الخبرة التي يحتاجونها لكي يتمكنوا من استخدام تقنيات و أساليب التغيير التنظيمي في معالجة المشكلات و الصعوبات التي تواجههم.
- يجب الأخذ بعين الاعتبار الجانب النفسي للعاملين، لانه اذا أردنا من العاملين تحقيق انتاجية كبيرة في الأعمال الموكلة لهم، يجب تحقيق الاستقرار النفسي للعاملين، فنجاح التغيير مرتبط بمدى استقرارهم النفسي.
- ضرورة توسيع دائرة مشاركة العاملين في تنفيذ برامج التغيير و السماح لهم بطرح افكارهم و مقترحاتهم فيما يتعلق بالأعمال الموكلة لهم و تفعيل دور العاملين من خلال جعلهم يعملون في فرق عمل جماعية لتطبيق التغيير حيث أن العمل الجماعي يأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي.
- يجب على المنظمات تقوية نظام الاتصال داخل المنظمة و أن يتميز بالمرونة و السهولة في تبادل المعلومات الدقيقة و الصحيحة.
- يجب على المنظمات التي توجد بها مقاومة للتغيير، التحكم بها و التقليل من حدتها و ذلك باتباع استراتيجيات مختلفة، تسعى الى ضبط هذه المقاومة و عدم تفاقم نتائجها لكي لا يؤثر على برنامج التغيير التنظيمي.

خاتمة الفصل

تناول الفصل الأخير من هذا البحث الدراسة التطبيقية التي كانت عبارة عن عملية إسقاطية لما جاءت به المقاربات النظرية في الفكر التسييري والإداري، مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في مؤسسات القطاع العام اعتمدت فيه الباحثان على عدة أدوات لجمع البيانات، أهمها الاستبيان، الملاحظة، المقابلة وتقارير وسجلات المؤسسة موضوع الدراسة، اقتصرت الدراسة على حالة المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز لولاية - الطارف -

- استطعنا من خلال دراستنا معرفة و تحليل آراء وتوجهات إطارات عادية و اطارات سامية حول هذا التغيير المطبق، بما أنهم المسؤولون المباشرون عن تطبيقه وايصال مبادئه وكيفية عمله للعاملين، معتمدين في ذلك على عدة اختبارات إحصائية كمية حديثة، لاختبار فرضيات الدراسة، ومن ثم تعميم نتائجها .

- استخلصنا تبعا للنتائج التي توصلنا إليها أنها متوافقة إلى حد كبير مع نتائج بعض الدراسات السابقة حول الموضوع، خاصة ما توصل إليه كلا من شواي سارة (2018)، و كرمي كريمة (2010)، خصوصا ما يتعلق بضرورة تبني المؤسسات للتغيير التنظيمي من أجل مواكبة التغييرات الداخلية و الخارجية، وكذا استخدام الاستراتيجيات المناسبة للتحكم في مقاومة العاملين للتغيير المستحدث، مما يدعونا إلى القول بثبات النتائج والاستنتاجات المتوصل إليها.

خاتمة عامة

الادارة في المؤسسة الجزائرية هي شأنها شأن الادارة في كل المؤسسات الدولية، الى تواجه نفس التحديات من منطلق أهمية الحث على مواكبة التغيير و العمل على احداثه ما أمكن، و ذلك في ظل ما يعرف برياح التغيير التي بدأت تهب في العالم و بمعدلات أسرع من أي وقت مضى .

- و بناء على ما أورده الأدبيات و الدراسات والأبحاث السابقة والمتاحة، حاولنا من خلال هذا البحث في جانبه النظري تسليط الضوء على أهم محاوره الرئيسية ألا و هو التغيير و الذي يعتبر متنفس للمؤسسات من التحديات التي تواجه نشاطاتها، ووسيلة للمحافظة عليها وبقائها في البيئة التي تعيش في كنفها، هذا التغيير الذي ينعكس بتغيرات إستراتيجية تشمل الأفراد، الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا... الخ، و كذا تغير في البرامج التنظيمية والخطط الإستراتيجية التي تتبعها، و على أساس افتراض أن عملية إحداث التغيير سوف ترفع من إنتاجاتها، كما أنه لا يغيب عن الذهن أن عملية التغيير لا تتم في أغلب الأحيان بطريقة عشوائية، بل هي عملية منظمة مخططة ومدروسة تقوم على قواعد وإجراءات علمية لضمان نجاحها، وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الواعية لعملية التغيير في المؤسسة، أو ما يطلق عليه اختصارا بإدارة التغيير، وبذلك أصبحت تحتل هذه الأخيرة الدور المهم ضمن مهام وانشغالات المسيرين حاليا، و أحد أهم وأبرز مجالات انشغال الباحثين، والدارسين، و الكتاب والممارسين والمختصين في حقل العلوم الإدارية، وعلم الإدارة الإستراتيجية على وجه الخصوص.

- فقد اتسم العقدين الأخيرين بسرعة وحدة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المؤسسات على اختلاف أنواعها، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب، العمل والتنظيم التقليدية، مما يستدعي ضرورة إحداث التغيير و التطوير المناسبين باستمرار لكي تستطيع المؤسسات العمل في بيئة صحية و مرنة، و أن تكون قادرة على التعامل مع هذه المتغيرات في بيئتها من أجل النمو والاستمرارية في سوق مفتوحة ومعمولة، فقد تشهد هذه المؤسسات تغييرات جذرية تعود أسبابها إلى عدة دوافع كالضغوط الاقتصادية المفروضة، الطلب المزدوج أو الحاجة المزدوجة للزيادة في الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وأيضا بسبب تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة التي مكنت من أداء المهام في ثوانٍ بدلاً من أيام، وهذا ما يجعل التغيير لا مناص منه، و الحاجة إليه في المؤسسة ضرورة حتمية بل إستراتيجية لمواكبة الحركة الدائبة للتغيرات الاقتصادية وقوة المنافسة .

- اذ يمثل التغيير خطة ايجابية لتحسين أداء المنظمة، و نقلها الى مرحلة تكون فيها أكثر فعالية و نجاحا و ملائمة للتغيرات المحتملة، و يعد نجاح برنامج التغيير التنظيمي أمرا ضروريا لادامة العمل و نتاجه في المنظمة، و ذلك عن طريق الاهتمام المتكامل بجهود التغيير على المستوى الفردي و الجماعي و التنظيمي، و في جميع هذه المستويات تلعب دورا

حيويا وفعالا في الارتقاء بهذه الجهود، كما ان نجاح برنامج التغيير يتضمن ضرورة توفير المستلزمات والشروط والظروف اللازمة لذلك، حيث تعد مقاومة العاملين للتطوير عائق مهم ويجب التحكم فيه من اجل نجاح هذا الأخير، فمقاومة العاملين امر طبيعي ومنتوق، لأن العاملين يخشون الجديد ويقاومونه لأنهم اعتادوا على وظائفهم وعلى طريقة العمل القديمة، فهم يعتقدون بان هذا التغيير سوف يفقدهم مكانتهم وصلحياتهم ووظائفهم ويفرض عليهم وظائف جديدة تتطلب مهارات وقدرات كبيرة، وقد تكون هذه المقاومة ظاهرة باتخاذ اشكال معلنة كالمصارحة برفض التغيير او زيادة العداء للمبادرين به او اللجوء إلى نقابات العمل، او يمكن ان تكون هذه المقاومة ضمنية كإخفاء الحافز للعمل، نشر اشاعات سلبية عن نتائج هذا التغيير وهنا يكون صعب التعامل مع هذا النوع من المقاومة، لذا وجب على المنظمات اتباع استراتيجيات مختلفة للتقليل والتحكم في هذه المقاومة.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1- باللغة العربية

- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003
- أحمد يوسف دودين، ادارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012.
- العطييات محمد بن يوسف، ادارة التغيير و التحديات العصرية للمدير : رؤية معاصرة لمدير القرن21، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان.
- ثابت عبد الرحمان ادريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- جمال محمد، ادارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار المنهل للنشر و التوزيع، عمان، 2014.
- حسين حرتم، ادارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2003.
- حسين حرتم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2020.
- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
- دانا جاينس وجيمس روبنسون، التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، تعريب: إصدارات بميلك، الإشراف العلمي عبد الرحمن توفيق مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، مصر، 2009.
- داود سليمان القرنة، عن قيادة التغيير، العبيكان للنشر و التوزيع، 2016.
- عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي المؤمن: المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع: 1994.
- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، 1998.
- ناصر جردات و اخرون، إدارة التغيير والتطوير، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- نيجل كنج و نيل اندرسون، ادارة أنشطة الابتكار و التغيير، ترجمة : محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض، 2004.
- محسن أحمد الخضري، ادارة التغيير مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الادارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق و الامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا للنشر و التوزيع، مصر، 2003.

2- باللغة الأجنبية

- Balogun J.(2001), Strategic change, Management Quarterly, Part 10, January.
- Chin, R., & Benne, K.D(1969) , General strategies for effecting changes in human systems. In W.G. Bennis, K.D. Benne, & R. Chin (Eds), The planning of change. New York: Holt, Rinehart & Winston.

- Dessler G. Phillips J(2009), Managing now, Houghton Mifflin Company, USA
- Essentials of Organization Theory and Design, R. Daft, 2nd edition, South-Western, 2000.
- Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand –Tonel (2004), Stratégie « les clés du succès concurrentiel »,Ed d'organisation, Paris.
- Kondalkar V. G (2009), organization development, New Age International (P) Ltd Publishers, New Delhi,.

ثانيا: المجالات و الدوريات العلمية

1- باللغة العربية

- اكرام بودبزة، أمال يوب، اثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المجلد12، العدد الأول، 2019 .
- بلال مجيدر، تماسك جماعة العمل و علاقته بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 26، عدد04، ديسمبر 2015.
- حكيم بن جروة، دراسة نظرية لإستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، مجلة نماء للاقتصاد و التجارة، المجلد الأول، العدد الأول، 2017.
- شوايبي سارة، مقاومة العمال للتغيير التنظيمي في مركب ارسلور ميتال -عنابة-، المجلة المغاربية للاقتصاد و المانجمنت، المجلد 03، العدد 02، سبتمبر 2016.
- طه مدني طويهر وآخرون، التغيير التنظيمي و اثره على رضا العاملين، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 01، العدد03، 2017.
- عبد الرؤوف عز الدين، أثر أنشطة ادارة الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي، مجلة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، المجلد 10، العدد16، 2016 .
- عبد الغاني بن حامد، تباين دوافع مقاومة التغيير من منظور الانتماء السوسيو مهني للعاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 04، العدد02، 2015 .
- عبد الغاني محمد الطاهر، مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الهيكل الإداري في الاتحادات الرياضية اليمينية، مجلة الابداع الرياضي، المجلد 03، العدد01، أفريل 2012.
- لطرش صبرينة، العلواني عديلة، التغيير التنظيمي و أثره على أداء العاملين، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 05، العدد 09، 2018.

- محمود حامد المقدادي، مقاومة المعلمين للتغيير أسبابها و طرق التقليل منها، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية، المجلد 06، العدد02، جوان 2014.

2- باللغة الأجنبية

- Alicia Kritsonis (2004/2005), Comparison of Change Theories, International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity, volume 8, number 1, California State University .

- Boohene, Rosemond and Williams, Asamoah Appiah (2012) , Resistance to Organizational Chang: A Case study of Oti Yeboah Complex Limited CSCanada International Business and Management, V4 , N01.

- Bouterfas Mohamed Amine (2020), The impact of information and communication technology of organizational change, review , MECAS ,v16, N02.

- Demakis, John G (2000) , Organizational change, Prime. Boston, Management Decision and research Center, V3, N1

- Diefenbach, thomas (2007) , the managerialistic ideology of organizational change management , journal of organizational change management , v01 , N20.

- Richard soparnot(2013) ,effets des strategies de changement organisationnel sur la resistance des individus, Revue de recherches en science de gestion, N97.

- Sandeep kumar and binayak shankar (2013) , Role Of Enterprise planning Systems in managing change : A case of public sector organization , vol.LX .No.2.

- Schloemer, Lewis Fred (1995) , "Employee reponses to rapid changes: What staff need to manage transitions effectively", Spalding University, Dis. Abs. Int., V.56, N.4

- Sikrin hanold (2006) , The hard side of change managemant, havard busines review on leading through change havard business school press , Boston , Massachusetts .

ثالثا: الأطروحات و المذكرات الأكاديمية

- عباس سمير، الثقافة التنظيمية و علاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية، كلية الاداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2008.

- كرمي كريمة، التغيير التنظيمي و اثره على الولاء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز، رسالة ماجستير، كلية الاداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010.

- برباش توفيق، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بين الحتمية البيئية و الاختيار الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف1، 2016/2015 .

- ريم رمضان، "إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية"، أطروحة دكتوراه منشورة في ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2005.
- سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه في علم النفس و التنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017.
- شوابي سارة، التطوير التنظيمي و مقاومة التغيير في المؤسسات - دراسة مقارنة بين المؤسسات القطاع العام و القطاع الخاص-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، 2018/2017.
- صورية بوطرفة، القيادة التحويلية و دورها في ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية- دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
- ضياف زين الدين، السلوك الاشرافي و علاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم النفس و التنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005.
- عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي و انعكاساته في تحسين السياسات و الأنظمة الاجرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2015.
- عوني فتحي جليل عبيد، واقع ادارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في عملية التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية - غزة- فلسطين، 2009.
- محمودي قادة مختار، استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE سيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.

رابعاً: الملتقيات

- تيقاوي العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات اتصالات الجزائر، الملتقى الدولي حول الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، يومي 18/19 ماي 2011.
- سعد بن مرزوق العتبي، دور القيادة التحويلية في قيادة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، 2005.

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى مواجه التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية في القطاع العام لمقاومة من قبل العاملين، وكذلك هدفت الى التعرف على أشكال المقاومة التي يتبناها العاملين في صدهم لهذه التغييرات، و هل لهذه المقاومة علاقة بأبعاد التغيير التنظيمي.

لذلك ارتأينا أن نقوم بهذه الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز لولاية الطارف، بغرض معرفة اراء و اتجاهات اطاراتها حول التغيير التنظيمي الذي تبنته المؤسسة في السنوات الأخيرة.

قمنا باعداد استبيان خاص للحصول على بيانات الدراسة، التي عولجت بمجموعة من الأساليب الاحصائية ، بالاستعانة ببرنامج المجموعات الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V22، و من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- وجود مقاومة في مؤسسة سونلغاز - الطارف - لكن بنسب ضئيلة.

- وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد التغيير التنظيمي، و عدم وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التغيير التنظيمي و أشكال المقاومة في مؤسسة سونلغاز الطارف.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير، المقاومة المعلنة للتغيير، المقاومة الضمنية للتغيير.

Résumé

Le but de cette étude est de déterminer l'ampleur de la résistance des employés des entreprises algériennes des secteurs public face au changement organisationnel. Elle vise, par ailleurs, à identifier les formes que prend cette résistance dans les entreprises publiques, tout en vérifiant l'existence d'une relation entre les dimensions de changement organisationnel et la résistance.

Pour cela nous avons décidé de mener cette étude évaluatrice au sein de la Sonalgaz d'El Taref, dans le but de dévoiler les opinions et les tendances de leur cadres à propos du changement organisationnel que l'entreprise a adopté au cours des dernières années.

Nous avons élaboré un sondage destiné à notre échantillon. Le traitement des données collectées a été effectué à travers plusieurs méthodes statistiques, utilisant le programme SPSS V22. Les résultats les plus saillants de ce travail de recherche peuvent être résumés de la manière suivante :

- L'existence d'une résistance au changement dans l'entreprises de Sonalgaz, mais dans de faibles proportions.
- Il existe une relation positive entre les dimensions du changement organisationnel, et l'absence de relation entre les dimensions du changement organisationnel et les formes de la résistance dans l'entreprises de Sonalgaz d'EL Taref.

Mots clés: changement organisationnel, résistance au changement, résistance explicit au changement, résistance implicite au changement .

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

استمارة بحث حول موضوع
مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في مؤسسات القطاع العام
دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء و الغاز لولاية-الطارف-

تحت اشراف :

أ.د شوابي سارة

من اعداد الطلبة:

بن عمار بهية سارة

تقيدة بشرى جيهان

ملاحظة : المعلومات الواردة في الاستمارة سرية و لا تستخدم الا لغرض البحث العلمي

السنة الجامعية : 2022/2021

موجه للإطارات

في إطار تحضير مذكرة ماستر، تم إعداد هذا الاستبيان والذي يتعلق بدراسة تقوم بها الباحثتان حول موضوع : مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في مؤسسات القطاع العام حيث يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة مدى انتهاج المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز لولاية - الطارف - ببرامج التغيير التنظيمي و ما مدى مواجهة هذا التغيير للمقاومة من قبل العاملين و ما علاقة هذه المقاومة بالتغيير التنظيمي . و لكونكم احد أفراد مجتمع الدراسة فإننا نرجو من سيادتكم و هذا بعد الاطلاع على كل محاور هذه الاستمارة التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة فيها و ذلك بوضع الإشارة x أمام العبارة المناسبة مع الالتزام بقدر عال من الدقة و الصراحة ، مع العلم أن جميع المعلومات التي سيتم الإدلاء بها ستحاط بالسرية التامة و لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي .

و يمكن تعريف مصطلحات المذكرة كما يلي :

التغيير التنظيمي: خطط طويلة المدى تتمثل في سياسات و إجراءات تعديلية للتكنولوجيا والعمليات والهيكل التنظيمي و تغيير و تطوير في القوى البشرية.

المقاومة: هي امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و الركون إلى المحافظة على الوضع القائم.

أولا : البيانات الأولية (الشخصية)

1- الجنس : ذكر أنثى

2- العمر : من 20 الى 30 سنة من 31 الى 40 سنة من 41 الى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3- الحالة المدنية : أعزب متزوج مطلق أرمل

4- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

5- الأقدمية في العمل : أقل من 5 من 5 إلى 10 من 11 إلى 15 أكثر من 15

ثانيا : بيانات خاصة بأبعاد التغيير التنظيمي

- التغيير على مستوى الأفراد من خلال :

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- تحرص المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستمرار					
2- الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل الجديدة					
3- البرامج التدريبية أدت إلى تغيير في سلوك العاملين					
4- هناك ربط بين البرامج التدريبية بتكنولوجيا المعلومات الحديثة					
5- توجد فرصة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة					
6- إعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تشجيعهم على إبداء آرائهم بكل حرية					

- التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال :

7- تعمل المؤسسة على تعديل صلاحيات الأفراد و تطويرها وفقا للحاجة					
8- يساهم تغيير الصلاحيات في الفروع إلى زيادة الإبداع					
9- يتم تغيير الهيكل التنظيمي في المؤسسة عند استحداث أقسام أو وظائف فيه					
10- يتم إعادة توزيع جميع الوظائف وفقا للمؤهلات العلمية للموظفين					
11- يتم إعداد توزيع المسؤوليات تبعا للمتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية					
12- يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى					
13- تبسيط الهيكل التنظيمي بتقليل عدد المستويات الإدارية					
14- المعلومات المنقولة عبر الاتصال تتصف بالدقة					

- التغيير في التكنولوجيا من خلال :

				15- تقوم المؤسسة بإدخال معدات و آلات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة
				16- تقوم المؤسسة بإعادة النظر في نظم و أساليب العمل كلما تغيرت الظروف
				17- تقوم المؤسسة بتغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا
				18- تقوم المؤسسة بإنشاء موقع الكتروني على شبكة الانترنت لتعرف بالمؤسسة
				19- تشجع المؤسسة على استخدام طرق و أفكار جديدة للعمل
				20- تقوم المؤسسة بتحسينات رئيسية أو ثانوية في تكنولوجيا المنتج أو الخدمة
				21- استخدام شبكة انترنت داخلية تربط بين مختلف الأقسام بهدف تبادل البيانات و المعلومات

● التغيير الاستراتيجي من خلال :

				22- تقوم المؤسسة بتعديل أهدافها و استراتيجياتها لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة
				23- تحرص المؤسسة على تقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري
				24- تفكر المؤسسة بالاندماج مع منظمة أخرى أكثر نجاحا

● التغيير في المهام و الوظائف من خلال :

				25-تقوم المؤسسة بتغيير نوع الأنشطة و المهام المسندة للعاملين
				26- تعتمد المؤسسة على البحوث القائمة على الاستطلاع لتصميم الخدمة أو السلعة
				27- تأخذ المؤسسة على عاتقها توفير بعض الخدمات مثل: النقل، جمعية خيرية

● التغيير في الثقافة التنظيمية من خلال :

				28- تحرص إدارة المؤسسة على اطلاع جميع العاملين فيها على التعليمات التي تحكم عمل المؤسسة
				29- تتأثر القيم الإدارية في المؤسسة بالتغييرات السائدة فيها
				30- يتم تعديل ثقافة المؤسسة بما يتوافق مع ثقافة المجتمع
				31- قامت المؤسسة بتغيير جذري في رسالتها
				32- تسعى المؤسسة دوما لبلورة ثقافة مميزة خاصة بنا

ثالثا : بيانات خاصة بمقاومة التغيير التنظيمي

● مقاومة التغيير التنظيمي من خلال :

المقاومة الظاهرة

					33- مصارحة العاملين لرفض التغيير
					34- تنظيم إضراب و المشاركة فيه من قبل العاملين الراضين للتغيير
					35- عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل تعبيراً عن عدم رضاهم للطريقة التي تتخذ فيها قرارات التغيير
					36- زيادة عدد الشكاوي و التذمر من الوضع الجديد
					37- زيادة الصراعات داخل المنظمة و هذا ما يسبب فشل برنامج التغيير المطبق

المقاومة الضمنية

					38- هبوط الحافز للعمل نتيجة التغيير
					39- عدم استغلال كامل الإمكانيات المتوفرة
					40- حجب المعلومات و تأخير وصولها من قبل الراضين للتغيير
					41- استخدام الصوت المرتفع و إشارات اليد للتعبير عن رفضهم لهذا التغيير
					42- يتم استغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال كشكل من أشكال مقاومتهم للتغيير

نشكركم على مساعدتكم

دليل المقابلة

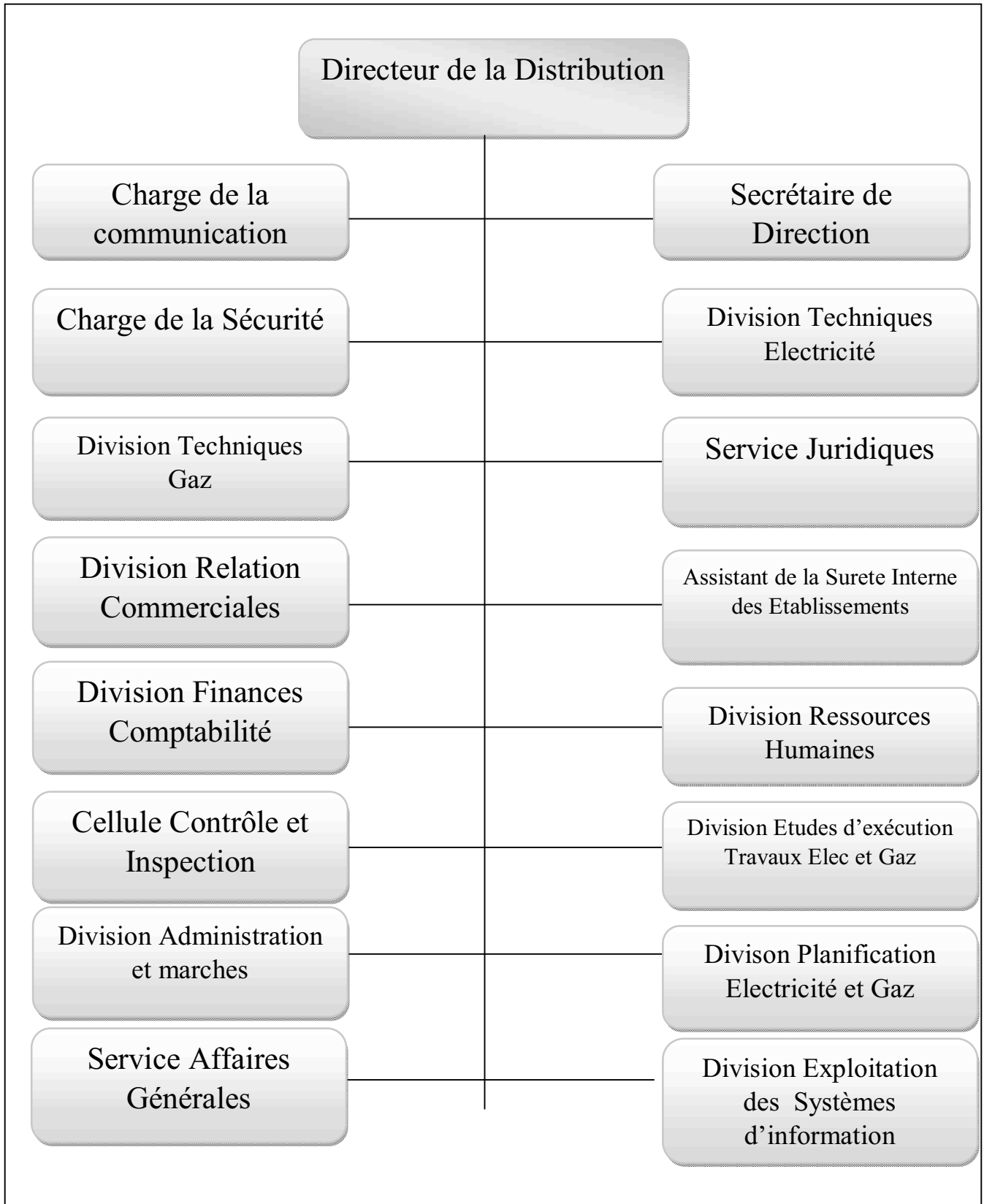
دليل المقابلة

تاريخ المقابلة:/...../.....
مؤسسة الانتساب:
المنصب الوظيفي:

الأسئلة

- س1: هل بإمكانكم اعطاءنا نبذة عن مساركم المهني في المؤسسة؟
- س2: هل بإمكانكم ذكر تفاصيل التغيير التنظيمي الذي طبق على مستوى المؤسسة؟ و ما دوافع تطبيق هذا البرنامج؟
- س3: هل هذا التغيير كان نتاج تشاور و تداول ادارة المؤسسة مع العمال؟ أم كان قرارا انفراديا؟
- س4: ما هو موقف العمال من التغييرات التي قامت بها المؤسسة؟
- س5: كيف يتم التعامل مع مقاومة التغيير؟

ملحق رقم 1: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز لولاية - الطارف-



ملحق رقم 2 : معامل Alpha de cronback لأبعاد الاستبيان

معامل Alpha de cronback لبعء - التغيير على مستوى الأفراد

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,809	6

معامل Alpha de cronback لبعء - التغيير في الهيكل التنظيمي -

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,879	8

معامل Alpha de cronback لبعء - التغيير في التكنولوجيا -

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,908	7

معامل Alpha de cronback لبعء - التغيير الاستراتيجي -

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,652	3

معامل Alpha de cronback لبعء - التغيير في المهام و الوظائف -

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,768	3

معامل Alpha de cronback لبعء - التغيير في الثقافة التنظيمية -

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,623	5

معامل Alpha de cronback لأبعاد التغيير التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,951	32

معامل Alpha de cronback لبعء - المقاومة الظاهرة -

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,686	5

معامل Alpha de cronback لبعء - المقاومة الضمنية -

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,685	5

معامل Alpha de cronback لأشكال مقاومة التغيير

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

,769	10
------	----

معامل Alpha de cronback لجميع محاور الاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,931	42

ملحق رقم 3: اختبار الالتواء و التفلطح لاختبار التوزيع الطبيعي

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Erreur std.
التغيير على مستوى الأفراد	33	-,483	,409	,329	,798
التغيير في الهيكل التنظيمي	33	-,387	,409	,428	,798
التغيير في التكنولوجيا	33	-,611	,409	,316	,798
التغيير الاستراتيجي	33	-,352	,409	-,438	,798
التغيير في المهام و الوظائف	33	-,726	,409	-,323	,798
التغيير في الثقافة التنظيمية	33	-,489	,409	-,739	,798
المقاومة الظاهرة	33	,475	,409	2,495	,798
المقاومة الضمنية	33	-,252	,409	-,745	,798
N valide (liste)	33				

ملحق رقم 4: اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalite

	Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification
أبعاد التغيير التنظيمي	,940	33	,067
أبعاد مقاومة التغيير	,977	33	,697

ملحق رقم 5: العلاقة بين أبعاد التغيير التنظيمي و أشكال مقاومة التغيير

1/العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل فيما بينها :

Corrélations

	التغيير على مستوى الأفراد	التغيير في الهيكل التنظيمي	التغيير في التكنولوجيا	التغيير الاستراتيجي	التغيير في المهام و الوظائف	التغيير في الثقافة التنظيمية
التغيير على مستوى الأفراد	1	,784**	,647**	,525**	,585**	,379*
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,002	,000	,030
N	33	33	33	33	33	33
التغيير في الهيكل	,784**	1	,751**	,671**	,583**	,531**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,001
N	33	33	33	33	33	33
التغيير في التكنولوجيا	,647**	,751**	1	,839**	,670**	,732**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
N	33	33	33	33	33	33
التغيير الاستراتيجي	,525**	,671**	,839**	1	,721**	,807**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000		,000	,000
N	33	33	33	33	33	33
التغيير في المهام و الوظائف	,585**	,583**	,670**	,721**	1	,546**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,001
N	33	33	33	33	33	33
التغيير في الثقافة التنظيمية	,379*	,531**	,732**	,807**	,546**	1
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,030	,001	,000	,000	,001	
N	33	33	33	33	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

2 / علاقة الارتباط بين أبعاد المتغير التابع

Corrélations

	المقاومة الظاهرة	المقاومة الضمنية
المقاومة الظاهرة	1	,473**
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		,005
N	33	33
المقاومة الضمنية	,473**	1
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)	,005	
N	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

3/ علاقة الارتباط بين أبعاد

المتغير المستقل و أبعاد

المتغير

التابع

Corrélations

		التغيير على مستوى الأفراد	المقاومة الظاهرة	المقاومة الضمنية
التغيير على مستوى الأفراد	Corrélation de Pearson	1	-,114	,169
	Sig. (bilatérale)		,526	,347
	N	33	33	33
المقاومة الظاهرة	Corrélation de Pearson	-,114	1	,473**
	Sig. (bilatérale)	,526		,005
	N	33	33	33
المقاومة الضمنية	Corrélation de Pearson	,169	,473**	1
	Sig. (bilatérale)	,347	,005	
	N	33	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		التغيير في الهيكل التنظيمي	المقاومة الظاهرة	المقاومة الضمنية
التغيير في الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	-,103	,151
	Sig. (bilatérale)		,567	,402
	N	33	33	33
المقاومة الظاهرة	Corrélation de Pearson	-,103	1	,473**
	Sig. (bilatérale)	,567		,005
	N	33	33	33
المقاومة الضمنية	Corrélation de Pearson	,151	,473**	1
	Sig. (bilatérale)	,402	,005	
	N	33	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		التغيير الاستراتيجي	المقاومة الظاهرة	المقاومة الضمنية
التغيير الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	1	,089	,272
	Sig. (bilatérale)		,621	,125
	N	33	33	33
المقاومة الظاهرة	Corrélation de Pearson	,089	1	,473**
	Sig. (bilatérale)	,621		,005
	N	33	33	33
المقاومة الضمنية	Corrélation de Pearson	,272	,473**	1
	Sig. (bilatérale)	,125	,005	
	N	33	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		التغيير في المهام و الوظائف	المقاومة الظاهرة	المقاومة الضمنية
التغيير في المهام و الوظائف	Corrélation de Pearson	1	,037	,313
	Sig. (bilatérale)		,838	,077
	N	33	33	33
المقاومة الظاهرة	Corrélation de Pearson	,037	1	,473**
	Sig. (bilatérale)	,838		,005
	N	33	33	33
المقاومة الضمنية	Corrélation de Pearson	,313	,473**	1
	Sig. (bilatérale)	,077	,005	
	N	33	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		التغيير في الثقافة التنظيمية	المقاومة الظاهرة	المقاومة الضمنية
التغيير في الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,133	,139
	Sig. (bilatérale)		,461	,442
	N	33	33	33
المقاومة الظاهرة	Corrélation de Pearson	,133	1	,473**
	Sig. (bilatérale)	,461		,005
	N	33	33	33
المقاومة الضمنية	Corrélation de Pearson	,139	,473**	1
	Sig. (bilatérale)	,442	,005	
	N	33	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).