

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي و أثرها على  
التغيير التنظيمي.

"دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال بسعيدة"

تحت إشراف الأستاذ:

- الدكتور: يزيد قادة

من إعداد الطالبين:

- بريكي صفاء

- جوادي فاطنة

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ: 2021/07/12

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ طلحة عبد القادر/ الدرجة العلمية/ رئيسا

الدكتور/ يزيد قادة / الدرجة العلمية/ مشرفا

الدكتور/ مسكين الحاج/ الدرجة العلمية/ مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين.

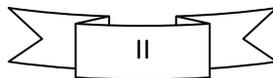
أهدي هذا العمل إلى

من كلفه الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أرجوا من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار، وستبقى كلماتك نجوما أهتدي بتا اليوم وفي الغد وإلى الأبد... والدي العزيز.

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب إلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمة الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي، إلى أغلى الحبايب... أمي الحبيبة. إلى كل من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندونني إخوتي.

إلى الذين لم تلههم أمي، إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء، إلى ينباع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت برفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت، إلى من كانوا معي في طريق النجاح والخير، إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم... صديقاتي سيفق قلمي هنا، ليستقر بين أنظاركم ما كتبت لعلها هذه المفردات تكون خير معين حتى تتذكروني يوما ما..

## صفاء.



## إهداء

نحمد الله العظيم أنه وفقنا لإتمام هذا العمل العلمي، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم سيد الأولين والآخرين.

وعلى آله وصحبه أجمعين...إلى يوم الدين.

اهدي ثمرة جهدي وخلاصة عملي إلى من نطق اللسان باسمها ووضعت الجنة تحت أقدامها ويعجز اللسان عن وصفها أُمِّي الغالية حفظها الله وأطال عمرها.

وإلى من كان سندي ومصدر قوتي وفخري إلى أبي الغالي حفظه الله وأطال عمره.

والى من تجري دماهم في عروقي وقاسموني طفولتي إخوتي وأخواتي الأعزاء والأحباء.

والى من سرنا سويًا ونحن نشق الطريق معًا نحو النجاح إلى رفقاء دربي وجميع صديقاتي من وقفوا بجانبني.

والى كل من مد لي يد المساعدة من قريب أو بعد ولو كان بكلمة تدعيميه.

## فاطنة.



## شكر وعرافان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهنا من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "يزيد قادة" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث، كما نشكر جزيل الشكر الأخ والزميل فليت الذي كان سنداً لنا في إنجاز بحثنا ونخص أيضاً بالذكر موظفو مؤسسة نفضال بولاية سعيدة الذين كانوا في خدمتنا ولم يبخلوا عنا بتزويدنا بالمعلومات خاصة "الأستاذ خلدون" والأستاذ سلطاني".

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى اللجنة المناقشة.

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة أثر استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير على التغيير التنظيمي في المؤسسة، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة نفطال بسعيدة، وذلك بتوجيه استبيان إلى عينة من عمال المؤسسة يتضمن مجموعة من العبارات تتعلق باستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير (إستراتيجية المشاركة، إستراتيجية التسهيل والدعم، إستراتيجية الإعلام والاتصال، إستراتيجية الإلجبار) ومجالات التغيير التنظيمي.

وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لاستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير على التغيير التنظيمي بمؤسسة نفطال بسعيدة، كما توصلت أيضا إلى صياغة نموذجين للتنبؤ بالعلاقة بين استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي، حيث نجد أن النموذج الأول اعتمد على متغير مستقل واحد وهو إستراتيجية الدعم والتسهيل الذي فسر لوحده ما نسبته 48,4% من التغير الحاصل في التغيير التنظيمي، بينما النموذج الثاني اعتمد على متغيرين مستقلين وهما: إستراتيجية التسهيل والدعم وإستراتيجية الإعلام والاتصال اللذان فسرا معا ما نسبته 52,1% من التغير الحاصل في التغيير التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** مقاومة التغيير، التغيير التنظيمي، إستراتيجية المشاركة، إستراتيجية التسهيل والدعم، إستراتيجية الإعلام والاتصال، إستراتيجية الإلجبار

## Abstract :

The purpose of this study is to try to determine the impact of strategies to deal with resistance to change on organizational change in the enterprise. In order to achieve the objective of the study, we conducted an application study at the level of NFL Happy, by directing a questionnaire to a sample of NFL workers with a range of terms on strategies to deal with resistance to change. (participation strategy, facilitation and support strategy, information and communication strategy, forced strategy) and areas of organizational change.

The results of this study found that there was a statistically indicative impact of coping strategies on organizational change in a happy institution, as well as two models for predicting the relationship between coping strategies and organizational change. 4% of the change in organizational change, while the second model relied on two independent variables: the facilitation and support strategy and the information and communication strategy that together interpreted 52.1% of the change in organizational change.

Keywords: Resistance to Change, Organizational Change, Participatory Strategy, Facilitation and Support Strategy, Information and Communication Strategy, Forced Strategy.

## قائمة المحتويات:

الصفحة	الفهرس
VI	البسمة.
VI	الإهداء.
VI	الشكر والتقدير.
VI	ملخص الدراسة.
VI	قائمة المحتويات.
VI	قائمة الجداول.
VI	قائمة الأشكال .
أ	المقدمة.
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لمقاومة التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي</b>	
02	تمهيد.
03	المبحث الأول: مقاومة التغيير التنظيمي.
04	المطلب الأول: مفهوم وأشكال مقاومة التغيير التنظيمي.
07	المطلب الثاني: أسباب ومراحل مقاومة التغيير التنظيمي.
10	المطلب الثالث: انعكاسات مقاومة التغيير التنظيمي.
10	المطلب الرابع: استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي.
13	المبحث الثاني: التغيير التنظيمي.
14	المطلب الأول: التغيير التنظيمي، مفهومه، أهميته وأهدافه.
15	المطلب الثاني: دوافع التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه.
18	المطلب الثالث: مجالات ومستويات التغيير التنظيمي.
21	المطلب الرابع: أثر استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير على التغيير التنظيمي.

23	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة GPL وكالة سعيدة	
25	تمهيد .
26	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
26	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
26	المطلب الثاني: أداة الدراسة
27	المطلب الثالث: الأساليب المتبعة في معالجة البيانات
28	المبحث الثاني : وصف وتحليل نتائج الدراسة.
28	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية
32	المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة
43	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
50	المطلب الرابع: إختبار تأثير المتغيرات الشخصية
53	خلاصة الفصل.
55	خاتمة.
60	قائمة المراجع والمصادر .
63	قائمة الملاحق

### قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول	الرقم
10	أساليب التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي.	1-1
25	درجات مقياس ليكارث الخماسي.	2-2
26	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	2-2
27	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.	2-3
28	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة.	2-4

29	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية.	2-5
30	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان.	2-6
31	اتجاهات إجابات الافراد حول عبارات المحور الأول.	2-7
33	اتجاهات إجابات الافراد حول عبارات المحور الثاني.	2-8
34	اتجاهات إجابات الافراد حول عبارات المحور الثالث.	2-9
36	اتجاهات إجابات الافراد حول عبارات المحور الرابع.	2-10
38	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المجال الأول.	2-11
38	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المجال الثاني.	2-12
41	نتائج اختبار T_Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير.	2-13
42	نتائج اختبار T_Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على التغيير التنظيمي.	2-14
42	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير والتغيير التنظيمي.	2-15
43	نموذج تحليل التباين ANOVA بين استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير والتغيير التنظيمي.	2-16
43	يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار البسيط.	2-17
44	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير والتغيير التنظيمي.	2-18
44	نموذج تحليل التباين ANOVA بين استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير والتغيير التنظيمي.	2-19
45	يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الإنحدار المتعدد	2-20
46	نتائج تحليل الإنحدار التدريجي بين إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير و التغيير التنظيمي	2-21
46	نموذج تحليل التباين ANOVA بين استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير والتغيير التنظيمي.	2-22
47	المعاملات الخاصة بمعادلة الإنحدار التدريجي	2-23
48	نتائج اختبار T_Test للعينات المستقلة بين التغيير التنظيمي والجنس.	2-24

49	نتائج اختبار T_Test للعينات المستقلة بين التغيير التنظيمي و المؤهل العلمي.	2-25
49	نتائج اختبار T_Test للعينات المستقلة بين التغيير التنظيمي والوظيفة.	2-26
50	نموذج تحليل التباين ANOVA بين التغيير التنظيمي والخبرة المهنية.	2-27

### قائمة الأشكال:

الرقم	الجدول	الصفحة
1.1	يوضح أشكال مقاومة التغيير التنظيمي.	04
1.2	يوضح مراحل مقاومة التغيير التنظيمي.	08
1.3	يوضح مستويات التغيير التنظيمي.	19
2.1	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	26
2.2	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	27
2.3	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	28
2.4	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	29
2.5	أعمدة بيانية توضح النسبة المئوية لدرجة الموافقة للمحور الأول.	32
2.6	أعمدة بيانية توضح النسبة المئوية لدرجة الموافقة للمحور الثاني.	33
2.7	أعمدة بيانية توضح النسبة المئوية لدرجة الموافقة للمحور الثالث.	36
2.8	أعمدة بيانية توضح النسبة المئوية لدرجة الموافقة للمحور الرابع.	37
2.9	أعمدة بيانية توضح النسبة المئوية لدرجة الموافقة للمجال الثاني.	40

### قائمة الملاحق:

الرقم	الملاحق	الصفحة
01	الاستبيان.	63
02	مخرجات spss	66

# المقدمة



## المقدمة:

التغيير ظاهرة صحية وطبيعية تواجهها كل منظمة، وهو بذلك في ديمومة التحرك والانتقال من مرحلة لأخرى، فالمنظمات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنه وجب عليها أن تتفاعل مع التغييرات الحاصلة في بيئة العمل، وتتغير لكي تنافس غيرها من المنظمات، وتتغير من أجل البقاء والاستمرار، فبدون عملية التغيير لن تستطيع أن تنافس منظمات أخرى، كما أن هاته المنظمات مجبرة على أن تتكيف وتتأقلم مستخدمة التقنيات الحديثة التي أصبحت مهمة ومنتشرة بشكل واسع، فعملية التغيير التنظيمي قد فرضت نفسها أو بالأحرى دفعت المنظمات إلى تبنيها، وذلك استنادا على أسباب قوية سواء تعلقت بالبيئة الداخلية أو تعلقت بالبيئة الخارجية.

إن التغيير التنظيمي يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج وتحقيق النجاحات بالنسبة للمؤسسات، لكنه قد يواجه صعوبات وعراقيل تقف في طريقه، وهنا نكون أمام أحد أهم المشاكل والصعوبات التي تشل حركة سير التغيير بالمنظمة ألا وهي " مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة"، والتي تعبر عن كافة ردود الفعل السلبية للأفراد اتجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المؤسسة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم"، وقد تعود هذه المقاومة للعديد من الأسباب تجعل الافراد العاملين يقاومون التغيير الحاصل في المؤسسة، كما تأخذ عدة أشكال.

فكل عملية تغيير تواجه بمقاومة، تختلف من حيث القوة والنوع والمصدر والتوقيت، ولاشك أن لهذه المقاومة دورا كبيرا في التأثير على عملية التغيير وقد تصل بها إلى الفشل، لذا كان لا بد من دراسة أسباب هذه المقاومة رغم ما للتغيير من فوائد مهمة للمنظمة، وكذلك لتحديد سبل مواجهتها ومعالجتها، وبيان الفوائد التي تعود على المنظمة من هذه المقاومة، لأن النجاح في إدراج التغيير يرتبط بقدرة قادة التغيير على تخطي مقاومة التغيير، فعن طريق المرافقة الفردية للمشرف والفريق الإداري يتم القضاء على الصعوبات الشخصية المرتبطة بالخوف ومعالجة مظاهر المقاومة.

إن مقاومة التغيير التنظيمي هي ظاهرة طبيعية تصاحب أي تغيير يحدث داخل المؤسسة، وأية مؤسسة ممكن أن تصطدم بها أثناء تطبيقها للتغيير، لذا وجب على المؤسسة أن تواجه هذه الصعوبات والعراقيل وذلك بالتصدي لها، والبحث عن كل الطرق والأساليب الممكنة والمتاحة للتعامل الإيجابي والفعال مع مقاومة التغيير، ليس من أجل الصدام والصراع معها وإنما من أجل احتوائها وجعل مقاومي التغيير من المنتسبين والمشاركين فيه، ومن هذه الأساليب ما يعرف باستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي.

ومن أجل التغلب على مقاومة التغيير وضمان اندماج جميع العاملين في عملية التغيير ومشاركتهم فيها، اقترح بعض الباحثين مجموعة من الاستراتيجيات الإدارية الموقفية التي يمكن تكييفها تبعا لمستوى المقاومة الذي يصادفه المسيرين، وتظهر مختلف هذه الاستراتيجيات عددا واسعا من الخيارات المتعلقة بالسلوكيات الممكن اعتمادها

لمواجهة المقاومة، هذه الاستراتيجيات في كثير من الأحيان تؤثر وبشكل ايجابي على تغيير نظرة الأفراد اتجاه التغيير، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على نجاح تطبيق التغيير داخل المؤسسة.

### إشكالية الدراسة

من خلال كل سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير على التغيير التنظيمي في مؤسسة نفعال بسعيدة؟

من هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات التالية:

- ✓ ما هي الاستراتيجيات المتبعة للتقليل من مقاومة التغيير؟
- ✓ فيما تتمثل مجالات التغيير التنظيمي؟
- ✓ هل هناك علاقة بين استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير والتغيير التنظيمي؟

### فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: تطبق مؤسسة نفعال بسعيدة استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير من منظور عمالها.
- الفرضية الثانية: تقوم مؤسسة نفعال بسعيدة بالتغيير التنظيمي من منظور عمالها.
- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير دال احصائيا لاستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير على التغيير التنظيمي بمؤسسة نفعال بسعيدة.

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة نفعال.
- التعرف على التغيير التنظيمي ومقاومته كمفهومين.
- محاولة التعرف على العلاقة القائمة بين استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي ولتغيير التنظيمي بمؤسسة نفعال بسعيدة.
- تقديم بعض الاقتراحات في الموضوع لإدارة مؤسسة نفعال بسعيدة.

أهمية الدراسة: تعتبر هذه الدراسة مهمة من خلال النقاط التالية:

- توضيح أهمية التغيير التنظيمي في تحسين قدرات المنظمة ومواكبة الصعوبات والتغيرات المحيطة بها.

• إبراز حتمية استخدام الاستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة.

### منهجية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومن أجل اثبات صحة الفرضيات أو عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع، وذلك بالاعتماد على المؤلفات العلمية باللغة العربية والأجنبية والدراسات المتخصصة والبحوث بالإضافة الى مواقع الانترنت التي لها علاقة بالموضوع، كما تم اجراء دراسة حالة على مستوى مؤسسة نפטال بسعيدة لمعرفة مدى تطبيق هاته المؤسسة لاستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي واثار ذلك على التغيير التنظيمي وذلك من خلال توزيع الاستبيان وعلى عينة من عمال المؤسسة ومعالجته وتحليله من خلال البرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSV21.

**حدود الدراسة:** اقتصرت هذه الدراسة على المحددات الآتية:

❖ **المحدد المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة نפטال بسعيدة.

❖ **المحدد الزماني:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال السداسي الأول من سنة 2021.

❖ **المحدد البشري:** اشتملت الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة نפטال بسعيدة.

**صعوبات الدراسة:** عند إعداد هذا الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات نذكر منها:

✓ قلة المراجع التي تحتوي على استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي.

✓ صعوبة إجراء الدراسة التطبيقية.

**أسباب اختيار موضوع الدراسة:**

لقد تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:

✚ حاجة المؤسسات الجزائرية الى تطبيق التغيير التنظيمي واستراتيجيات التقليل من مقاومته، من أجل تحقيق النجاح والتميز والاستمرارية.

✚ تعد عملية التغيير واستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما متزايدا من طرف الطالبين.

✚ ارتباط الموضوع بمجال تخصصنا.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة: دراسة ابو حمديّة (1994) بعنوان: "اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي

في الشركات الصناعية المساهمة بالأردن"، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الصناعية المساهمة، واستخدم الباحث الاستبانة ووزعها على عينة طبقية من العاملين بنسبة 5 بالمائة، وهدفت الدراسة الى معرفة مدى تأثير مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي على العلاقات الجيدة بين العاملين، نظام المعلومات في عملية التغيير ومدى وجود اختلاف بين العاملين في مقاومتهم للتغيير التنظيمي، كما هدفت الى تحديد السياسات المتبعة في مقاومة التغيير التنظيمي ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✚ وجود علاقة ايجابية بين تعود العاملين على أعمالهم والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين وبين مقاومتهم للتغيير التنظيمي، بينما وجدت علاقة سلبية بين ضعف نظام المعلومات في عملية التغيير ومقاومة العاملين للتغيير .

✚ وجود اختلاف بين العاملين في مقاومتهم للتغيير التنظيمي بالنسبة لعدة متغيرات.

✚ لا يوجد تأثير لمتغيرات: المستوى الوظيفي ، الخبرة على مقاومة التغيير التنظيمي.

2. دراسة: علاء السعدي (1996) بعنوان: " أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية على البنك الاسلامي الاردني. تم تحصيل (73) استبانة من أصل (100) استبانة أي نسبة 56.15 من مجتمع البحث. هدفت هذه الدراسة الى محاولة التعرف على الأسباب التي تؤدي بالعاملين الى التأييد أو معارضة التغيير التنظيمي ومحاولة ترتيب هذه الأسباب حسب اهميتها تصاعدياً أو تنازلياً، كما استهدفت ايضاً التعرف على الاختلافات الناتجة عن هذه الأسباب حسب اختلاف المعلومات الشخصية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، التحصيل الدراسي).

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

✚ إن الأفراد بشكل عام يقاومون التغيير التنظيمي بنسبة 62.32%

✚ الإناث يقاومون التغيير أكثر من الذكور .

✚ كلما قلت عدد سنوات الخبرة كلما زادت مقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي.

✚ ان أكثر سبب يجعل الأفراد يقاومون التغيير التنظيمي هو اعتقادهم بأن التغيير غير ناجح وأن البقاء على الوضع الحالي أفضل، أما أقل سبب يجعل الأفراد يقاومون التغيير فهو أن التغيير سوف لا يؤدي إلى نتائج جيدة للمؤسسة.

3. دراسة : ناصر الفوزان وأحمد العامري، (1999) بعنوان: " استراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات التي يتبعها المديرون للحد من مقاومة الموظفين للتغيير في هذه الأجهزة، وتحاول هذه الدراسة تحديدًا الإجابة على التساؤلات التالية: ما هي الاستراتيجيات التي يتبعها المديرون في الأجهزة الحكومية للحد من مقاومة الموظفين للتغيير؟ ما هي أكثر أو أقل هذه الاستراتيجيات استخدامًا؟ هل هناك علاقة بين العوامل الشخصية ورؤية الموظفين للاستراتيجيات المتبعة من قبل المديرين للحد من مقاومة التغيير؟

وقد كان حجم عينة الدراسة 355 موظفًا من مختلف الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض تم اختيارهم باتباع العينة غير الاحتمالية، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

✚ الاستراتيجيات التي يتبعها المديرون للتغلب على مقاومة الموظفين للتغيير هي:

- استراتيجية الاحتواء.
- استراتيجية المشاركة والإقناع.
- استراتيجية التمويه والمراوغة.
- استراتيجية الإكراه القسري.

4. دراسة: علاوي عبد الفتاح(2013) بعنوان: "أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط" رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة حالة بمؤسسة سونلغاز، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة العليا في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، والتعرف على أهم أسباب مقاومة العاملين للتغيرات التنظيمية وأساليب تلك المقاومة والنتائج المترتبة عنها، كما حاول الباحث التعريف بأهم الاستراتيجيات والآليات التي تساعد على النجاح في إدارة التغيير وحسن التعامل مع مقاومته والحد منها، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

✚ عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لكل من التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة، على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

✚ وجود أثر ذو دلالة احصائية لكل من التغيير في الجانب البشري بأبعاده (التدريب التحفيز نمط القيادة والعلاقات الانسانية) والتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

✚ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث حول كل من ابعاد التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

5. دراسة: محمود حامد المقداوي وصالح سويلم الشرفات(2014) بعنوان: "مقاومة المعلمين للتغيير وأسبابها وطرق التقليل منها من وجهة نظر معلمين ومعلمات مديرية التربية والتعليم بالأردن"، حيث استخدم الباحثان الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات (348) معلما ومعلمة نحو مقاومة التغيير التنظيمي وعلاقة هذه الاتجاهات بعدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✚ فقدان الاحساس بالمشاركة في التغيير.

✚ شعور المعلمين أن التغيير قد فرض عليهم بالقوة.

✚ شعور المعلمين ان التغيير قد فرضته جهات خارجية.

✚ نقص الثقة بينهم وبين صناع السياسات التربوية.

6.دراسة: محمودي قادة مختار(2015): "استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس"، هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية إجراء التغيير داخل المؤسسة وعلاقته بتنافسية المؤسسة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والملاحظة داخل المؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة يكمن في قدرتها على إحداث التغيير الإيجابي والتجديد على مستوى هياكلها الإنتاجية وطرقها التسييرية وقدرات التسليم، كما توصلت أيضا إلى أن المؤسسة اعتمدت على تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين مستوى الجودة والبحث والتطوير والإبداع، بالإضافة إلى هذا فإن مؤسسة ENIE اعتمدت على التمويل الذاتي للنهوض بالصناعة مما عاد عليها بتحسين قدرتها التنافسية.

ثانيا: الدراسات باللغة الاجنبية:

**1.دراسة:** ريتشارد (Richards2002) بعنوان: "أسباب مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم"، حيث تكونت العينة من (375) معلما ومعلمة في المرحلة الاساسية والثانوية بولاية كاليفورنيا الامريكية، كانت تتراوح خبراتهم التدريسية من سنتين الى غاية عشرون سنة، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم أسباب مقاومة المعلمين للتغيير تتمثل فيما يلي:

✚ توقع أن التغيير لن يصل الى النتائج المرغوبة منه.

✚ فشل تغييرات سابقة كثيرة.

✚ زيادة العبء في العمل.

✚ عدم توفر الطاقة والوقت لتنفيذ التغيير.

✚ فرض التغيير من خارج المؤسسة.

✚ الخوف من فقدان السيطرة على عملهم.

✚ نقص الدعم للقيام بالتغيير.

✚ عدم الاقتناع بالمنافع التي سيوفرها التغيير.

دراسة: **Boohene, Rosenonde and williams Asamoah** ، بعنوان:

**Resistance to Organizational change: a case study of oti yeboah complex limited ،**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على المقاومة عند التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة الى أن عوامل زيادة المقاومة في الشركة في حال حدوث التغيير تعود إلى:

✚ قلة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار.

✚ قلة الثقة بين العاملين والادارة.

✚ قلة التحفيز.

✚ الاتصال الضعيف.



ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

من خلال الجدول الموالي سنقوم بتوضيح الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية.

جدول رقم (01-01) التالي: يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

الدراسة السابقة	الحدود المكانية والزمانية للدراسة	الأداة المستخدمة في الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
ناصر الفوزان وأحمد العامري : استراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية.	الأجهزة الحكومية. الرياض. 1999 بمدينة	استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتحليلها، باستخدام عينة غير احتمالية بلغ حجم العينة 355 عامل.	تشابهت هاته الدراسة مع دراستنا في استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي.	اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في عنصر الأجهزة الحكومية. وكذا اختلفت في نوع العينة هذه الدراسة اعتمدت على العينة غير الاحتمالية، أما دراستنا فاستخدمت عينة عشوائية.
علاوي عبد الفتاح: أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية.	شركة سونلغاز، وحدة الأغواط. 2012_2013	استخدام الاستبيان إضافة الى استخدام وثائق وسجلات لجمع المعلومات.	تشابهت في عنصر التغيير التنظيمي. وكذا تشابهت في الاستبيان.	اختلفت في عنصر أداء الموارد البشرية.
محمود حامد المقدادي وصالح سويلم الشرفات: مقاومة المعلمين للتغيير وأسبابها وطرق التقليل منها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.	مديرية التربية والتعليم بمنطقة الأردن 2014.	استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها. على عينة 348 معلم ومعلمة.	تشابهت الدراستين في الأداة المستخدمة وعنصر مقاومة التغيير وكذا طرق التقليل منها.	اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في بيئة العمل.

علاء السعدي : أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي.	البنك الإسلامي الأردني 1996.	استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم تحصيل 73 من أصل 100 استبانة.	تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في متغير التغيير التنظيمي. وكذا هناك تشابه في الأداة المستخدمة.	اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في بيئة العمل، و متغير أسباب تأييد المقاومة.
محمودي قادة مختار: استراتيجية التغيير كرهان للتنافس بالمؤسسة .	المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية بسيدي بلعباس 2015_2014.	استخدم المنهج الوصفي التحليلي والملاحظة داخل المؤسسة.	هناك تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في متغير التغيير التنظيمي.	هناك اختلاف بين الدرستين في بيئة العمل، والأداة المستخدمة وكذا في المتغير.
أبو حمدية : اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة.	الشركات الصناعية المساهمة بالأردن. 1994.	استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة طبقية من العاملين بنسبة 5 بالمئة.	تشابهت الدراستين في متغير التغيير التنظيمي والاداة المستخدمة .	اختلفت الدراستين في بيئة العمل .
Boohene,R ❖ osenonde and williams :Asamoah Resistance to Organizational change	مجمع oti yeboah complex limited كندا للإدارة والتجارة العالمية. 2012.	استخدم الباحثين المنهج الوصفي، حيث تم توزيع 217 استبانة.	تشابهت الدراستين في متغير مقاومة التغيير التنظيمي و الأداة المستخدمة.	اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في بيئة العمل.
Richards: أسباب مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة	ولاية كاليفورنيا الأمريكية. 2002.	استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها ، حيث بلغ	تشابهت الدراستين في عنصري المقاومة والتغيير	اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في بيئة العمل.

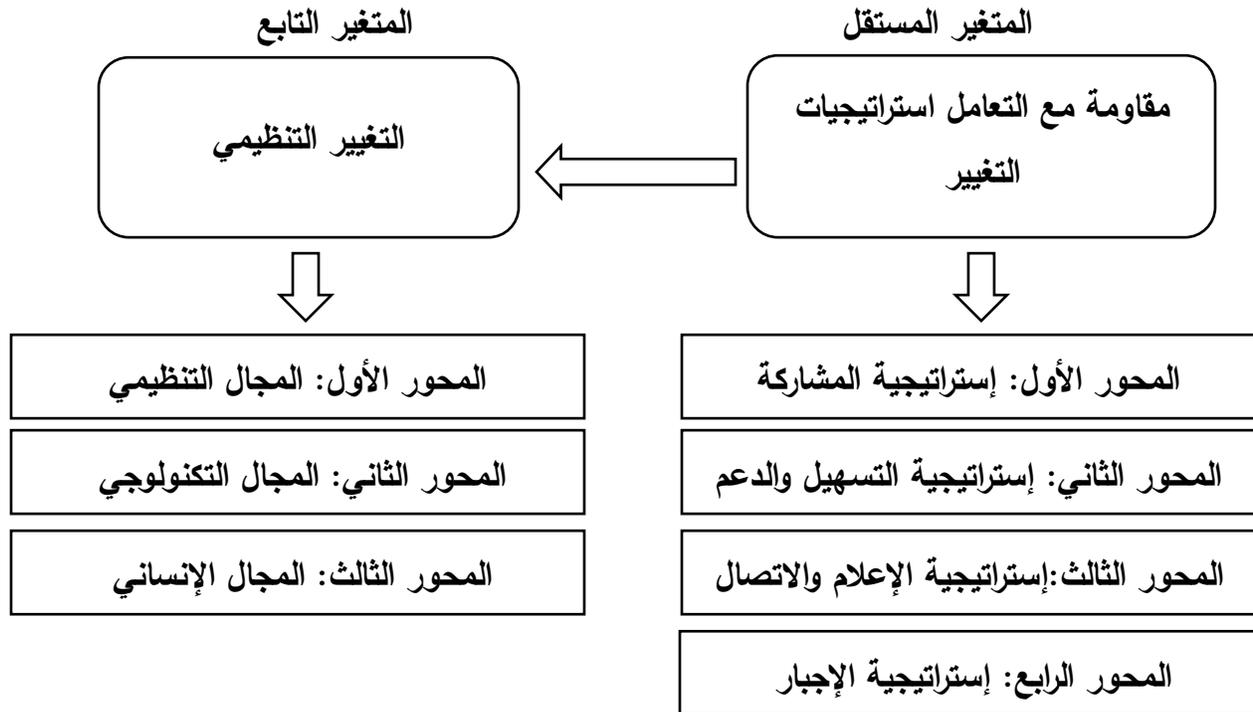
نظرهم.	حجم العينة 375	وكذا في الأداة
	معلم معلمة.	المستخدمة.

ومما سبق يمكننا القول بأن دراستنا تميزت عن الدراسات السابقة بما يلي:

- ✓ اعتمدت على أربع متغيرات مستقلة تمثل استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي (استراتيجية المشاركة، استراتيجية التسهيل والدعم، استراتيجية الاعلام والاتصال، واستراتيجية الاجبار)؛
- ✓ اعتمدت على التغيير التنظيمي بمجالاته الثلاثة (المجال التنظيمي، المجال التكنولوجي و المجال الانساني) كمتغير تابع؛
- ✓ استهدفت عينة من كل عمال المؤسسة بمختلف رتبهم الوظيفية (الإطارات، أعوان التنفيذ)؛
- ✓ توصلت الدراسة إلى صياغة نموذجين للتنبؤ بالعلاقة بين استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي.

#### نموذج الدراسة:

لقد قمنا بتصميم نموذج فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، المتغير المستقل (استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي) و المتغير التابع (التغيير التنظيمي)، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي



## تقسيمات الدراسة:

لمعالجة موضوع دراستنا قمنا بتقسيمه الى مقدمة وخاتمة بالإضافة الى فصلين أحدهما نظري والآخر تطبيقي:

**الفصل الأول:** سنتعرض فيه الى الإطار النظري لمقاومة التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي. حيث تم تقسيمه الى مبحثين، المبحث الأول خصصناه لمقاومة التغيير التنظيمي (مفهوم وأشكال مقاومة التغيير، أسبابها ومراحلها وكذا انعكاساتها واستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة)، أما المبحث الثاني فقد خصص للتغيير التنظيمي (مفهومه، أهميته وأهدافه، دوافع التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه، مجالات ومستويات التغيير التنظيمي وكذا أثر استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي على التغيير التنظيمي).

**الفصل الثاني:** بعد التطرق للجانب النظري في الفصل الأول جاء الفصل الثاني كإسقاط للدراسة النظرية على الجانب الميداني الذي كان في مؤسسة نפטال بولاية سعيدة، لمعرفة أثر استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي على التغيير التنظيمي ، حيث قسم الى مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الاجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية ، أما المبحث الثاني تناولنا فيه وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

الفصل الأول: الإطار النظري

لمقاومة التغيير التنظيمي

والتغيير التنظيمي

**تمهيد:**

يعتبر موضوع التغيير الركيزة الأساسية لنجاح واستمرارية المؤسسات في زمننا هذا، وأصبح من الضروري أن تحقق هاته المؤسسات التكيف والتوافق مع التغييرات الحاصلة في بيئة عمل المنظمات، ومما لا شك فيه أن تجاهل عمليات التغيير في المؤسسة ليس بالأمر الهين فهو مكلف جداً، لذا وجب على الإدارة كيفية التعامل مع التغيير بشكل مناسب. ومن المعروف أن التغيير التنظيمي يتبعه ما يعرف بمقاومة التغيير التنظيمي وهذا ما نسميه برد فعل العاملين على التغييرات التي تطرأ في المؤسسة. ولذا وجب على المؤسسة التحدي ووضع استراتيجيات تساعد في التخفيض والحد من شدة المقاومة.

من خلال هذا الفصل سنعمل على تحليل كل ما يتعلق بعملية التغيير التنظيمي ومقاومته وكذا استراتيجيات التعامل مع المقاومة، حيث قسمنا هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول:** مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي.

**المبحث الثاني:** مفهوم التغيير التنظيمي.

**المبحث الأول: مقاومة التغيير التنظيمي:**

بالرغم من تعدد القوى إلى إحداث التغيير التنظيمي، إلا أنه أحيانا لا يحدث التغيير المنشود وهو ما يقود إلى التساؤل لماذا لا يحدث التغيير في ظل كل هذه القوى الدافعة؟ إن ذلك يرجع لعوامل متعددة من بينها عدم تقبل الأفراد لعملية التغيير التنظيمي ومقاومتهم له.

**المطلب الأول: مفهوم وأشكال مقاومة التغيير التنظيمي:**

إن للمقاومة عدة تعريفات مختلفة، كما أنها عرفت من طرف عدة باحثين، وفيما يلي سوف نقدم مفاهيم لمقاومة التغيير التنظيمي مع ذكر أشكالها.

**الفرع الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي:**

يمكن تقديم مجموعة من التعارف المتنوعة والمختلفة لـ "مقاومة التغيير التنظيمي":

✚ **تعرف على أنها:** "استجابة عاطفية وسلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي". (حريم

ح، 2009، صفحة 389)

✚ **عرف مقاومة التغيير التنظيمي بأنها:** "امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة

المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، كما تعد المقاومة فشل ظاهر أو غير ظاهر

لأعضاء المنظمة في تدعيمها لجهود التغيير. (عبوي، 2006، صفحة 177)

✚ **عرف كل من Duncan و Zaltman المقاومة على أنها** " أي تصرف يعمل على المحافظة على

الوضع الحالي وفي وجه أي محاولات تعمل على تغيير هذا الوضع". (ملحم ومحمد، 2008).

1. **يعرف العامري والفوزان:** " هي كل سلوك يهدف إلى إبقاء الوضع القائم عند محاولة الضغط لتغيير هذا

الوضع، أو هو رسالة التي تريد أن تنقلها المنظمة أو أعضاءها للآخرين حول رؤيتهم للتغيير". (سالم أحمد و الفوزان،

صفحة 356).

➤ **نستنتج أنه يمكن تعريف المقاومة على أنها:**

"من خلال التعريفات السابقة التي تم طرحها يظهر أن مقاومة التغيير التنظيمي أمر حتمي ولا بد منه، بحيث

تعتبر هذه العملية رد فعل عادي يقوم بها فرد أو جماعة وذلك بعدم تقبل التغيير ورفضه نتيجة لتجارب تغيير

فاشلة قامت بها المؤسسة أو الشعور بأن التغيير قد يمس بعض صلاحياتهم التي يضمنها لهم الوضع الحالي".

(الصيرفي، 2007).

**الفرع الثاني: أشكال مقاومة التغيير التنظيمي:**

يمكن أن تأخذ مقاومة التغيير عدة أشكال وصور تعبر عن رفض التغيير تبدأ من مشاءة كلامية وقد تصل إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير ومن بين أهم الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير نجد:

1. قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد.
  2. توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضها ليست لها صلة بالتغيير.
  3. يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء.
  4. يظهر الفرد على أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ القرار بشأن التغيير المقترح.
  5. يصر الفرد على أن التغيير ليس عادلاً.
  6. يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة حتى لو كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير.
  7. يقترح الفرد حلاً سريعاً ليس له علاقة بالتغيير.
  8. يقوم الفرد بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا الأسلوب الحالي هو الأفضل.
- (حريم حسين ص 389\_390). الشكل التالي سنحاول من خلاله توضيح أشكال مقاومة التغيير سواء على مستوى الفرد والجماعة وكيفية التعبير عنها بالنسبة للأفراد المقاومين للتغيير:

شكل رقم (01-01): يوضح أشكال التعبير عن المقاومة:



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي 2007 مصر.

✚ يظهر الشكل أن مقاومة التغيير التنظيمي قد تأخذ عدة أشكال، حيث قد تكون علنية ومصرح بها وقد تكون مستترة غير واضحة، فقد تكون مجرد مناقشات كلامية وقد تتطور لتصبح إحجاما وامتناعا عن العمل أو تخريبا لوسائل العمل، بحيث قد يقوم الفرد ببعض التصرفات التي تظهر عدم تقبله للتغيير نذكر منها:

- ✓ قيام الفرد بالتهجم على الآراء و الأفكار الجديدة.
- ✓ توجييه العديد من الأسئلة من قبل الفرد.
- ✓ السكوت وعدم إبداء الرأي.

- ✓ يظهر الفرد أنه منزعج و غير قادر على اتخاذ القرار بشأن التغيير المقترح.
  - ✓ الدفاع عن الأسلوب الحالي و محاولة توضيح أنه الخيار الأمثل.
  - ✓ الإصرار على عدم عدالة التغيير.
  - ✓ إثارة نتائج سلبية حول المقترحات الجديدة.
  - ✓ محاولة إبراز أن المؤسسة ليست بحاجة للتغيير.
  - ✓ محاولة إظهار الموافقة على التغيير مع خلق أعداء ، مثل القول 'الفكرة جيدة ... لكن " .
  - ✓ محاولة اقتراح حلول سريعة؛
  - ✓ زيادة العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير.
  - ✓ تخفيض الأداء والصدام بين الجماعات.
- ❖ وهناك من يقسم أشكال مقاومة التغيير التنظيمي كالاتي:

تتعدد أشكال المقاومة فيما يلي:

### 1. من حيث جماعية وفردية المقاومة:

- ✓ المقاومة الفردية: تعني أن مقاومة التغيير تأخذ صفة الفرد وتتراوح اتجاهات الأفراد بين مؤيد للتغيير ومعارض له تبعا للرؤية الشخصية للتغيير المقترح.
- ✓ المقاومة الجماعية: عدم الامتثال للتغيير يأخذ طابعا جماعية حيث يقاوم التغيير معظم أو كل الموظفين.

### 2. من حيث الإفصاح عن المقاومة:

- ✓ تأخذ درجة الإفصاح عن مقاومة التغيير شكلين: الأول سري والثاني ظاهري. وتتحدد سرية وظاهرية مقاومة التغيير حسب فلسفة القيادة والمناخ العام للمنظمة، ويبقى التعامل مع المقاومة الظاهرية أفضل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية نظرا لصعوبة تصدي الجهة المؤولة لهذا النوع من المقاومة الذي لا يمكن معرفة أطرافه وأبعاده.

### 3. من حيث إيجابية وسلبية مقاومة التغيير:

- ✓ المقاومة الإيجابية: تتمثل إيجابية مقاومة التغيير في كون التغيير المقترح سلبيا، بمعنى أن الفوائد المحققة من أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال لهذا التغيير يصب في مصلحة الإدارة.
- ✓ المقاومة السلبية: تتمثل سلبية مقاومة التغيير في أنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردوديتها على الموظف والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها. (عياش و ابراهيم، 2013).

### المطلب الثاني: أسباب ومراحل مقاومة التغيير التنظيمي:

بعد تعرفنا على مفهوم وأشكال مقاومة التغيير التنظيمي، يمكننا أن نوضح الأسباب وراء قيام العاملين بالمقاومة وكذا التعرف على المراحل التي تمر بها هاته المقاومة.

#### الفرع الأول: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

من الأسباب الشائعة للمقاومة ما يلي:

- **الارتياح للمألوف والخوف من المجهول:** يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.
- **العادات:** تدل نظريات التعلم المختلفة على أنه يكون للفرد عادات وأنماط سلوك تحدد بطريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينيا ومبرجا إلى حد ما.
- **سوء الإدراك:** إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير.
- **المصالح المكتسبة:** تربط مصالح الفرد أحيانا ارتباط وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأنه يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.
- **الانتماءات الخارجية:** تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير الجماعة الصديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد يكون للمرء علاقات ودية وطيدة مع أفراد وجماعات معينة، وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر. ومن هنا عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها والتي سيكون التغيير مفيدا لها بين مصلحة الجماعة الصديقة حيث سيكون التغيير ضارا لها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف. (العيان، صفحة 59).

#### ❖ وهناك من يعيد أسباب مقاومة العاملين للتغيير الى:

- **أسباب تعود للأفراد:** يرى الأفراد أن التغيير مضيعة للوقت والجهد عندما يقتنعون أن الوضع الحالي هو الأنسب، لذلك يكون الأفراد عامل نجاح إذا توفرت فيهم خصائص محددة تدعم التغيير أو عوامل فشل إذا لم تتوفر فيهم هذه الخصائص ومن بين هذه الأسباب التي تدفع الأفراد لمقاومة التغيير نذكر:
  - \_ عدم الإلمام بهدف التغيير.

\_ مخاوف من فقدان المنصب أو مزايا مكتسبة.

\_تخوف الأفراد من عدم مقدرتهم الفنية والتقنية على تبني وتطبيق التغيير المطلوب. (عبوي، 2007، صفحة 42).

• **أسباب تعود للمنظمة:** ويمكن تلخيص الأسباب التي تعود للمنظمة فيما يلي:

\_ البنية التنظيمية للمنظمة، حجم المنظمة ومركزية صناعة القرار، درجة الاستقرار فهذه الخصائص التي يعتقد أنها تؤثر في التغيير.

\_ عدم توافر الموارد سواء كانت موارد بشرية، مالية أو فنية.

\_ تراكبات من القوانين والقواعد والعمليات التي تحيط بالمنظمة (نواف بن فهد، 2015، صفحة 41).

• **أسباب تعود للبيئة الخارجية للمنظمة:** قد تعيق الأنظمة التي تحيط بالمنظمة سواء كانت إدارية، سياسية

أو اقتصادية عملية التغيير وذلك من خلال:

\_ عدم توافر السيولة اللازمة لتمويل خطط التغيير.

\_ فقدان المرونة للسياسات والإجراءات الإدارية التي تعيق التغيير وخطئه.

\_ قلة التجهيزات والإمكانات اللازمة للتغيير. (عبد الله العنزي، 2015، الصفحات 41-42).

### الفرع الثاني: مراحل مقاومة التغيير التنظيمي:

إن معالجة المقاومة الموجودة تجاه التغيير المحدث تستلزم معرفة المرحلة التي وصلت إليها من بين المراحل

التالية:

➤ **مرحلة عدم الحراك:** وهي أولى مراحل المقاومة إذ "يبدأ الأفراد بتكوين تصور للتغيير المحتمل، وتكون ردود

أفعالهم الأولية مصحوبة بالصدمة وعدم التصديق، لذلك فإنهم لا يفعلون شيئاً." (جوارنة ووصوص، 2009، صفحة 72).

➤ **مرحلة إنكار الذات:** ويلاحظ في هذه المرحلة اتخاذ "العديد من التصرفات كالانسحاب والتهرب من

المسؤولية، والالتزام بأداء العمل بالطرق السابقة المعتادة قبل التغيير، والدفاع عن الإجراءات القديمة ورفض

التغيير، وهي محاولة للحماية من الوقوع في دائرة الارتباك." (السكرانة، 2009، صفحة 409\_410).

➤ **مرحلة المقاومة:** يلاحظ فيها المظاهر التي سبق ذكرها للمقاومة، "وقيام الفرد بوضع أسباب لعدم قبول

التغيير." (منير، 2007، صفحة 48\_49).

➤ **مرحلة الاكتئاب:** وهو بداية الاستسلام للتغيير والشعور بالكآبة لهذا الواقع، "فعندما يصبح التغيير حقيقة

واقعة، ينتاب الأفراد شعور بعدم السعادة والارتباك، ويبدلون قصارى جهدهم لتكوين معنى للتغيير." (وصوص، 2009،

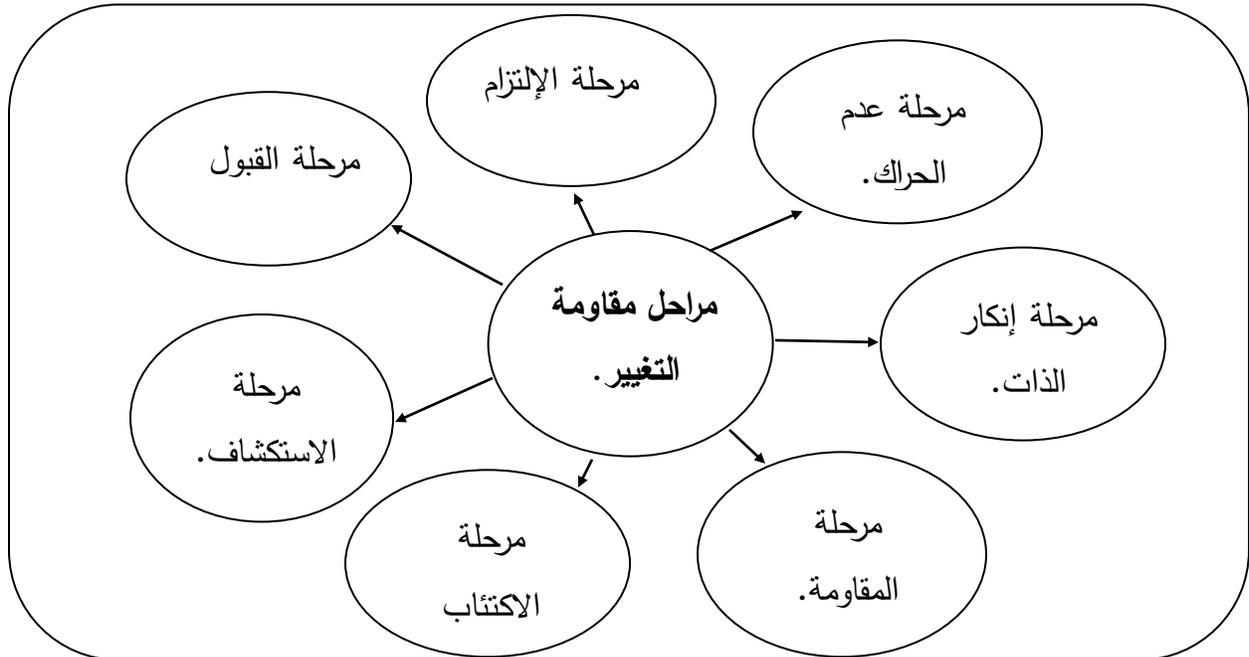
صفحة 72).

✚ **مرحلة الاستكشاف:** وهنا يبدأ الفرد بتكوين معنى للتغيير، ويلاحظ في هذه المرحلة "مظاهر مثل كثرة الأفكار الجديدة وزيادة الأعمال المطلوبة وعدم القدرة على التركيز وانخفاض مستوى العمل والتضارب في المسؤوليات، إلا أنها تعتبر بداية الشعور بالراحة منذ انطلاق التغيير وفيها يبدأ التركيز على المرحلة المستقبلية وبداية ظهور الحماس للمرحلة القادمة". (خف س.، 2009، صفحة 409\_411).

✚ **مرحلة القبول:** وهي بداية التكيف مع التغيير، إذ يشرع الأفراد في هذه المرحلة "بفهم الطرق الجديدة، والوقوف على كيفية استخدامها وتكييفها". 3 وبالتالي يتم فيها تقبل التغيير. (وصوص ج.، 2009، صفحة 72).

✚ **مرحلة الالتزام:** وهنا يتكيف الأفراد مع هذا التغيير، ويلاحظ خلالها "مظاهر مثل بناء فريق العمل وتحديد الأهداف والرضا عن العمل ووضوح الرؤية والتعاون والتنسيق لمواجهة تحديات العمل الجديدة وتبني المواقف الجديدة مما يعني التكيف مع التغيير وهي المرحلة التي يسعى للوصول إليها المسؤولون عن التغيير بأقل تكلفة وأقصر مدة". (خف ا.، 2009، صفحة 409\_411).

شكل رقم (01-02) يوضح مراحل مقاومة التغيير التنظيمي:



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على المراحل السابقة.

### المطلب الثالث: انعكاسات مقاومة التغيير التنظيمي:

إن التغيير غير المدروس قد يسبب تنظيم عمليات المقاومة من قبل العديد من المدراء وأصحاب النفوذ، ويجعل الموانع حينئذ خطأ مدروسة بشكل دقيق ومحمية بالقدرة والنفوذ وتؤدي في محصلتها الى فشل التغيير والتطوير بشكل كبير، ويبرز ذلك في مظاهر عديدة في المنظمة نفسها التي منها مايلي:

1. الجمود الهيكلي: أي يتم انتخاب العناصر المؤثرة والتي يمكن أن تساهم مساهمة ايجابية في التغيير لتجسيدها أو جرها إلى صفوف المقاومة، وبالتالي قد تنقسم المنظمة إلى جماعات يمثل كل جماعة تيارا يحميها ويؤيدها ويعرقل عمل التيار الأخر، والواضح أن هذا الشكل من العمل سينعرج من المنافسة إلى صراع ثم يتحول الصراع إلى شبه حرب داخل المنظمة تهدد بقاءها واستمراريتها إذا لم يتم إدارة هذا الصراع بالشكل المناسب.
2. قد تتخذ عمليات المقاومة بعض الأساليب الخفية والمبسطة بدلا من أن تكون ظاهرة وعلنية ولعل هذا من أخطر الأمور تهديد المصالح المنظمات والأنظمة ليشكل المزيد من الضغط على المدراء.
3. تقييد جماعات العمل أو المشاريع والخطط وعرقلتها بذائع مختلفة.
4. زيادة تمسك بعض الأفراد بما عندهم من مهام وإمكانيات وتشديد القيضة عليها، لكي تعطيم التحكم بها متى شاعوا خوفا من فقدانها أو عنادا للتغييرات الجديدة.
5. اشتداد حالة التذمر وتوسيع نطاقها لجعلها حالة مستشرية، وهذا الأمر يستفيد منه غالبا الأفراد الذين لديهم قدرة عالية على التنظيم والإدارة لتحويل المقاومة إلى رأي داخل المنظمة، وبالتالي فتح جبهات متعددة على الإدارة بما يحول دون وصولها إلى أهدافها من التغيير. (الفتاح، 2013/2012، صفحة 54\_55).

### المطلب الرابع: استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي.

إن الإدارة الذكية هي التي تحاول إن تبني قبل كل عملية تغيير استراتيجيات وطرق للتقليل من مقاومته، فأسباب مقاومة العمال للتغيير تختلف، لذلك وجب التعرف على أهم تلك الاستراتيجيات، بحيث تنحصر في أغلبها في ستة استراتيجيات وهي:

- 1\_الاتصال والتعليم: تساعد هذه الإستراتيجية العمال على رؤية مدى الحاجة للتغيير والوقوف على منطقة، بحيث تكون على شكل مناقشات فردية أو جماعية أو تقارير، بحيث يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية عندما تكون المعلومات حول التغيير ناقصة أو هناك خطأ في تحليلها وفهمها، ومن أهم ايجابيات هذه الطريقة أن اقتناع العمال بمدى أهمية التغيير يجعل منهم مساهمين في العملية، في حين يعاب عليها تستغرق وقتا طويلا خاصة عندما يكون عدد المقاومين كبيرا.

**2\_ المشاركة:** من الصعب أن يقاوم العامل قرارا كان قد شارك في صياغته، لذلك فإن إشراك الأفراد الذين يعتقد أنهم سوف يقاومون التغيير في صناعة القرارات يجعلهم متفهمين أكثر لأسباب التغيير.

**3\_ الدعم و التسهيل:** و تعتمد هذه الإستراتيجية على تكوين و تدريب العمال على اكتساب مهارات ومعارف جديدة تجعلهم أكثر تأقلا مع التغيير المنشود، لكن هذه الطريقة تتطلب تكاليف عالية ووقت طويل لتنفيذها (العيان س.، 2002، صفحة 358).

**4\_ التفاوض و الاتفاق:** يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حالة ما إذا كان هناك طرف ما سوف يتأذى من التغيير الذي سوف يتم استحداثه، لذلك فإن على القائمين تقديم حلول ترضي جميع الأطراف بتقديمها تنازلات ومنحهم بعض الامتيازات والحوافز والخدمات مقابل تقبلهم لعملية التغيير، وما يعاب على هذه الطريقة هو التكلفة العالية والخوف من عدم التزام الأطراف المقاومة.(ماهر، 2000، صفحة 75).

**5\_ الإكراه الضمني والصريح:** وتعتبر من أصعب وأخطر الاستراتيجيات، إذ يلجأ المدراء إلى استخدام هذه الإستراتيجية باستخدام السلطة الرسمية من أجل إجبار العمال على قبول التغيير وذلك عن طريق استخدام بعض الأساليب التهديدية الضمنية منها أو الصريحة كتهديد الأفراد المقاومين بخسارة وظائفهم أو خسارة بعض الامتيازات أو حرمانهم من الترقيات).(المغربي، 2007، صفحة 511).

**جدول رقم(01.01): يوضح أساليب التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة.**

المرحلة	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	الآثار
01 التعلم والاتصال	الافتقار للمعلومات وكون تحليلها غير صحيح.	حينما يقتنع الأفراد فيساعدون في تنفيذ التغيير.	تستغرق وقتا طويلا حينما يكون عدد الأفراد كبيرا.
02 المشاركة	حينما لا يملك المبادرون للتغيير جميع المعلومات اللازمة لتصميم التغيير ، وحينما يكون لدى الأفراد الآخرين قوة كبيرة للمقاومة.	حينما يشارك الأفراد يكونون أكثر التزام بتنفيذ التغيير، أي المعلومة التي تكون لديهم عند التغيير سيتم دمجها في خطط التغيير.	ستحتاج إلى وقت طويل جدا إذ صمم الأفراد المشاركون تغييرا غير سليم.

03	الدعم والتسهيل	حينما يقاوم الأفراد التغيير بسبب مشكلات التكيف.	لا ينفع أي أسلوب آخر في معالجة مشكلات التكيف.	يمكن أن تستغرق وقتا طويلا في ويكلف كثيرا وقد يفشل .
04	التفاوض والاتفاق.	حينما يخسر الفرد أو الجماعات بسبب التغيير وهذه الجماعة تملك قوة كبيرة للمقاومة.	أحيانا يكون أسلوبا سهلا من أجل بذنب مقاومة كبيرة.	يمكن أن يكون ذو تكلفة عالية في حالات كثيرة إذا ما نهبت الآخرين للتفاوض من أجل الامتثال للتغيير.
05	الإكراه الضمني والصریح.	حيث تكون سرعة التغيير حتمية أو ضرورية، أو تكون لمخططي التغيير قوة ملحوظة.	حل سريع ويمكن أن يتغلب على صور المقاومة.	قد يمثل مخاطرة أن ترك الأفراد حاقدين على مخطط التغيير .

المصدر: John Schermerhorh, Op.cit,p507.

❖ وقد توصل خبراء الإدارة في مؤسسة developing dimension international DDI الأمريكية (مؤسسة

تطوير الأبعاد الإدارية) بعد تجربة عملية على ما يزيد عن ثلاثة آلاف من المديرين والعاملين في مشروع الإدارة التفاعلية في شكل خطوات أساسية تمكن المدير أو المسؤول الذي يتولى التغيير من تقليل مقاومته سميت الخطوات الست للتغلب على مقاومة التغيير وهي:

أ- تقديم جميع المعلومات عن التغيير: ويتم ذلك عن طريق فتح باب النقاش بإعطاء شرح مفصل عن حالة التغيير ولما سوف يتم انجازه.

ب- بيان أثر التغيير على الأفراد: حيث وجد أن الموظفين يكونون سعداء إذا تم إخبارهم بتفاصيل التغيير المنوي إحداثه بانفتاح وأمانة...

ت- مناقشة جميع الأفكار والمخاوف الخاصة بالتغيير: ويكون بإخطار المتأثرين بالتغيير أن الهدف هو نجاح التغيير وأن هناك حاجة إلى مساعدة الجميع في ذلك.

ث- الاتفاق على إحداث التغيير: وفي هذه المرحلة تكون الإدارة قد وصلت إلى الاتفاق على تطبيق التغيير المنوي إحداثه، وجعل المتأثرين به يتكيفون معه بطريقة سهلة.

ج- تنفيذ التغيير ومتابعته: ويكون ذلك بوضع خطة تنفيذ لما تم الاتفاق عليه بتحديد ما يجب على الموظفين وكذلك الإدارة أن يعملوه، والأشخاص الذين يمكن أن يقدموا المساعدة لتحقيق المطلوب، وهنا يجب التأكد من عملية الفهم السليم لخطوات التنفيذ... كما يجب تحديد أوقات وتواريخ متابعة الأعمال.

ح- تليخيص ما تم التوصل إليه وتقدير القائمين على التغيير: ينبغي تليخيص ما تم التوصل إليه من أمور تم الاتفاق عليها، وأن يعبر عن قدرة الموظفين على القيام بالمهام الجديدة التي أوكلت إليهم، مما يرفع من روحهم المعنوية. (عطيات، 2006، صفحة 115\_119).

### المبحث الثاني: التغيير التنظيمي.

يمثل التغيير التنظيمي ظاهرة حتمية تجبر المنظمة على التجديد والتغيير وذلك من أجل التكيف والتلاؤم مع مختلف المستجدات والتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة من أجل استمرار المنظمة في أداء نشاطها وضمان بقائها وتميزها، كما أن التغيير التنظيمي يعتبر من الحلول التي تلجأ إليها المنظمة لحل بعض المشاكل القائمة كنقص الأداء أو نتيجة لارتفاع التكاليف ونقص الأرباح.

#### المطلب الأول: التغيير التنظيمي، مفهومه، أهميته وأهدافه.

سننتقل إلى مفهوم وأهمية وأهداف التغيير التنظيمي التي سنذكرها في مجمل هذا المطلب:

#### الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي:

هناك للتغيير التنظيمي عدة تعاريف سنذكر البعض منها:

✚ عرفه عبد الباري درة: على أن التغيير التنظيمي يسعى إلى تحقيق الكفاءة في الإنتاجية عن طريق تطوير المنظمات إدارياً وذلك من خلال تنمية القوى البشرية والتركيز على الثقافة التنظيمية ودعم القيادة العليا والعمل على إيجاد مناخ مناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية. (الوزي، 2003، صفحة 21، 22).

✚ التغيير التنظيمي: هو العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة من أجل زيادة فاعليتها. (الغالي، 2016، صفحة 41).

✚ يعرف التغيير التنظيمي: "العملية أو العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب بهدف زيادة فعالية المنظمة". (مختار أحمد، 2014، صفحة 49).

✚ كما يعرف: التغيير التنظيمي أنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغيرات وأوضاع جديدة

في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى" (ماهر، 2000، صفحة 432).

### الفرع الثاني: أهمية التغيير التنظيمي:

وتتمثل أهمية التغيير التنظيمي في الفوائد التالية، والتي قد لا تتحقق للمنظمة إلا بالاهتمام بالتغيير التنظيمي وجعلته جزءا من ثقافة المنظمة، وهذه الفوائد هي: (مختار أحمد، 2014، صفحة 53:52)

#### **أولا: التعامل مع الأحوال الطارئة: Dealing with contingencies**

الأحوال الطارئة هي الأحوال التي قد تحدث للمنظمة أثناء عملها وتسدعي التحسب والتخطيط لها (مثل التغيير الذي يحدث للبيئة التي تعمل فيها المنظمة من تكنولوجيا وغيرها)، والتغيير التنظيمي هو التصرف المناسب في مثل هذه الأحوال.

#### **ثانيا: الحصول على المزايا التنافسية: Gaining competitive advantages**

تتمثل الميزة التنافسية لمنظمة ما في قدرة هذه المنظمة على خلق وزيادة القيمة من مواردها المتاحة (العمل بفعالية أكثر من المنظمات الأخرى المماثلة). إجراء التغيير التنظيمي المناسب للمنظمة يمثل المصدر الرئيسي لاستدامة الميزة التنافسية التي تحوزها المنظمة.

#### **ثالثا: إدارة التنوع: Managing Diversity**

التغيير التنظيمي يجعل التعامل مع أشكال متعددة من الأفراد والعلماء والثقافات والقيم أمرا سهلا، وهو أمر مهم لاستمرارية المنظمة في العصر الحالي، حتى أن جودة صناعة القرار بالمنظمة تعتمد على التعود على تجميع آراء متنوعة ومختلفة فيما بينها لصناعة هذا القرار.

#### **رابعا: التشجيع على الكفاءة والسرعة والتطور: Promoting Efficiency ;Speed, & Innovation**

قدرة المنظمة على المنافسة في ظل بيئة تنافسية غاية في التعقيد، هو أمر لا يتحقق إلا بالكفاءة وسرعة الاستجابة مع التطور المستمر للعمل والتصرفات السائدة بالمنظمة، وهو أمر يمكن اختزاله في أنشطة التغيير التنظيمي.

#### الفرع الثالث: أهداف التغيير التنظيمي: (حسن عواد و منصور، 2018، صفحة 112:113).

تسعى منظمات الأعمال من خلال القيام بالتغيير التنظيمي الى إيجاد منظمة جديدة. مبدعة ومتكيفة وهذا يعني أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية مدروسة وذات أهداف والتي نستخلصها فيما يلي:

1. الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون وأساليب أو منح الاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.
  2. إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
  3. التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
  4. خلق اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.
  5. تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.
  6. تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة.
- المطلب الثاني: دوافع وعوامل نجاح التغيير التنظيمي.**

سنحاول التطرق الى الدوافع التي تكون دافعا للمنظمة الى التغيير التنظيمي ومختلف عوامل نجاحها:

### **الفرع الأول: دوافع التغيير التنظيمي:**

لا يحدث التغيير في اي منظمة من فراغ، بل يكون مدفوعا بقوة، أو نتجا عن سبب ما، قد تكون داخلية تابعة من داخل المنظمة، وقد تكون خارجية، ومن بين التصنيفات الأكثر قبولا وانتشارا هو تصنيف القوى والمسببات الى مجموعتين رئيسيتين هما: قوى داخلية وقوى خارجية. (حسن الصرف، 2002، صفحة 340).

### **أولاً: القوى الخارجية:**

يعتقد العديد من الباحثين في التغيير التنظيمي، أن القوى التابعة من خارج المنظمة تلعب دورا أكبر بكثير من القوى الداخلية، لانتساع مجالاتها وهي أصعب في التنبؤ بأبعادها، وقد تعدد التصنيفات التي تناولت هذه القوى لوثانز "fredluthus" أن أهم القوى التي تدعو للتغيير التنظيمي هي: (حسين، 2004، صفحة 366)

1. التنافس الحاد بين المنظمات.
  2. الأوضاع الاقتصادية: ويعتبرها قوة رئيسية بصورة دائمة، إن لم تكن القوة الرئيسية.
  3. العولمة: فالتزايد والتسارع الكبير في ظاهرة العولمة يعتبر أيضا قوة هامة وراء التغيير التنظيمي.
- ويضيف "Bobbons" الى القوى الخارجية ما يلي:

1. إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون عمل، قانون ضمان اجتماعي... الخ).
  2. الاتحادات والنقابات المهنية والعمالية (انضمام العاملين في المنظمة الى نقابة مهنيين عمالية).
  3. ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة.
  4. تغيرات في المواد الخام وتوافرها.
  5. المزاومة والمنافسة الشديدة بين المنظمات الأخرى.
  6. حدوث قوى خارجية طارئة.
- أما "Huse Bowditch" فيذكران القوى الآتية:

1. الانفجار المعرفي (الثورة المعرفية) والنمو المتسارع في جميع مجالات وميادين العلم والمعرفة.
  2. تقادم المنتجات بسرعة، حيث تتقادم المنتجات بسرعة مع اكتساب معارف جديدة إذ يتم تطوير واكتشاف منتجات جديدة وسرعان ما تتقادم.
  3. تغير تركيب القوى العاملة (تزايد نسبة القاطنين في المدن، ارتفاع المستوى التعليمي، ازدياد نسبة العاملين متوسطي السن، ارتفاع نسبة المدربين والمهنيين والفنيين الى إجمالي العاملين).
  4. تزايد الاهتمام بالقضايا والمسائل الاجتماعية، وتزايد إدراك المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية.
  5. تزايد ظاهرة العولمة في الأعمال.
- ويصنف "Ivan ceviche" وزملائه القوى الخارجية الى ثلاث فئات رئيسية هي:

1. التغيرات في الأسواق (كتزايد المنافسين الذين يعرضون سلعا جديدة، أو يتوسعون في نشاطاتهم الإعلانية أو يخفضون أسعارهم أو يعتمدون الى تحسين خدمة العميل).
2. التغيرات التقنية: الثورة المعرفية جلبت معها تقنيات جديدة في كل مجال تقريبا.
3. التغيرات كالبئية: فالحركات الاجتماعية والاتصالات الجماهيرية المتطورة، والأسواق العالمية، أو وجدت فرصا كبيرة وفي نفس الوقت خطرا وتهديدا كبيرا للمديرين لا يعون أهميتها (حسن، 2006، صفحة 343).

#### ثانيا: القوى الداخلية:

هي القوى والمسببات الناشئة داخل المنظمة نتيجة عملياتها وتفاعل الموظفين معها، والتي تستهدف حماية المنظمة من الإصابة بالجمود والتخلف، والتي من بينها:

1. توجهات القادة: فالقيادة الطموحة المتشعبة بالأفكار الحديثة، في بحث دائم عن الكيفية التي من خلالها إحداث قفزة نوعية وثورة في أداء الأفراد والمنظمة ككل، عبر تحفيز الموظفين وتحسين مناخ العمل لإثارة الدافعية

للعمل والولاء للمنظمة، ومن ثم كسب تعاونهم أثناء عملية التغيير (الفانز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، 2008، صفحة 17)

2. طبيعة التنظيمات الإدارية: حيث تنمو باستمرار، مما يفرض ضغوط على المنظمات تدفعها الى مراجعة أساليب إدارتها، وإعادة صياغة سياستها، رسالتها، وإستراتيجيتها. فانضمام أفراد جدد خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

3. طموحات الموظفين وحاجاتهم: إن تطور وعي الموظفين، زيادة طموحهم وحاجاتهم يعد دافعا أساسيا لإحداث التغيير التنظيمي، خاصة مع رغبتهم في التجديد والمشاركة الإيجابية والتخلص من قيود اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الركود والثبات، فالموظفين هم الذين يخلقون القيمة المضافة داخل المنظمة. (الفانز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، 2008، صفحة 13).

4. كثرة المشاكل الداخلية: تستدعي هذه المشاكل ضرورة التدخل، ويمكن معرفة هذه المشاكل من خلال بعض المؤشرات التنظيمية منها: (الصيرفي، 2007، صفحة 33،32).

- انخفاض الحالة المعنوية للموظفين وإصابتهم باليأس والإحباط.
  - كثرة التسرب والاستقالات الاختيارية لاسيما من قبل الكفاءات والمؤثرين.
  - كثرة طلبات النقل من المنظمة أو من أقسامها.
  - كثرة الشكاوى وشدة الإجراءات التأديبية.
  - كثرة أيام الغياب أو كثرة عدد المتغيبين، أو تفشي ظاهرة التأخر والتسيب التنظيمي.
  - تفشي ظاهرة اللامبالاة والسلبية والهروب من أداء الواجبات بدعوى عدم الاختصاص.
  - المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة بالمرؤوسين.
  - الروتين وعدم التطوير وضعف الإبداع.
- فسيادة مثل هذه الظواهر السلبية داخل المنظمة يدل على وجود مشاكل واختلالات تنظيمية وعدم الرضا لدى الموظفين، لعدة أسباب يتعين على المنظمة تشخيصها بهدف إدخال تغييرات وتحسينات.

#### الفرع الثاني: عوامل نجاح التغيير التنظيمي: (قويدر، صفحة 07).

تنجح المنظمة في تطبيق برنامج التغيير التنظيمي عندما تتوفر العناصر التالية:

- وضوح دوافع وسباب التغيير التنظيمي ودعمه من طرف القادة الإداريين.
- الإشراف والقيادة، ينبغي أن يشرف على التغيير قائد وعادة ما يكون من الإداريين.
- مشاركة جميع الأفراد العاملين في المنظمة في التغيير والتخطيط له وتنفيذه.
- تهيئة الظروف البيئية التي تساعد على التغيير، وتوفير الاتصال.

- التدريب والتكوين وتوفير الموارد البشرية والمالية والتقنية التي تهيئ للتغيير المناخ وتدفع به الى بلوغ أهدافه.
- تبيان وتوضيح مزايا وإيجابيات التغيير للأفراد العاملين فقط.

### المطلب الثالث: مجالات ومستويات التغيير التنظيمي:

تعددت مجالات ومستويات المنظمة التي يمكن إحداث التغيير فيها:

#### الفرع الأول: مجالات التغيير التنظيمي:

تحقيقاً لأهداف المؤسسة، سوف تعتمد على ما أشار إليه "Barvery Brown" الى إن التغيير عادة يتم في ثلاث محاور رئيسية، وهي الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا، والإفراد.

1. التغيير في الهيكل التنظيمي: لقد عرف "Barlo Martin" الهيكل التنظيمي بأنه "التشكيل الرسمي الذي تصممه الإدارة للعلاقات التي تتم بين الأفراد والجماعات، لإنجاز الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة".

- ويحدد "شوقي ناجي" أن للهيكل التنظيمي وجهان، فيتضمن خطوط الصلاحيات، وشبكات الاتصال بين الأقسام، و وحدات عمل المنظمة، والوجه الثاني هو توافد المعلومات والبيانات عبر خطوط الصلاحيات والاتصالات. (جواد، 2000، صفحة 19).

- إن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي، قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة الى استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى. (سوسي و الخفاجي عباس، 2015، صفحة 31).

- كما يحدث التغيير الهيكلي عن طريق (ترتيب السياسات والنظم والإجراءات بما يتلاءم مع التغييرات البيئية غير المتوقعة، رسم العلاقات التنظيمية الجديدة، والتحول من نطاق الإشراف الطويل الى نطاق الإشراف العريض والتحول من نمط الهيكل التنظيمي الآلي الى الهيكل التنظيمي العضوي). والتزام الإدارة العليا عملياً في التغيير المخطط، والحرص على أن تكون إستراتيجية التغيير الهيكلي ملتزمة مع الإستراتيجية الرئيسية، التي وضعتها المنظمة، ومرتبطة بالمشاركة الحقيقية للموظفين في وضعها، من خلال عملية الاتصال الداخلي مع الموظفين والخارجي مع الزبائن، كما ترى أن التغيير في إستراتيجية المنظمة يلزمها تغيير في الهيكل التنظيمي، تسهيلاً لما يتطلبه بصفة عامة.

2. التغيير في التكنولوجيا: التركيز في المدخل لإحداث التغيير يعتمد على إعادة تركيب وتدقيق العمل، وعلى أنماط وأساليبه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، فالعوامل التنافسية عادة ما تفرض على عملاء التغيير في المنظمات المعرفية، ابتكار ومعدات ووسائل وأساليب عمل متطورة، مما يجعل المنظمات تتسابق لغرض الحصول عليها. (عباس الخفاجي، 2015، صفحة 31،32) هذا ما جعل

التغيير التكنولوجي يتعدى وظيفة الإنتاج، فالمنظمات اليوم تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال وتطوير في طرق المعاملات كالدفع بوسائل الكترونية، القيام بالصفقات التجارية عبر شبكات الانترنت (سويسي، 2015، صفحة 32).

3. التغيير في الأفراد: إن أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هو المجال البشري، وذلك لما يحتويه من صعوبة في تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين، لأن كل منظمة تسعى دوما لرفع إنتاجيتها من خلال تكوين عمالها وتطوير وسائلهم، لكن إدارة الآلات تختلف عن إدارة الأفراد، وذلك لعدم توفر تلك الآلات على أحاسيس ومشاعر وردود أفعال حول الموافق المختلفة، ولا يمكننا إن نتخيل آلة بدون إنسان ذلك أنه هو الذي يبتكرها ويشغلها ويقوم بصيانتها. ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز والأموال وأضخم التجهيزات، يبقى نجاحها مربوط دوما بما توفره من أفراد أكفاء (سيد أحمد، 2005، صفحة 478).

### الفرع الثاني: مستويات التغيير التنظيمي:

يجب إحداث التغيير بمشاركة مستويات المنظمة ويتم عرضها فيما يلي:

(1) **التغيير من أعلى لأسفل:** وفقا لخطوط السلطة الرسمية فان الإدارة العليا هي من تتولى وضع سياسات التغيير التنظيمي، وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه العملية. ويصلح هذا المنهج عادة في التغيير الاستراتيجي، حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته، ويتميز هذا المنهج بالسرعة والفعالية، ولكن ما يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل، خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير، أو قياداتها الإدارية لا تحظى بالقبول. (Morgan & Sturdy, p. 06).

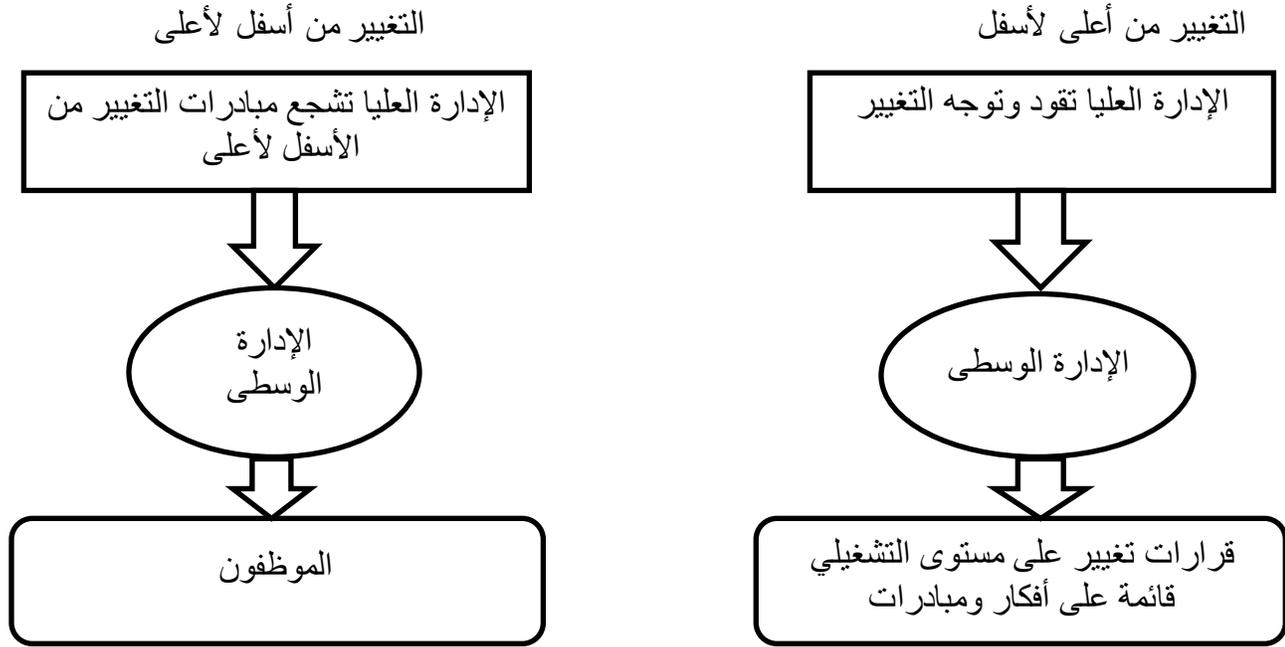
(2) **التغيير من أسفل لأعلى:** يفترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة، حيث يتوافر التشجيع الكافي للموظفين لأخذ المبادرة في اقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتكتيكية، ولكن يظل التغيير الاستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا، وفي حالة افتقار المناخ المشجع على الابتكار والتطوير في المستويات الأقل، أو في حالة عدم التشجيع والتأييد للتغيير التنظيمي ودعم تنفيذه من المستويات الإدارية العليا، فان مصيره هو الفشل (بلوط، 2005، صفحة 351).

(3) **المنهج المتكامل:** يقوم على مشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب. وفي ظل هذه المشاركة يسمح للموظفين بتقديم المقترحات ومتابعة تنفيذ برامجهم. كما أن هناك نظاما لمكافأة أصحاب الأفكار النيرة للتغيير والتطوير. ويتميز هذا المنهج المتكامل والقائم على المشاركة بأن الجميع يكون مسؤولا عن التغيير وعليه تقل احتمالات مقاومته.

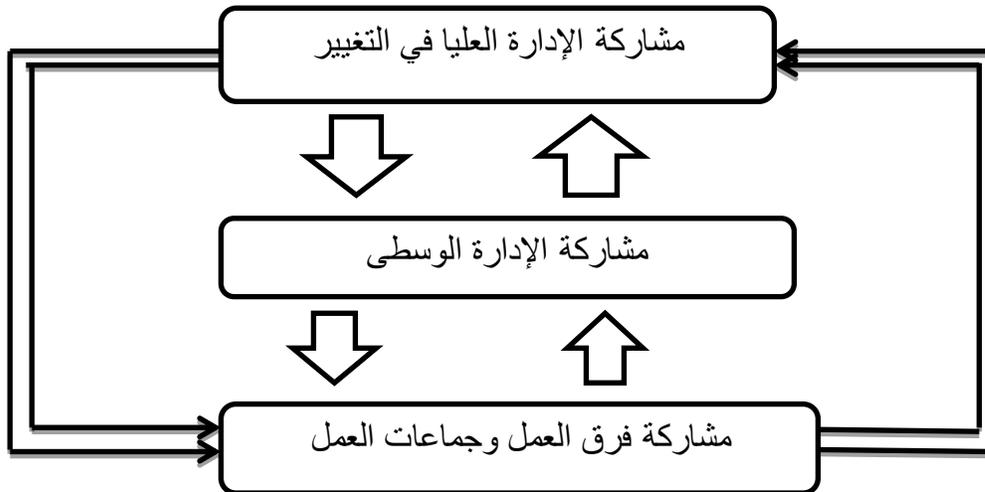
(بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لانجاح ادارة التغيير في المؤسسات الصناعية، 2005.2006، صفحة 65).

ويمكن توضيح مستويات التغيير التنظيمي المذكورة أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (01-03): يوضح مستويات التغيير التنظيمي:



المنهج المتكامل



المصر: (بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لانجاح ادارة التغيير في المؤسسات الصناعية،

2005، 2006، صفحة 66)

**المطلب الرابع: أثر استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير على التغيير التنظيمي في المؤسسة.**

عند ذكر مصطلح مقاومة التغيير التنظيمي ينجر إلى ذهن أغلب الناس الجانب السلبي للمقاومة، مع أن لمقاومة التغيير التنظيمي بعض الايجابيات ومن يمكننا التطرق إلى أثر استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير على التغيير التنظيمي كما يلي:

**أثر إستراتيجية المشاركة:**

تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على المقاومة، وتتم المشاركة من خلال مساهمة الأفراد ومشاركتهم بشكل فاعل في عملية التخطيط للتغيير وتنفيذه، و في صناعة القرارات المرتبطة بالتغيير، ومنحهم صلاحيات أوسع لتنفيذ التغيير.

كما أن مشاركة الأفراد في عملية التغيير ينبغي أن تكون من بدايتها، وذلك بإقناعهم بأهمية التغيير بالنسبة لهم، وأن نجاحه يتوقف عليهم مما يزيد من بذل الجهود والالتزام بكافة التعليمات لأن غالبية الأفراد يهتمون بأي عملية تؤثر فيهم ويرغبون في المشاركة فيها. (النمران، 2006، صفحة 115)

وبالتالي فإن المؤسسة حينما تشرك الأفراد في تنفيذ التغيير يكونون أكثر التزاما ويكون تأثير المقاومة قليل في المؤسسة، لأنه من الصعب أن يقاوم العامل قرارا قد شارك في صياغته، ولأنها تأخذ بالمعلومات التي يتم طرحها عند التغيير ودمجها في خطط التغيير، ولكن هذه الإستراتيجية تحتاج إلى وقت طويل جدا لإشراكهم في التغيير وخاصة إذ صمم الأفراد المشاركون تغيير غير سليم.

**أثر استراتيجية الدعم والتسهيل:**

تستخدم هذه الاستراتيجية إذا تجلت مظاهر المقاومة في الخوف والقلق، وتقوم هذه الاستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، كما تقوم على تسهيل ودعم مراحل التغيير بإعلان خطواته والمسؤول عن تنفيذها، مع منح فترة للتأقلم تقوم حينها المؤسسة بتنظيم التدريبات اللازمة لتزويدهم بالمهارات الجديدة بالإضافة إلى تقديم التحفيز والدعم المادي والمعنوي لتنفيذ التغيير. (القريوتي، 2008، صفحة 343).

إن الأفراد يقاومون التغيير بسبب مشكلات التكيف ويكون تأثير المقاومة على التغيير التنظيمي كبير لأن هذه الإستراتيجية تعتمد على تكوين وتدريب العمال على اكتساب مهارات ومعارف جديدة بحيث يتطلب معالجة

مشكلات التكيف وقتا طويلا ويكلف كثيرا ، وبالتالي تعتبر هذه الإستراتيجية أفضل طريقة لجعل العاملين يتكيفون مع التغيير ، كما أنها تتطلب وقت طويل بالإضافة إلى تكلفتها العالية.

#### أثر إستراتيجية الإعلام والاتصال:

يتم استخدام أسلوب الإعلام والاتصال إذا كانت مقاومة التغيير بسبب عدم التأكد التي تصيب العاملين، والتي تنشأ عن نقص المعلومات أو عدم دقة المعلومات المتوفرة عن التغيير، ووفق هذه الطريقة يتم التعليم بإجراء اتصالات تعليمية وإرشادية للعاملين لتعريفهم بالهدف من التغيير وفوائده، ولكي يتحقق ذلك يقوم وكيل التغيير بالاتصال بالأفراد أو الجماعات بغرض تمليكهم المعلومات اللازمة، وتساعد هذه الإستراتيجية العاملين على رؤية الحاجة إلى التغيير والوقوف على ضرورته.

في هذه الإستراتيجية تساعد المؤسسة العمال على رؤية مدى الحاجة للتغيير عن طريق مناقشات فردية أو جماعية ولكن يتم مقاومة التغيير بسبب افتقار للمعلومات أو يكون تحليلها غير صحيح من طرف المؤسسة وهذا ما يؤثر على التغيير التنظيمي، لذا يجب إقناع الأفراد ليساعدوا في تنفيذ التغيير ولكن ما يعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا حينما يكون عدد الأفراد كبيرا عند إقناعهم بالتغيير.

#### أثر إستراتيجية التفاوض والاتفاق:

تستخدم هذه الإستراتيجية عند وجود جهة متضررة بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، مع امتلاكها القدرة على مقاومة التغيير، وفي هذه الحالة يكون الخيار المتاح أمام المنظمة هو خيار الجلوس مع جميع هذه الأطراف المقاومة وإجراء مناقشات معهم والعمل على مفاوضاتهم في المكاسب والخسائر التي قد تنجم عن هذا التغيير وتقديم الأسانيد لإقناعهم بجدوى هذا التغيير، وتقديم حلول ترضي الطرفين بحيث تكون فيها بعض التنازلات والامتيازات والحوافز ولكن تؤثر على المؤسسة من ناحية التكلفة العالية والخوف من عدم التزام الأفراد المقاومين.

#### أثر إستراتيجية الإكراه:

حسب هذه الإستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير، فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم، أو بحرمانهم من الترقية ، أو الفصل أو النقل، وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة سرعة التغيير، أو عندما يمتلك تحالف التغيير القوة الكبيرة، وأيضا في حالة عدم جدوى كل الطرق السابقة في إنهاء حالة مقاومة التغيير ، لذا يكون الخيار المتاح هو فرض التغيير بقوة الإكراه.

وتعتبر هذه الإستراتيجية الحل السريع للتغلب على صور المقاومة، ولكن تؤثر هذه الإستراتيجية على نفسية الأفراد وروحهم المعنوية واستمرار حالة الاستياء لديهم، مما يجعلهم غير ملتزمين بتنفيذ التغيير التنظيمي، وقد يتعرض للفشل في بعض الأحيان. (مخطار، 2014، صفحة 241).

**خلاصة الفصل:**

من خلال ما سبق نستنتج أن التغيير عملية مستمرة ودائمة حيث أصبح ضرورة حتمية على المنظمة تفرضها التغيرات الواسعة والسريعة للبيئة الخارجية، لذا على أي مؤسسة تسعى للبقاء أيا كان نوعها عدم تجاهل التغيير وتجنبه، بل إيجاد تغييرات مناسبة لحل المشاكل والصراعات لتفادي معوقاته التي تعترضه وتؤدي إلى تلاشيها وفشلها. ويمكن استنتاج أيضا أن حتمية التغيير التنظيمي تنجر عنها حتمية أخرى وهي حتمية مقاومة التغيير التنظيمي، إلا أنه يجب التغلب على المقاومة هو تحدي المصدر الأساسي للمقاومة ثم تخطيط التغيير وذلك بإتباع تقنيات ومراعاة الإطار الثقافي والإيديولوجي الذي تنشط فيه المنظمة، وقد برهنت عدة استراتيجيات على فعاليتها وذلك في إشراك العمال في التخطيط للتغيير وتقديم حوافز على قبوله، واستخدام أساليب الاتصال والإقناع. وكاستنتاج أخير عند القيام بأي تغيير يجب متابعته وإجراء عملية تقييمية شاملة لأن أي عجز أو فشل في إحداث التغيير المرغوب فيه بالأساليب المذكورة قد يؤدي إلى نتائج سلبية على مستوى الأداء مما يؤثر على استقرار المنظمة و سيرورة التغيير.

# الفصل الثاني : دراسة تطبيقية بمؤسسة نفضال سعيدة

## تمهيد

بعد ما تطرقنا في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم المتعلقة باستراتيجيات مقاومة التغيير و التغيير التنظيمي والعلاقة بينهما، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة نفعال بسعيدة، من أجل معرفة واقع تطبيق استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير وأثرها على التغيير التنظيمي، حيث قمنا بتوزيع استبيان على عينة من الموظفين بمختلف أسلاكهم ورتبهم الوظيفية (عون تنفيذ، إطار)، وذلك بالتركيز على استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير (استراتيجية المشاركة، استراتيجية التسهيل والدعم، استراتيجية الاعلام والاتصال، واستراتيجية الاجبار) و مجالات التغيير التنظيمي (المجال التنظيمي، المجال التكنولوجي و المجال الانساني)، وبعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتوزيعها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS طبعة 21.

## المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

في هذا المبحث سوف نتطرق الى مجتمع وعينة الدراسة، ثم شرح مكونات الاستبيان باعتباره الأداة المستخدمة في جمع البيانات وفي الأخير الأساليب المتبعة في معالجة البيانات التي تم جمعها.

## المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة الموارد البشرية العاملة في مؤسسة نפטال - سعيدة . ، ونظرا لصعوبة الوصول الى كافة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة بسبب نظام العمل في المؤسسة محل الدراسة ، وتقليل الجهد المبذول والاقتصار في الوقت، لجأنا إلى المعاينة أي اخترنا عينة من المجتمع باستخدام الطريقة العشوائية الطبقيّة شملت كافة الاصناف الوظيفية ، وقد حصرت في 80 عامل .

## المطلب الثاني: أداة الدراسة.

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة ما مدى تأثير استراتيجيات مقاومة التغيير على التغيير التنظيمي في المؤسسة، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة نפטال بسعيدة، وقد استهدفت هذه الدراسة عمال المؤسسة بمختلف رتبهم الوظيفية ، حيث قمنا بصياغة استبيان وذلك بالتركيز على استراتيجيات مقاومة التغيير ومجالات التغيير التنظيمي، وتتكون الاستمارة من جزئين:

**الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والتي تتمثل في: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة.

## الجزء الثاني: يضم مجالي الدراسة:

**المجال الأول:** استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير، ويتكون من أربعة محاور ويضم (16 عبارة) :

المحور الأول: استراتيجية المشاركة (04 عبارات)

المحور الثاني: استراتيجية التسهيل والدعم (04 عبارات)

المحور الثالث: استراتيجية الاعلام والاتصال (04 عبارات)

المحور الرابع: استراتيجية الاجبار (04 عبارات)

**المجال الثاني:** التغيير التنظيمي و يتكون من ثلاثة محاور والذي يضم (12 عبارة):

المحور الأول: المجال التنظيمي (04 عبارات)

المحور الثاني: المجال التكنولوجي (04 عبارات)

المحور الثالث: المجال الانساني (04 عبارات)

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات موضحة كما يلي:

جدول رقم (2.1) : يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال الدرجة	1,80_1,00	2,60_1,81	3,40_2,61	4,20_3,4	5,00_4,21
	موافقة منخفضة جداً	موافقة منخفضة	موافقة متوسطة	1 موافقة عالية	موافقة عالية جداً

المصدر: من اعداد الطالبتين.

### المطلب الثالث: الأساليب المتبعة في معالجة بيانات الدراسة

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 21، وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية :

- النسب المئوية والتكرارات.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل ألفا كرو نياخ.
- اختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام T-Test .
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل التباين الأحادي ANOVA .
- لانحدار التدرجي.
- اختبار T-Test للعينات المستقلة

### المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

في هذا المبحث سنتطرق إلى الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية، وتحليل وتفسير محاور الدراسة واختبار الفرضيات، بالإضافة إلى التطرق إلى تأثير المتغيرات الشخصية على التغيير التنظيمي.

**المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية**  
يتضمن هذا المطلب توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة المهنية والوظيفة بمؤسسة نفعال بسعيدة.

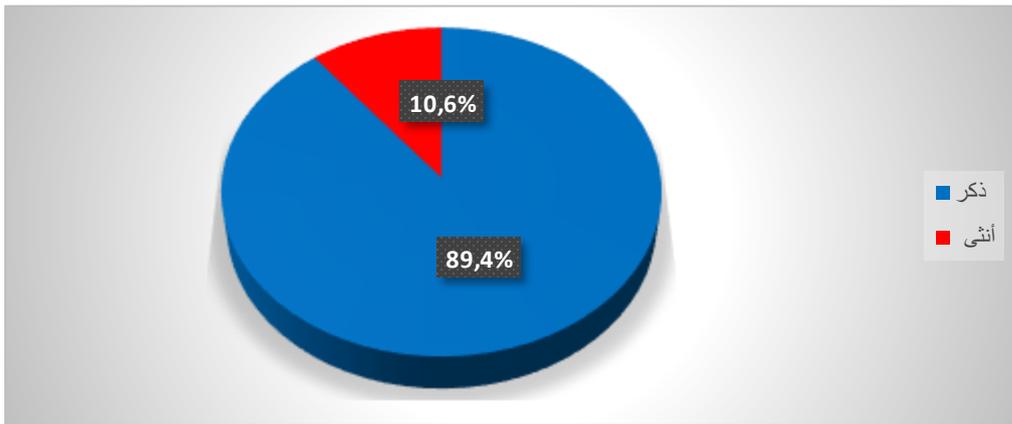
أ. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (2.2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
89.4 %	59	ذكر
10.6 %	07	أنثى
100%	66	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (2.1): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق:** من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق فئة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور % 89.4 بينما بلغت نسبة الإناث 10.6 % مما يدل على أن أغلب عمال المؤسسة ذكور وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة.

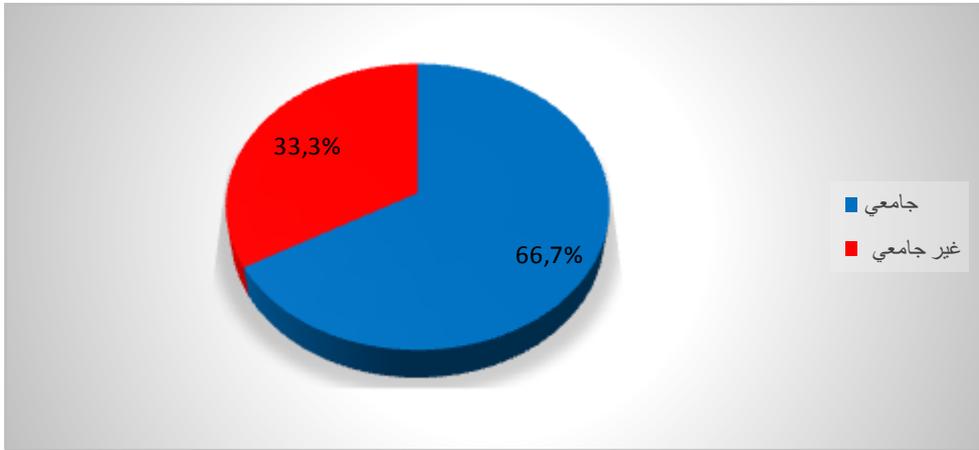
## ب. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (2.3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
66.7%	44	جامعي
33.3%	22	غير جامعي
100%	66	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (2.2): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق:** من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا بأن غالبية أفراد العينة لديهم مؤهل علمي جامعي وذلك بنسبة 67%، مما يعني أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الجامعية وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أدائها، أما الباقي يمتلك مؤهل علمي غير جامعي بلغت نسبتهم 33%.

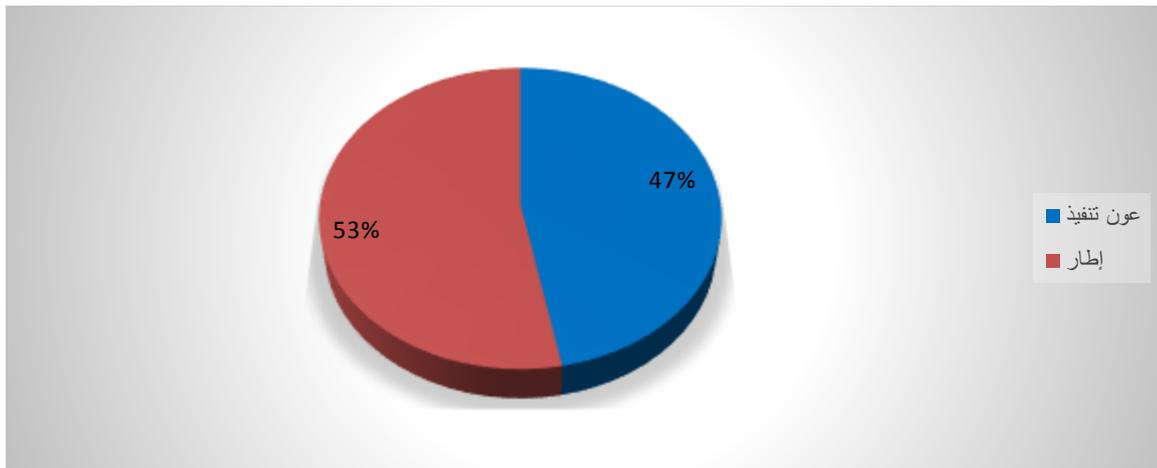
ج . توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

جدول رقم (2.4): يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الوظيفة

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
47%	31	عون تنفيذ
53%	35	إطار
100 %	66	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (2.3) : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق :** من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة من المستجوبين هم إطارات ومن ذوي الشهادات العليا بنسبة 53% وهذا يعني أن المؤسسة تمتلك موارد بشرية متنوعة ومختلفة من إطارات وأعاون التنفيذ .

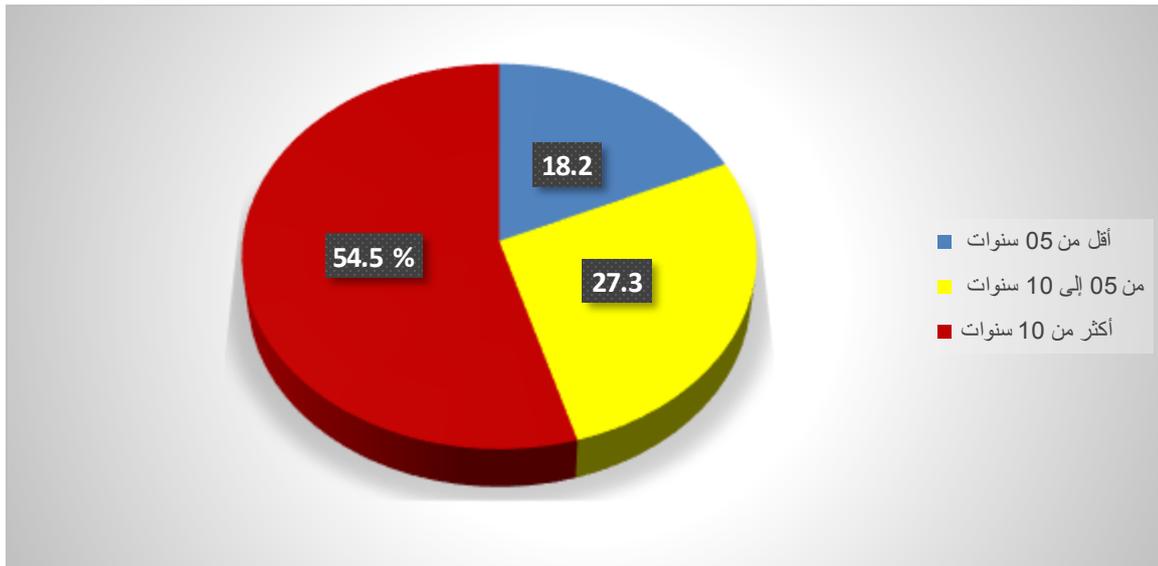
د . توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

جدول رقم (2.5) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
18.2 %	12	أقل من 05 سنوات
27.3 %	18	من 05 سنوات إلى 10 سنوات
54.5	36	أكثر من 10 سنوات
100 %	66	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (2.4) : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق:** من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة 54.5 %، وهذا ما يدل على أن معظم المستجوبين لديهم خبرة مهنية تمكنهم بالتحلي بالموضوعية والمصادقية في ملاء الاستبيان الموجه لهم.

**المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة**

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى قياس ثبات الاستبيان ومعرفة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة.

**1 . قياس ثبات الاستبيان**

لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان، ولكل محور من المحاور كما هو موضح في الجدول الموالي:

**جدول رقم (2.6): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان:**

معامل ألفا كرونباخ.	المحاور	
0.862	المجال الأول: استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير (16).	
0,758	المحور الأول: استراتيجية المشاركة (04 عبارات).	01
0,853	المحور الثاني: استراتيجية الدعم والتسهيل (04 عبارات).	02
0,863	المحور الثالث: استراتيجية الاعلام والاتصال (04 عبارات)	03
0,761	المحور الرابع: استراتيجية الاجبار	
0,893	المجال الثاني: التغيير التنظيمي (12).	
0,823	المحور الأول: المجال التنظيمي (04 عبارات).	01
0.855	المحور الثاني: المجال التكنولوجي (04 عبارات).	02
0.892	المحور الثالث: المجال الإنساني (04 عبارات).	03
<b>0.903</b>	<b>مجموع عبارات الاستبيان (28 عبارة).</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق :** بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة كانت مقبولة وهي منحصرة بين 0.761 و 0.893، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0.903 وهي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالاتساق الداخلي والمصدقية وهذا ما جعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج.

**2. اتجاهات إجابات أفراد العينة.**

في هذا العنصر سوف نتطرق إلى اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات متغيرات الدراسة (استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير والتعبير التنظيمي).

المجال الأول : استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

سنوضح من خلال هذا العنصر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير .

المحور الأول: استراتيجية المشاركة

سنوضح من خلال الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة حول عبارات محور استراتيجية المشاركة.

جدول رقم (2.7): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تستشير إدارة المؤسسة العاملين قبل اتخاذ قرار التغيير .			20	18	02	2,94	0,892	متوسطة
				30,3%	27,3%	3%			
02	تشرك المؤسسة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير وتنفيذها.			23	23	07	3,36	0,922	متوسطة
				34,8%	34,4%	10,6%			
03	تقوم المؤسسة بأخذ آراء وأفكار واقتراحات العاملين حول التغيير بعين الاعتبار.			20	20	06	3,18	0,975	متوسطة
				30,3%	30,3%	30,3%			
04	تشرك إدارة المؤسسة العمال في عملية متابعة تنفيذ برامج التغيير .			19	27	06	3,38	0,706	متوسطة
				28,8%	40,9%	9,1%			
	المحور الأول: إستراتيجية المشاركة.			31,05%	33,3%	7,95%	3,215	0,706	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (2.5): أعمدة بيانية توضح النسب المئوية لدرجة الموافقة للمحور الأول.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق:** من خلال الجدول رقم (2.7) والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 27.65% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة حول محور استراتيجية المشاركة ، بينما بلغت نسبة الموافقة حوالي 41.27 % وهي نسبة عالية ، مما يدل على أنّ نسبة كبيرة من المستجوبين يرون بأن المؤسسة تطبق استراتيجية المشاركة ، حيث سجلت أكبر موافقة على العبارة الرابعة وهي " نشارك إدارة المؤسسة العمال في عملية متابعة تنفيذ برامج التغيير " بنسبة 50% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتماشى وتواكب الاتجاهات الحديثة في الإدارة والقائمة على إشراك العاملين في الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، وكذا في اتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات ، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور استراتيجية المشاركة فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المحور 3.215 وانحراف معياري بلغ 0.706 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت متوسطة، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة نفضال سعيدة تقوم بتطبيق استراتيجية المشاركة بدرجة متوسطة.

#### المحور الثاني: استراتيجية الدعم والتسهيل

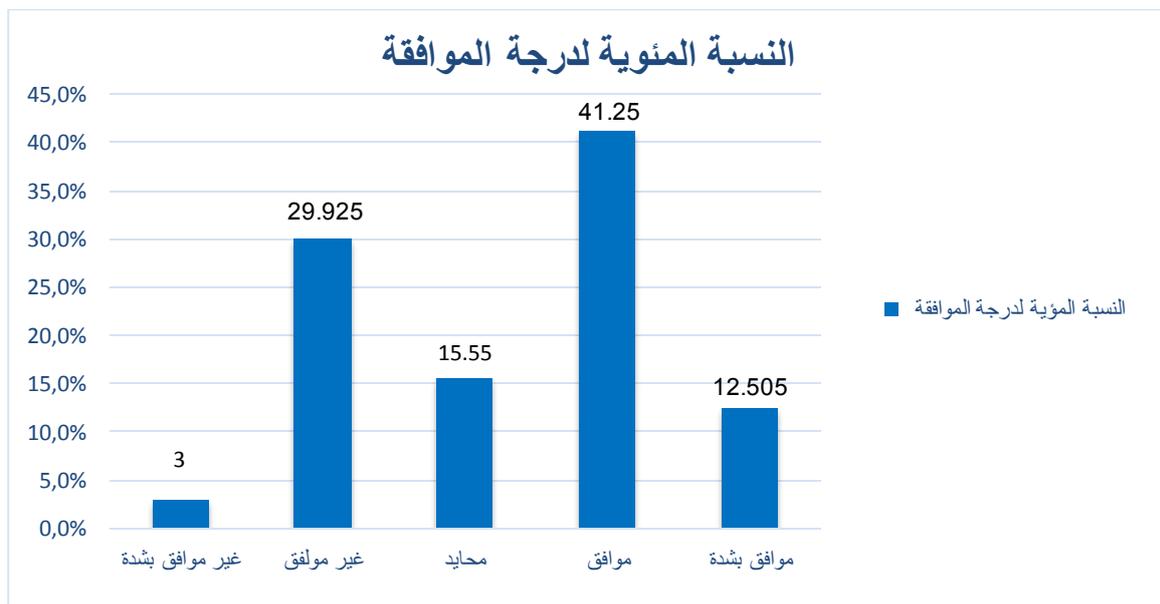
سنوضح من خلال الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة حول عبارات محور استراتيجية الدعم والتسهيل.

جدول رقم (2.8): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة الموافقة
05	تقوم المؤسسة بالحاق العاملين بالدورات التدريبية وورش العمل بصفة مستمرة.	02	11	06	06	11	3,65	1,045	متوسطة
		3%	16,7%	9,1%	54,5%	16,7%			
06	تستخدم المؤسسة أسلوب التحفيز لإقناع العاملين بالتغيير.		22	14	23	07	3,23	1,035	متوسطة
			33,3%	21,2%	34,8%	10,6%			
07	توفر المؤسسة كل التسهيلات للعاملين من أجل اندماجهم في التغيير.		21	11	27	07	3,30	1,037	متوسطة
			31,8%	16,7%	40,9%	10,6%			
08	تقوم المؤسسة دائما بتوضيح أثر القرارات الجديدة على العاملين.		25	10	23	08	3,21	1,089	متوسطة
			37,9%	15,2%	34,8%	12,1%			
	المحور الثاني : استراتيجية الدعم والتسهيل.	3%	29,92%	15,55%	41,25%	12,50%	3,348	0,875	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (2.6) أعمدة بيانية توضح النسب المئوية لدرجة الموافقة للمحور الثاني



من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق:** من خلال الجدول رقم (28) والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 32.925% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة حول محور استراتيجية الدعم والتسهيل ، بينما بلغت نسبة الموافقة حوالي 53.755% وهي نسبة عالية ، مما يدل على أن معظم المستجوبين يرون بأن المؤسسة تستخدم استراتيجية الدعم والتسهيل ، حيث سجلت أكبر موافقة على العبارة الخامسة وهي " تقوم المؤسسة بإلحاق العاملين بالدورات التدريبية وورش العمل بصفة مستمرة " بنسبة 71.2% ، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتماشى وتواكب التغييرات والمستجدات الحاصلة في بيئة عملها لبلوغ أهدافها وغاياتها المستقبلية وذلك باعتماد خطط مسطرة لتدريب وتكوين العاملين بصفة مستمرة وذلك من أجل توفير الدعم اللازم لهم وتهيئة لهم الظروف المهنية المواتية لتسهيل اندماجهم في عملية التغيير ، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور استراتيجية الدعم والتسهيل فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المحور 3.348 و بانحراف معياري بلغ 0.875 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت متوسطة، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة نفضال بسعيدة تطبق استراتيجية الدعم والتسهيل بدرجة متوسطة.

المحور الثالث: استراتيجية الاعلام والاتصال

سنبين من خلال الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة حول عبارات محور استراتيجية الاعلام والاتصال.

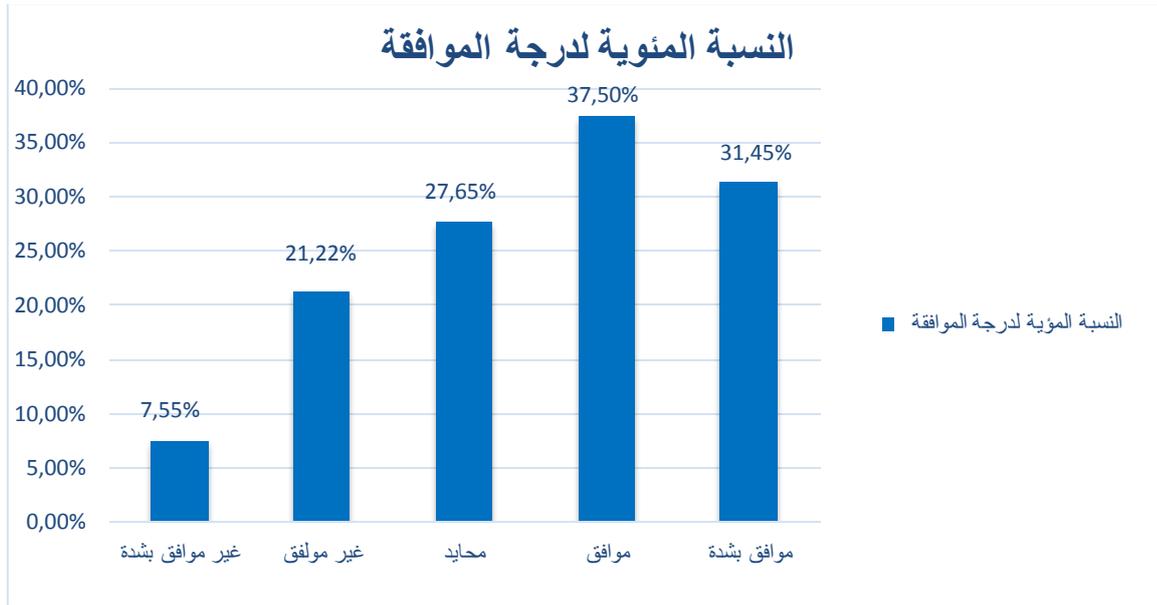
جدول رقم (2.9): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثالث

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة الموافقة
09	تتواصل المؤسسة مع العاملين لإبلاغهم بأهداف التغيير وأهميته..			14	26	5	3,33	0,900	متوسطة
				21,2%	39,4%	7,6%			
10	تقدم المؤسسة كافة المعلومات المتعلقة بالتغيير التنظيمي للعاملين.	09	18	05	25	09	3,11	3,326	متوسطة
		13,6	27,3%	7,6%	37,9%	13,6%			
11	تحرص المؤسسة على توضيح إيجابيات التغيير للعاملين.			13	26	05	3,35	0,886	متوسطة
				19,7%	39,4%	7,6%			

متوسطة	0,936	3,35	07	22	25	11	01	تقوم المؤسسة بالإجابة على كافة استفسارات العمال حول عملية التغيير.	12
			10,6%	33,3%	37,4%	16,7%	1,5%		
متوسطة	0,865	3,284	31,45%	37,5%	27,65%	21,22%	7,55%	المحور الثالث : استراتيجية الاعلام والاتصال.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (2.7): أعمدة بيانية توضح النسبة المئوية لدرجة الموافقة للمحور الثالث



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

**التعليق:** من خلال الجدول رقم (29) نلاحظ بأن نسبة 28.77% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة حول محور الاعلام والاتصال، بينما بلغت نسبة الموافقة حوالي 68.95% وهي نسبة عالية، مما يدل على أن معظم المستجوبين يرون بأن المؤسسة تطبق استراتيجيات الاعلام والاتصال، حيث سجلت أكبر موافقة على العبارتان التاسعة والحادي عشر وهما " تتواصل المؤسسة مع العاملين لإبلاغهم بأهداف التغيير وأهميته " و"تحرص المؤسسة على توضيح إيجابيات التغيير للعاملين " بنسبة 47% و هذا ما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية بالغة لإعلام عمالها بكل المستجدات والتغييرات التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة، وتعمل على إيجاد قنوات اتصال فعالة تسهل وصول المعلومات لجميع العمال في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح والسليم، خاصة ما يتعلق بأهداف التغيير وفوائده، كونهم عنصر فاعل في عملية التغيير، وأن نجاح التغيير مرتبط بمدى التزامهم وفهمهم لهاته الخطط ، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور استراتيجيات الاعلام والاتصال فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المحور 3.284 و بانحراف معياري بلغ 0.865 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا

المحور كانت متوسطة، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة نفضال بسعيدة تطبق استراتيجية الاعلام والاتصال بدرجة متوسطة.

المحور الرابع : استراتيجية الاجبار

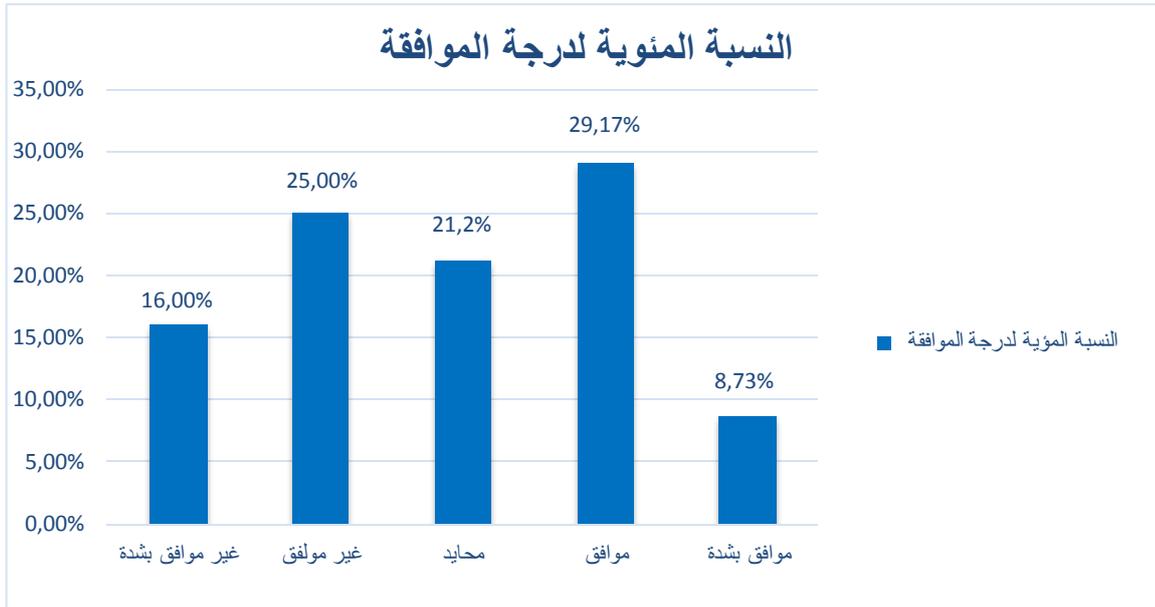
سنبين من خلال الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة حول عبارات محور استراتيجية الاجبار.

جدول رقم (2.10): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الرابع

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة الموافقة
13	تقوم إدارة المؤسسة بالإعلان عن التغيير وتامر العاملين بتنفيذه.	08	13	09	29	07	3,21	1,234	متوسطة
		12,1%	19,7%	13,6%	43,9%	10,6%			
14	لا تأخذ المؤسسة بآراء العاملين عند احداث التغيير.	15	17	13	14	07	2,71	1,322	متوسطة
		22,7%	25,8%	19,7%	21,2%	10,6%			
15	تستخدم إدارة المؤسسة أسلوب العقاب والجزاء عند تنفيذ التغيير.	09	16	19	17	05	2,89	1,165	متوسطة
		13,6%	24,2%	28,8%	25,8%	7,6%			
16	تتجاهل إدارة المؤسسة ظروف العاملين عند احداث التغيير.	10	20	15	17	04	2,77	1,174	متوسطة
		15,2%	30,3%	22,7%	25,8%	6,1%			
	المحور الرابع : استراتيجية الاجبار.	15,9%	25%	21,2%	29,17%	8,725%	2,897	0,935	متوسطة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2.8): أعمدة بيانية توضح النسبة المئوية لدرجة الموافقة للمحور الرابع



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق :** من خلال الجدول رقم (2.10) والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 41% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة حول محور استراتيجية الاجبار، بينما بلغت نسبة الموافقة حوالي 37.9%، مما يدل على أنّ هناك تقارب بين الموافقة وعدم الموافقة، مما يدل على أن المؤسسة تستعمل في بعض الحالات استراتيجية الاجبار في إحداث التغيير و ليس دائما، حيث سجلت أكبر موافقة على العبارة الثالثة عشر وهي "تقوم إدارة المؤسسة بالإعلان عن التغيير وتأمّر العاملين بتنفيذه" بنسبة 54.5% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم بوضع التغيير وإعلانه وتأمّر العاملين بتنفيذه، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور استراتيجية الاجبار فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المحور 2.897 وبانحراف معياري بلغ 0,935 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت متوسطة، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة نفضال بسعيدة تقوم بتطبيق استراتيجية الاجبار بدرجة متوسطة.

#### المجال الأول: استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

سنعرض في هذا العنصر إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الأول وهو استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير.

الجدول رقم (2.11) اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الأول.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير.	3.1866	0.60670	متوسطة

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق :** من خلال الجدول رقم (00) يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات مجال استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير بلغت 3.1866 وبانحراف معياري بلغ 0.60670 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المجال الأول كانت متوسطة ، مما يدل على مؤسسة نفضال بسعيدة تطبق استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير بجميع أنواعها بدرجة متوسطة .

### المجال الثاني: التغيير التنظيمي

سنوضح من خلال هذا العنصر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات التغيير التنظيمي.

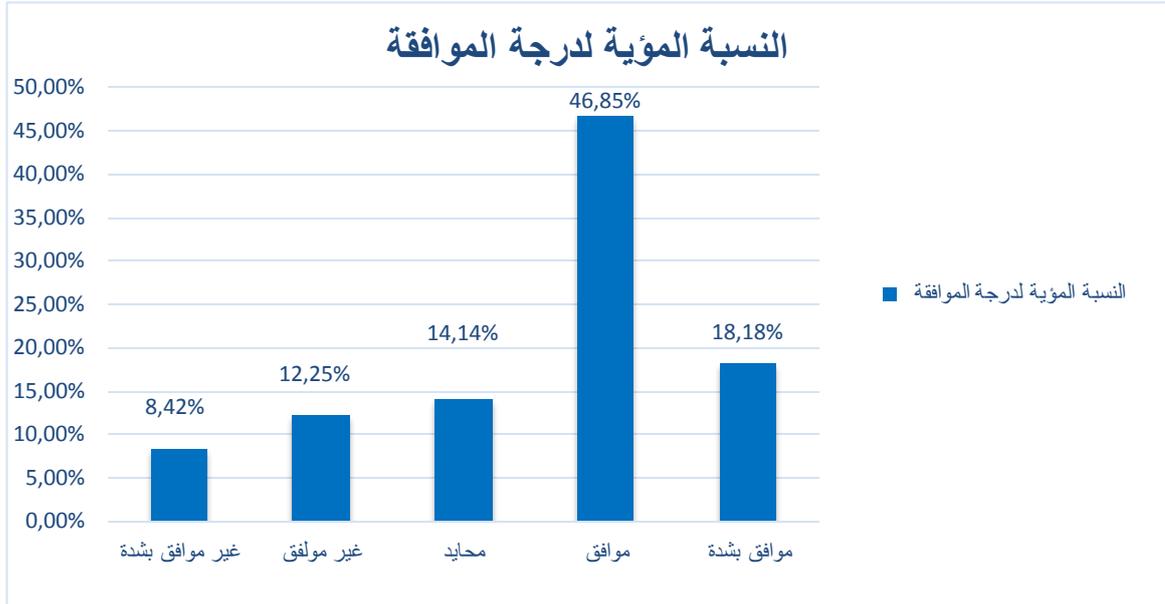
جدول رقم (2.12) : اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الثاني.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
17	تحدث المؤسسة تغييرات في هيكلها التنظيمي باستمرار لمواكبة المستجدات المختلفة.	06	14	14	29	03	3,14	1,094	متوسطة
		9,1%	21,2%	21,2%	43,9%	4,5%			
18	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يسهل عمليات الاشراف والتوجه.	07	07	14	33	05	3,35	1,114	متوسطة
		10,6%	10,6%	21,2%	50%	7,6%			
19	هناك تنسيق وتكامل بين أقسام ووظائف المؤسسة.	08	10	09	27	17	3,38	1,286	متوسطة
		12,1%	15,2%	13,6%	40,9%	18,2%			
20	إدارة المؤسسة تقوم بتفويض بعض الصلاحيات لعمالها.	06	10	11	37	2	3,29	1,064	متوسطة
		9,1%	15,2%	16,7%	56%	3%			
21	تقوم المؤسسة بتحديث الالات	05	09	05	30	17	3,68	1,217	عالية

			25,8%	45,5%	7,6%	15,6%	7,6%	والمعدات باستمرار.
عالية	1,100	3,74	15	38	05	05	05	تحرص المؤسسة على جلب واقتناء التكنولوجيا الحديثة.
			19,7%	57,6%	7,6%	7,6%	7,6%	
عالية	1,065	3,61	12	29	16	05	04	المؤسسة تعتمد في معظم معاملاتها الداخلية والخارجية على شبكة الانترنت.
			18,2%	41,9%	24,2%	7,6%	6,1%	
عالية	1,187	3,38	10	28	10	13	05	انجاز الاعمال في المؤسسة يتم بسرعة ودقة وسهولة.
			15,2%	42,4%	15,2%	19,7%	7,6%	
عالية	1,237	3,71	17	31	08	02	08	تشعر بالولاء والانتماء لمؤسستك.
			25,8%	47,1%	12,1%	3%	12,1%	
عالية	1,183	3,65	15	31	07	08	05	هناك تحسن وتطور في قدراتك ومهاراتك في العمل.
			22,7%	47%	10,6%	12,1%	7,6%	
عالية	1,206	3,85	22	28	05	06	05	لديك الرغبة والدافعية لانجاز المهام الموكلة اليك.
			33,3%	42,4%	7,6%	9,1%	7,6%	
عالية	1,150	3,70	16	30	08	08	04	لديك استعداد للعمل حتى في غير أوقات الدوام (مثل العمل في المناسبات الدينية والوطنية).
			24,2%	45,5%	12,1%	12,1%	6,1%	
متوسطة	0,829	3,537	18,18 %	46,85 %	14,14 %	12,25 %	8,41%	المجال الثاني التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (2.9) : أعمدة بيانية توضح النسبة المئوية لدرجة الموافقة للمجال الثاني



### المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق:** من خلال الجدول رقم (2.12) والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 20.67 % من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة حول عبارات التغيير التنظيمي، بينما بلغت نسبة الموافقة حوالي 65.03 % وهي نسبة عالية، مما يدل على أن معظم العمال المستجوبين يرون بأن التغيير التنظيمي بمؤسسة نفضال بسعيدة جيد ومقبول، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الثانية والعشرون وهي : " تحرص المؤسسة على جلب واقتناء التكنولوجيا الحديثة " بنسبة 77.3% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم باقتناء التكنولوجيا من أجل زيادة مهارات و خبرات العمال لتمكنهم من القيام بالمهام والانشطة الموكلة لهم بشكل دقيق وبالكفاءة و الفعالية اللازمة ، وبالتالي فإن طبيعة نشاط المؤسسة يحتم عليها التركيز على التغيير في المجال التكنولوجي، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع عبارات مجال التغيير التنظيمي فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 3.537 و بانحراف معياري 0.829 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت عالية، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة نفضال بسعيدة تقوم بالتغيير التنظيمي بدرجة عالية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سنقوم باختبار جميع فرضيات الدراسة التي قمنا بصياغتها للإجابة على الاشكالية المطروحة، وذلك للوصول إلى نفي أو إثبات هذه الفرضيات.

الفرضية الرئيسية الأولى

$H_0$ : لا تطبق مؤسسة نفطال بسعيدة استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير من منظور عمالها.

$H_1$ : تطبق مؤسسة نفطال بسعيدة استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير من منظور عمالها.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تطبيق مؤسسة نفطال بسعيدة استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير مع المتوسط الحسابي للأداة وهو ( 3 ) على مقياس سلم ليكارت الخماسي.

جدول رقم (2.13): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على تطبيق

استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.015	65	0.60670	3.1866	استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير.

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق:** من خلال الجدول رقم (2.13) نلاحظ بأن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير بمؤسسة نفطال بسعيدة قدر ب 3.1866 و بانحراف معياري قدره 0.60670 وهذا ما يقابل درجة الموافقة المتوسطة ، كما أن مستوى الدلالة المعنوية  $sig = 0.015$  وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي مؤسسة نفطال بسعيدة تطبق استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير.

الفرضية الرئيسية الثانية

$H_0$ : تقوم مؤسسة نفطال بسعيدة بالتغيير التنظيمي من منظور عمالها.

$H_1$ : لا تقوم مؤسسة نفطال بسعيدة بالتغيير التنظيمي من منظور عمالها.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تطبيق التغيير التنظيمي بمؤسسة نفطال بسعيدة مع المتوسط الحسابي للأداة وهو ( 3 ) على مقياس سلم ليكارت الخماسي

جدول رقم (2.14): يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على التغيير التنظيمي

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التغيير التنظيمي.
0.000	65	0.82963	3.5379	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق:** من خلال الجدول رقم (00) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات التغيير التنظيمي بمؤسسة نفعال بسعيدة قدرت 3.5379 و بانحراف معياري قدره 0,82963 وهذا ما يقابل درجة الموافقة العالية ، كما أن مستوى الدلالة المعنوية sig = 0.000 وهو أصغر من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي مؤسسة نفعال سعيدة تقوم بالتغيير التنظيمي.

### الفرضية الرئيسية الثالثة

**H<sub>0</sub>:** يوجد تأثير دال إحصائيا لاستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير على التغيير التنظيمي بمؤسسة نفعال بسعيدة.

**H<sub>1</sub> :** لا يوجد تأثير دال إحصائيا لاستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير على التغيير التنظيمي بمؤسسة نفعال بسعيدة.

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والتدرجي وتحليل التباين

ANOVA

الجدول رقم (2.15): يبين نتائج إختبار الإندار البسيط بين استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير والتغيير التنظيمي.

المتغير المستقل: استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير.			المتغير التابع: التغيير التنظيمي.
معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإرتباط المتعدد R	
0.507	0.515	0.718	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق:** من خلال الجدول رقم (2.15) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R=718 و هذا يدل على وجود

ارتباط قوي وموجب بين استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير والتغيير التنظيمي، كما أن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup>= 0,515 مما يعني أن استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير فسرت ما نسبته 51.5% من التباين الحاصل في التغيير التنظيمي بمؤسسة نفعال بسعيدة.

جدول رقم (2.16): نموذج تحليل التباين Anova بين استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير والتغيير التنظيمي.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	23.035	01	23.035	67.928	0.000
البواقي	21.703	64	0.339	/	/
المجموع	44.739	65	/	/	/

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق: من خلال جدول (ANOVA) رقم (2.16) نجد أن  $F = 67,928$  وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي توجد تأثير دال إحصائية لاستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير على التغيير التنظيمي بمؤسسة نفضال بسعيدة.

الجدول رقم (2.17): يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار البسيط.

الدلالة المعنوية	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	إخطأ المعاي	معاملات الانحدار	
0.291	1.065	/	0.386	0.411	الثابت
0.000	8.242	7.18	0.119	0.981	استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير .

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من خلال الجدول أعلاه رقم (2.17) يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y = 0,411 + 0,981X$$

بحيث: Y: التغيير التنظيمي. X: استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير. قيمة الثابت: 0,411

ومن أجل معرفة تأثير استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير مجتمعة على التغيير التنظيمي و درجة تأثير كل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات سوف نلجأ إلى اختبار الانحدار المتعدد .

الجدول رقم(2.18): يبين نتائج إختبار الإنحدار المتعدد بين استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير والتغيير التنظيمي.

المتغيرات المستقلة: استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير			
معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	المتغير التابع: التغيير التنظيمي.
0.734	0.539	0.509	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق:** من خلال الجدول رقم (2.18) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.734$  و هذا يدل على وجود ارتباط قوي بين استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير مجتمعة والتغيير التنظيمي ، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0,539$  مما يعني أن استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير (استراتيجية المشاركة ، استراتيجية التسهيل والدعم، استراتيجية الاتصال والإعلام واستراتيجية الاجبار) مجتمعة فسرت ما نسبته 53.9% من التغير الحاصل في التغيير التنظيمي.

الجدول رقم(2.19): نموذج تحليل التباين ANOVA بين استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير والتغيير التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	24.107	04	6.027	17.818	0.000
البواقي	20.632	61	0.338	/	
المجموع	44.739	65	/	/	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق:** من خلال جدول (ANOVA) رقم (2.19) نجد أن  $F=17,818$  وهي دالة إحصائيا ، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، وبالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير مجتمعة والتغيير التنظيمي لدى المؤسسة .

الجدول رقم (2.20) يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد

الدالة المعنوية	قيمة t المحسوبة	المعاملا ت	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعيارية Beta	الخطأ المعيارية	معاملات الانحدار	
0.112	1.613	/	0.424	0.683	الثابت
0.534	0.626	0.090	0.169	0.106	استراتيجية المشاركة.
0.010	2.670	0.407	0.144	0.385	استراتيجية الدعم والتسهيل.
0.048	2.013	0.279	0.133	0.267	استراتيجية الاعلام والاتصال.
0.140	1.495	0.135	0.080	0.120	استراتيجية الاجبار.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق : من خلال الجدول أعلاه رقم (2.20) : يمكن استنتاج معادلة الانحدار المتعدد كما يلي :  
بحيث :

$$Y = 0.683 + 0.106X_1 + 0.385 X_2 + 0.267 X_3 + 0.120 X_4$$

Y: التغيير التنظيمي.  $X_1$ : استراتيجية المشاركة.  $X_2$ : استراتيجية الدعم والتسهيل.  $X_3$ : استراتيجية الاعلام والاتصال.  $X_4$ : استراتيجية الاجبار. قيمة الثابت: 0.683

التعليق: من الجدول أعلاه رقم (00) ومن خلال قيم T ومستوى المعنوية المقابلة لها نجد أن المتغيرين المستقلين استراتيجية الدعم والتسهيل واستراتيجية الاعلام والاتصال هما اللذان ظهرا معنويان بينما بقية المتغيرات الأخرى فهي غير معنوية، وهذا يعني أن معنوية النموذج الكلي تعود فقط إلى استراتيجية الدعم والتسهيل واستراتيجية الاعلام والاتصال.

ولمعرفة قوة ودرجة تأثير المتغيرات المستقلة والتي تتمثل في استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير بمؤسسة نفضال بسعيدة، والوصول إلى نموذج معنوي يفسر العلاقة بين استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير والتغيير التنظيمي بالمؤسسة سوف نلجأ إلى اختبار الانحدار التدريجي.

#### اختبار الانحدار التدريجي:

يستخدم بشكل أساسي لمعرفة أي متغير من المتغيرات المستقلة الذي له تأثيراً أكبر، ولاستبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع عند وجود بقية المتغيرات.

الجدول رقم (2.21): نتائج تحليل الانحدار التدريجي بين استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير والتغيير التنظيمي.

النموذج	المتغير المستقل	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح
الأول	استراتيجية التسهيل والدعم.	0.696	0.484	0.476
الثاني	استراتيجية التسهيل والدعم. استراتيجية الاعلام والاتصال.	0.722	0.521	0.506

المصدر: من إعداد الطالبين الاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق:** إن نتائج الانحدار التدريجي بينت وجود نموذجين للتنبؤ بالعلاقة بين استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير والتغيير التنظيمي بمؤسسة نفضال بسعيدة ، حيث نجد أن النموذج الأول اعتمد على متغير مستقل واحد وهو استراتيجية التسهيل والدعم ، بينما النموذج الثاني اعتمد على متغيرين مستقلين و هما: استراتيجية التسهيل والدعم واستراتيجية الاعلام والاتصال وقد تم استثناء المتغيرين المستقلين الآخرين استراتيجية المشاركة واستراتيجية الاجبار.

ومن خلال الجدول رقم (2.21) نلاحظ أن معامل التحديد للنموذج الأول بلغت قيمته 0.484 مما يعني أن المتغير المستقل (استراتيجية التسهيل والدعم) فسر لوحده ما نسبته 48,4% من التغير الحاصل في التغيير التنظيمي بمؤسسة نفضال بسعيدة ، بينما بلغ معامل التحديد للنموذج الثاني 0.521 مما يدل على أن المتغيرين المستقلين (استراتيجية التسهيل والدعم واستراتيجية الاعلام والاتصال) فسرا معا ما نسبته 52,1% من التغير الحاصل في التغيير التنظيمي بمؤسسة نفضال بسعيدة.

الجدول رقم (2.22): نموذج تحليل التباين ANOVA بين استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير والتغيير التنظيمي.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدالة المعنوية
الأول	الانحدار	01	21.654	60.032	0.000
	البواقي	64	0.361	/	/
	المجموع	65	/	/	/
الثاني	الانحدار	02	11.661	34.304	0.000
	البواقي	63	0.340	/	/

/	/	/	65	44.739	المجموع
---	---	---	----	--------	---------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق:** من خلال جدول (ANOVA) رقم (2.22) نجد أنه بالنسبة للنموذج الأول بلغت قيمة  $F = 60.032$  وهي دالة إحصائية ، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، وبالتالي قبول النموذج الأول في التنبؤ بالعلاقة بين متغير استراتيجيات الدعم والتسهيل والتغيير التنظيمي بمؤسسة نפטال بسعيدة، وهذا ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ، أما بالنسبة للنموذج الثاني بلغت قيمة  $F = 34.304$  وهي دالة إحصائية ، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، وبالتالي قبول النموذج الثاني في التنبؤ بالعلاقة بين متغيري استراتيجيات الدعم والتسهيل والإعلام والاتصال والتغيير التنظيمي بمؤسسة نפטال بسعيدة وهذا ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

الجدول رقم (2.23): يوضح المعاملات الخاصة بمعادلات الانحدار التدريجي.

النموذج (المتغيرات)	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Beta	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية
الأول 1	الثابت $B_0$	1.331	/	4.524	0.000
	استراتيجية الدعم والتسهيل.	0.659	0.085	7.748	0.000
الثاني 2	الثابت $B_0$	1.104	/	3.635	0.001
	استراتيجية الدعم والتسهيل.	0.456	0.123	3.689	0.000
	استراتيجية الاعلام والاتصال.	0.277	0.125	2.216	0.030

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**تعليق:** من خلال الجدول رقم (2.23) نجد أن النموذج الأول يعتمد فقط على متغير مستقل واحد وهو استراتيجية الدعم والتسهيل (وتم استبعاد بقية المتغيرات المستقلة المتمثلة في: استراتيجية المشاركة، استراتيجية الاجبار، استراتيجية الاعلام والاتصال ) باعتباره الأكثر تأثيرا على التغيير التنظيمي بمؤسسة نפטال بسعيدة، أما النموذج الثاني فيعتمد على متغيري استراتيجية التسهيل والدعم واستراتيجية الاعلام والاتصال ( وتم استبعاد المتغيرين الآخرين المتمثلين في استراتيجية المشاركة واستراتيجية الاجبار ) لقلّة تأثيرهما على التغيير التنظيمي بمؤسسة نפטال بسعيدة.

**المطلب الرابع: اختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة**

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة المتمثلة في (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والوظيفة) على المتغير التابع التغيير التنظيمي.

**أولاً: اختبار تأثير الجنس على التغيير التنظيمي**

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي بمؤسسة نفضال بسعيدة تعزى إلى الجنس.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي بمؤسسة نفضال بسعيدة تعزى إلى الجنس.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

**جدول رقم (2.24): اختبار T-Test للعينات المستقلة بين أداء العاملين والجنس**

المتغير المستقل : الجنس					المتغير التابع: التغيير التنظيمي
اختبار T-Test			اختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0.234	64	-1.201	0.246	1.372	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق:** بالنظر إلى الجدول أعلاه رقم (2.24) ومن خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0, 246 وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05, مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس وهما الذكور والإناث هما مجتمعان متجانسان , أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0, 234 وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي بمؤسسة نفضال بسعيدة تعزى إلى الجنس.

**ثانياً: اختبار تأثير المؤهل العلمي على التغيير التنظيمي**

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي بمؤسسة نفضال بسعيدة تعزى إلى المؤهل العلمي.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي بمؤسسة نفضال بسعيدة تعزى إلى المؤهل العلمي.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي بمؤسسة نفضال بسعيدة تعزى إلى المؤهل العلمي.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة.

جدول رقم (2.25): اختبار T-Test للعينات المستقلة بين التغيير التنظيمي والمؤهل العلمي.

المتغير المستقل: المؤهل العلمي					المتغير التابع: التغيير التنظيمي
اختبار T-Test			اختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0,979	64	-0.26	0,064	3.556	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق:** بالنظر إلى الجدول أعلاه رقم (2.25) ومن خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,064 وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05, مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل المؤهل العلمي وهما جامعي وغير جامعي هما مجتمعان متجانسان, أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,979 وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي بمؤسسة نفطال سعيدة تعزى إلى المؤهل العلمي.

**ثالثاً:** اختبار تأثير الوظيفة على التغيير التنظيمي:

H<sub>0</sub>: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي بمؤسسة نفطال سعيدة تعزى إلى الوظيفة.

H<sub>1</sub>: توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي بمؤسسة نفطال سعيدة تعزى إلى الوظيفة.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test

جدول رقم (2.26): اختبار T-Test للعينات المستقلة بين التغيير التنظيمي والوظيفة.

المتغير المستقل: الوظيفة					المتغير التابع: التغيير التنظيمي
اختبار T-Test			اختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0.176	64	1.369	0.022	5.527	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق:** بالنظر إلى الجدول أعلاه رقم (2.26) ومن خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,022 وهي أصغر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05, مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الوظيفة وهما عون تنفيذ وإطار هما مجتمعان غير متجانسان , أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن

قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,176 وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي بمؤسسة نفعال سعيدة تعزى إلى الوظيفة .

رابعاً : اختبار تأثير الخبرة المهنية على التغيير التنظيمي.

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي بمؤسسة نفعال سعيدة تعزى إلى الخبرة المهنية.

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي بمؤسسة نفعال سعيدة تعزى إلى الخبرة المهنية.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA .

جدول رقم(2.27) : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA ، بين التغيير التنظيمي و الخبرة المهنية.

الدلالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.155	1.923	1.287	02	2.574	بين المجموعات
/	/	0.669	63	42.165	داخل المجموعات
/	/	/	65	44.739	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول ANOVA رقم (2.27) فإن قيمة فيشر  $F= 1.923$ ، هي غير دالة إحصائياً لأن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,155 وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي بمؤسسة نفعال سعيدة تعزى إلى الخبرة المهنية.

## خلاصة الفصل

من أجل معرفة واقع تطبيق استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير وأثرها على التغيير التنظيمي، قمنا بإسقاط بعض المفاهيم النظرية المتعلقة باستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير ومجالات التغيير التنظيمي على الواقع التطبيقي من خلال إجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة نفعال بسعيدة، وذلك بالتركيز على استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير (استراتيجية المشاركة، استراتيجية التسهيل والدعم، استراتيجية الاتصال والإعلام واستراتيجية الاجبار) ومجالات التغيير التنظيمي (المجال التنظيمي، المجال التكنولوجي والمجال الإنساني).

ولقد اتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها على مستوى المؤسسة محل الدراسة أن عمال المؤسسة يرون بأن المؤسسة تطبق استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير بدرجة متوسطة، وتلتزم بإجراء التغيير التنظيمي بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلا أنه يوجد تأثير دال إحصائياً لاستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير على التغيير التنظيمي بمؤسسة نفعال بسعيدة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المستجوبين حول التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية للدراسة.



## الخاتمة:

من أهم القضايا الحديثة التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن هي قضية التغيير التنظيمي كونها تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير، في ظل اعتبار أن المنظمة\* تمثل نظاما مفتوحا، تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها وهذا من أجل ضمان الاستقرار، فالاستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير، بل التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها مما يحتم على المنظمة مواجهة تحديات التغيير التنظيمي فهو ليس بالأمر السهل أو الهين، وإنما يتطلب منها تبني استراتيجيات قوية تسمح لها بالاستمرار في ظل حاجتها إلى التغيير المستمر للمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في حاضرها ومستقبلها.

من هنا نستطيع القول أن التغيير التنظيمي أمر حتمي وضروري ولازم للمنظمات، كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائما التجديد والتطوير وهو بذلك يتلاءم مع الطبيعة والمنطق الذي تقوم عليه الحياة، فما كان على الأفراد والمنظمات سوى التكيف مع أنماط التغيير الجديدة وإيجاد الطرق والوسائل لمعايشته وتوجيهها بالاتجاه الذي يخدم كل من مصالح الفرد والمنظمة على حدّ سواء، كما أن المنظمات التي تسعى إلى التطور والبقاء والاستمرارية لا بد لها من البحث عن الطرق والأساليب الفعالة لإنجاح التغيير، وذلك بإشراك العاملين فيه، واحتواء المقاومين والحد من مقاومتهم من خلال استخدام استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي.

أما في الجانب التطبيقي فقد تطرقنا إلى واقع تطبيق استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير وأثرها على التغيير التنظيمي، حيث قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة نفعال بولاية سعيدة، بحيث تم توزيع استبيان على جميع الموظفين بمختلف أسلاكهم ورتبهم الوظيفية (إطار وعون تنفيذ)، وذلك بالتركيز على سبعة (07) محاور أساسية، أربع منها تتمثل في استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير (استراتيجية المشاركة، استراتيجية التسهيل والدعم، استراتيجية الاعلام والاتصال، استراتيجية الاجبار)، والثلاثة الأخرى تتعلق بمجالات التغيير التنظيمي وهي (المجال التنظيمي، المجال الإنساني والمجال التكنولوجي)، وبعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 21.

وفيما يلي سنعرض جملة من النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا ونتمثل في نتائج نظرية خاصة بالجانب النظري ونتائج تطبيقية خاصة بالدراسة التطبيقية التي أجريت على مستوى مؤسسة نفعال

بسعيدة:

## النتائج الخاصة بالدراسة النظرية:

- بالرغم من كثرة الأبحاث والدراسات التي تناولت مفهوم التغيير التنظيمي إلا أنه يبقى من المواضيع الحديثة والقابلة للبحث، نتيجة تجدد وتزايد حاجة المنظمات المعاصرة والأفراد إليه وتعدد مداخله ومجالاته واستراتيجياته.
- بقدر ما أن موضوع التغيير التنظيمي مهم بالنسبة للمؤسسة ونجاحها، فذلك بالنسبة لمقاومة التغيير التنظيمي فهي أمر طبيعي مصاحب لأي عملية تغيير.
- العنصر البشري هو العامل الرئيسي لنجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، وذلك من خلال تأييده وتقبله ودعمه للتغيير.
- تأخذ مقاومة التغيير التنظيمي عدة أشكال للتعبير عنها.
- تختلف أسباب مقاومة العاملين للتغيير وتنقسم إلى أسباب فردية، جماعية، وأسباب تعود للمنظمة.
- مثلما اختلفت أشكال وأسباب المقاومة فذلك اختلفت استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة.
- لقد تعددت مجالات التغيير، فالتغيير قد يمس الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا وكذا التغيير في الأفراد.
- يعتبر التغيير في الأفراد من أهم المجالات وأكثرها صعوبة، وهذا لما يحتويه من صعوبة في تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين.
- يرى العديد من الباحثين أنه من الضروري أن يصدر التغيير من طرف الإدارة العليا الى المستوى الإداري الأدنى.
- التغيير التنظيمي يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، لأنه يعود عليها بفوائد تجعلها متميزة عن باقي المؤسسات الأخرى، والتي من بينها: التعامل مع الاحوال الطارئة، الحصول على المزايا التنافسية، ادارة التنوع، التشجيع على الكفاءة والسرعة والتطور.

## النتائج الخاصة بالدراسة التطبيقية:

أما فيما يخص الدراسة التطبيقية التي تناولنا فيها استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير وأثرها على التغيير التنظيمي بمؤسسة نفطال بولاية سعيدة، فإنه سوف نقوم بعرض النتائج المرتبطة باختبار الفرضيات ومناقشتها وأهم الاستنتاجات على النحو التالي:

- من خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات المستجوبين حول جميع عبارات مجال استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير تبين لنا أن درجة الموافقة الكلية على هذه العبارات كانت متوسطة، مما يدل

على أن مؤسسة نفعال أن بسعيدة تطبق استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير بجميع أنواعها بدرجة متوسطة.

➤ من خلال نتائج المتحصل عليها من إجابات المستجوبين حول جميع عبارات مجال التغيير التنظيمي اتضح لنا أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت عالية، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة نفعال بسعيدة تقوم بالتغيير التنظيمي بدرجة عالية.

➤ **بالنسبة للفرضية الأولى:** ومن خلال اختبار T\_TEST توصلنا إلى أن مؤسسة نفعال بسعيدة تقوم بتطبيق استراتيجيات للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.1866 وبانحراف معياري قدره 0.60670، أما قيمة مستوى الدلالة المعنوية بلغت  $\text{sig} = 0.015$ ، وهي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا ما يدل على معظم المستجوبين من عمال المؤسسة يرون بأن مؤسسة نفعال ومن أجل الحد من مقاومة التغيير وإدماج العاملين في عملية التغيير فإنها تلجأ إلى استخدام العديد من الاستراتيجيات للتعامل مع هذه المقاومة.

➤ **بالنسبة للفرضية الثانية:** ومن خلال اختبار T\_TEST تبين لنا أن مؤسسة نفعال بسعيدة تقوم بالتغيير التنظيمي بدرجة عالية، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب 3.5379، وبانحراف معياري قدره 0.829 أما قيمة مستوى الدلالة المعنوية  $\text{sig} = 0.000$  وهي أصغر من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا ما يدل على معظم المستجوبين من عمال المؤسسة يرون بأن مؤسسة نفعال تقوم بالتغيير التنظيمي وفي جميع المجالات.

➤ **بالنسبة للفرضية الثالثة:** فقد تم التوصل إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي على التغيير التنظيمي، وأن استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير (استراتيجية المشاركة، استراتيجية التسهيل والدعم، استراتيجية الاتصال والإعلام واستراتيجية الاجبار) مجتمعة فسرت ما نسبته 53.9% من التغيير الحاصل في التغيير التنظيمي بمؤسسة نفعال بسعيدة.

غير أنه تبين لنا من خلال نتائج اختبار المعنوية الجزئية للنموذج أن المعنوية الكلية للنموذج تعود فقط إلى استراتيجية الدعم والتسهيل واستراتيجية الاعلام والاتصال، وهذا ما دفعنا إلى إجراء اختبار الانحدار التدريجي والذي بين وجود نموذجين للتنبؤ بالعلاقة بين استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي، حيث نجد أن النموذج الأول اعتمد على متغير مستقل واحد وهو استراتيجية الدعم والتسهيل الذي فسر لوحده ما نسبته 48,4% من التغيير الحاصل في التغيير التنظيمي، بينما النموذج الثاني اعتمد على متغيرين مستقلين وهما: استراتيجية التسهيل والدعم، استراتيجية الاعلام والاتصال اللذان فسرا معا ما نسبته

52,1 % من التغيير الحاصل في التغيير التنظيمي ، وقد تم استثناء المتغيرين الآخرين (استراتيجية المشاركة، واستراتيجية الاجبار) لقلة تأثيرهما.

كما توصلنا أيضا من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي:

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي بمؤسسة نفعال سعيدة تعزى إلى الجنس.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي بمؤسسة نفعال سعيدة تعزى إلى المؤهل العلمي.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي بمؤسسة نفعال سعيدة تعزى إلى الوظيفة.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي بمؤسسة نفعال سعيدة تعزى إلى الخبرة المهنية.

#### الاقتراحات:

وفي الأخير يمكننا تقديم بعض الاقتراحات والتي تتمثل فيما يلي:

➤ يجب على المؤسسة إعطاء أهمية بالغة لاستراتيجية التسهيل والدعم، واستراتيجية الاتصال، دون إهمال الاستراتيجيات الأخرى.

➤ يجب على المؤسسة وضع نظام جيد للحوافز ، لتحفيز موظفيها ودفعهم لتقديم الأحسن.

➤ يجب على المؤسسة أن تدرك بأن عملية المقاومة لا بد من إعطاءها أهمية بالغة والتعامل معها بشكل إيجابي لأنها موضوع حساس وطبيعي يصاحب أي عملية تغيير.

#### آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لمقاومة التغيير والتغيير التنظيمي في المؤسسة سوف نقترح المواضيع التالية للدراسة مستقبلا:

➤ أثر استراتيجية الاكراه والاجبار على أداء العاملين في المؤسسة.

➤ دور التغيير التنظيمي في المساهمة من تحسين أداء المؤسسة.

# قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة الأعمال

الاستبيان

تحية طيبة وبعد

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال نقوم بإجراء دراسة بعنوان استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير وأثرها على التغيير التنظيمي في المؤسسة.

لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل شفافية وموضوعية مع العلم أن آرائكم وإجاباتكم تحاط بالسرية التامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط،

نشكر لكم حسن تعاونكم ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظة: نرجو منكم وضع العلامة ( □ ) في الخانة المناسب.

الجزء الأول: بيانات شخصية:

الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

المؤهل العلمي: غير جامعي ( ) جامعي ( )

الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى 10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )

الوظيفة: عون تنفيذ ( ) إطار ( )

الجزء الثاني عبارات الاستبيان.

**المجال الأول: استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير.**

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	<b>المحور الأول: إستراتيجية المشاركة</b>					
01	تستشير إدارة المؤسسة العاملين قبل اتخاذ قرار التغيير					
02	تشرك المؤسسة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير وتنفيذها					
0□	تقوم المؤسسة بأخذ آراء وأفكار واقتراحات العاملين حول التغيير بعين الاعتبار					
0□	تشرك إدارة المؤسسة العمال في عملية متابعة تنفيذ برامج التغيير					
	<b>المحور الثاني: إستراتيجية التسهيل والدعم</b>					
05	تقوم المؤسسة بإلحاق العاملين بالدورات التدريبية وورش العمل بصفة مستمرة					
06	تستخدم المؤسسة أسلوب التحفيز لإقناع العاملين بالتغيير					
07	توفر المؤسسة كل التسهيلات للعاملين من أجل اندماجهم في التغيير					
08	تقوم المؤسسة دائماً بتوضيح أثر القرارات الجديدة على العاملين					
	<b>المحور الثالث إستراتيجية الإعلام والاتصال</b>					
09	تتواصل المؤسسة مع العاملين لإبلاغهم بأهداف التغيير وأهميته					
10	تقدم المؤسسة كافة المعلومات المتعلقة بالتغيير التنظيمي للعاملين					
11	تحرص المؤسسة على توضيح إيجابيات التغيير للعاملين					
12	تقوم المؤسسة بالإجابة على كافة استفسارات العمال حول عملية التغيير					
	<b>لمحور الرابع: إستراتيجية الإخبار</b>					
1□	تقوم إدارة المؤسسة بالإعلان عن التغيير وتأمير العاملين					

					بتنفيذه	
					لا تأخذ المؤسسة بآراء العاملين عند إحداث التغيير	10
					تستخدم إدارة المؤسسة أسلوب العقاب والجزاء عند تنفيذ التغيير	15
					تتجاهل إدارة المؤسسة ظروف العاملين عند إحداث التغيير	16

### المجال الثاني: التغيير التنظيمي.

					<b>المحور الأول: المجال التنظيمي</b>	
					تُحدث المؤسسة تغييرات في هيكلها التنظيمي باستمرار لمواكبة المستجدات المختلفة	17
					الهيكل التنظيمي في المؤسسة يسهل عمليات الإشراف والتوجيه	18
					هناك تنسيق وتكامل بين أقسام ووظائف المؤسسة	19
					إدارة المؤسسة تقوم بتفويض بعض الصلاحيات لعمالها	20
					<b>المحور الثاني: المجال التكنولوجي</b>	
					تقوم المؤسسة بتحديث الآلات والمعدات باستمرار	21
					تحرص المؤسسة على جلب واقتناء التكنولوجيا الحديثة	22
					المؤسسة تعتمد في معظم معاملاتها الداخلية والخارجية على شبكة الانترنت	20
					انجاز الأعمال في المؤسسة يتم بسرعة ودقة وسهولة	20
					<b>المحور الثالث: المجال الإنساني</b>	
					تشعر بالولاء والانتماء لمؤسستك	25
					هناك تحسن وتطور في قدراتك ومهاراتك في العمل	26
					لديك الرغبة والدافعية لإنجاز المهام الموكلة إليك	27
					لديك استعداد للعمل حتى في غير أوقات الدوام (مثل العمل في المناسبات الدينية والوطنية)	28

مخرجات spss  
□.معامل الثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,862	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	28

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	12

2تجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تستشير إدارة المؤسسة العاملين قبل اتخاذ قرار التغيير	66	2,94	,892
تشارك المؤسسة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير وتنفيذها	66	3,36	,922
تقوم المؤسسة بأخذ آراء وأفكار واقتراحات العاملين حول التغيير بعين الاعتبار	66	3,18	,975
تشارك إدارة المؤسسة العمال في عملية متابعة تنفيذ برامج التغيير	66	3,38	,924
استراتيجية المشاركة	66	3,2159	,70695
تقوم المؤسسة بالحاق العاملين بالدورات التدريبية وورش العمل بصفة مستمرة	66	3,65	1,045
تستخدم المؤسسة أسلوب التحفيز لإقناع العاملين بالتغيير	66	3,23	1,035
توفر المؤسسة كل التسهيلات للعاملين من أجل اندماجهم في التغيير	66	3,30	1,037
تقوم المؤسسة دائماً بتوضيح أثر القرارات الجديدة على العاملين	66	3,21	1,089
استراتيجية التسهيل والدعم	66	3,3485	,87583
تتواصل المؤسسة مع العاملين لإبلاغهم بأهداف التغيير وأهميته	66	3,33	,900
تقدم المؤسسة كافة المعلومات المتعلقة بالتغيير التنظيمي للعاملين	66	3,11	1,326
تحرص المؤسسة على توضيح إيجابيات التغيير للعاملين	66	3,35	,886
تقوم المؤسسة بالإجابة على كافة استفسارات العمال حول عملية التغيير	66	3,35	,936
استراتيجية الاعلام والاتصال	66	3,2841	,86590
تقوم إدارة المؤسسة بالإعلان عن التغيير وتأمير العاملين بتنفيذه	66	3,21	1,234
لا تأخذ المؤسسة بآراء العاملين عند إحداث التغيير	66	2,71	1,322
تستخدم إدارة المؤسسة أسلوب العقاب والجزاء عند تنفيذ التغيير	66	2,89	1,165
تتجاهل إدارة المؤسسة ظروف العاملين عند إحداث التغيير	66	2,77	1,174
استراتيجية الاجبار	66	2,8977	,93539
استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير	66	3,1866	,60670
N valide (list wise)	66		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تُحدثًا لمؤسسة تغييرات في هيكلها التنظيمي باستمرار لمواكبة المستجدات المختلفة	66	3,14	1,094
الهيكل التنظيمي في المؤسسة يسهل عمليات الاشراف والتوجيه	66	3,33	1,114
هناك تنسيق وتكامل بين أقسام ووظائف المؤسسة	66	3,38	1,286
إدارة المؤسسة تقوم بتفويض بعض الصلاحيات لعمالها	66	3,29	1,064
تقوم المؤسسة بتحديث الآلات والمعدات باستمرار	66	3,68	1,217
تحرص المؤسسة على جلب واقتناء التكنولوجيا الحديثة	66	3,74	1,100
المؤسسة تعتمد في معظم معاملاتها الداخلية والخارجية على شبكة الانترنت	66	3,61	1,065
انجاز الاعمال في المؤسسة يتم بسرعة ودقة وسهولة	66	3,38	1,187
تشعر بالولاء والانتماء لمؤسستك	66	3,71	1,237
هناك تحسن وتطور في قدراتك ومهاراتك في العمل	66	3,65	1,183
لديك الرغبة والدافعية لإنجاز المهام الموكلة اليك	66	3,85	1,206
لديك استعداد للعمل حتى في غير أوقات الدوام (مثلا العمل في المناسبات الدينية والوطنية)	66	3,70	1,150
التغيير التنظيمي	66	3,5379	,82963
N valide (list wise)	66		

### 3. اختبار t-test

#### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير	2,498	65	,015	,18655	,0374	,3357

#### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التغيير التنظيمي	5,267	65	,000	,53788	,3339	,7418

### 4. اختبار الاحدار البسيط

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,718 <sup>a</sup>	,515	,507	,58233

a. Valeurs prédites : (constantes), استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	23,035	1	23,035	67,928	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	21,703	64	,339		
Total	44,739	65			

a. Variable dépendante : التغيير التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,411	,386		1,065	,291
1 استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير	,981	,119	,718	8,242	,000

a. Variable dépendante : التغيير التنظيمي

### 5. اختبار الاحدار المتعدد

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,734 <sup>a</sup>	,539	,509	,58157

a. Valeurs prédites : (constantes), استراتيجيات الاجبار, استراتيجيات الاعلام والاتصال,

استراتيجية المشاركة, استراتيجية التسهيل والدعم

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	24,107	4	6,027	17,818	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	20,632	61	,338		
Total	44,739	65			

a. Variable dépendante : التغيير التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), استراتيجيات الاعلام والاتصال, استراتيجيات المشاركة, استراتيجيات التسهيل والدعم

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,683	,424		1,613	,112
1 استراتيجية المشاركة	,106	,169	,090	,626	,534
1 استراتيجية التسهيل والدعم	,385	,144	,407	2,670	,010
1 استراتيجية الاعلام والاتصال	,267	,133	,279	2,013	,048

استراتيجية الاجبار	,120	,080	,135	1,495	,140
--------------------	------	------	------	-------	------

a. Variable dépendante : التغيير التنظيمي

## 6. اختبار الانحدار التدريجي

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,696 <sup>a</sup>	,484	,476	,60059
2	,722 <sup>b</sup>	,521	,506	,58304

a. Valeurs prédites : (constantes), استراتيجية التسهيل والدعم

b. Valeurs prédites : (constantes), استراتيجية التسهيل والدعم, استراتيجية الاعلام والاتصال

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	21,654	1	21,654	60,032	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	23,085	64	,361		
	Total	44,739	65			
2	Régression	23,323	2	11,661	34,304	,000 <sup>c</sup>
	Résidu	21,416	63	,340		
	Total	44,739	65			

a. Variable dépendante : التغيير التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), استراتيجية التسهيل والدعم

c. Valeurs prédites : (constantes), استراتيجية الاعلام والاتصال, استراتيجية التسهيل والدعم

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,331	,294		4,524	,000
	استراتيجية التسهيل والدعم	,659	,085	,696	7,748	,000
2	(Constante)	1,104	,304		3,635	,001
	استراتيجية التسهيل والدعم	,456	,123	,481	3,689	,000
	استراتيجية الاعلام والاتصال	,277	,125	,289	2,216	,030

Variable dépendante : التغيير التنظيمي

.a

## 7 اختبارات تأثير المتغيرات الشخصية

### أ- متغير الجنس

#### Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التغيير التنظيمي ذكر	59	3,4958	,84863	,11048
التغيير التنظيمي أنثى	7	3,8929	,57477	,21724

#### Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes		
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)
التغيير التنظيمي Hypothèse de variances égales	1,372	,246	-1,201	64	,234
Hypothèse de variances inégales			-1,629	9,440	,136

### ب- متغير المستوى التعليمي

#### Statistiques de groupe

المؤهل العلمي	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التغيير التنظيمي غير جامعي	22	3,5341	,55674	,11870
التغيير التنظيمي جامعي	44	3,5398	,94289	,14215

### Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
التغيير التنظيمي	Hypothèse de variances égales	3,556	,064	-,026	64
	Hypothèse de variances inégales			-,031	62,074

### ج-متغير الوظيفة

#### Statistiques de groupe

الوظيفة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التغيير التنظيمي	31	3,6855	,59695	,10722
إطار	35	3,4071	,98181	,16596

### Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
التغيير التنظيمي	Hypothèse de variances égales	5,527	,022	1,369	64
	Hypothèse de variances inégales			1,409	57,042

ANOVA à 1 facteur

التغيير التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,574	2	1,287	1,923	,155
Intra-groupes	42,165	63	,669		
Total	44,739	65			

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي و أثرها على  
التغيير التنظيمي.

"دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال بسعيدة"

تحت إشراف الأستاذ:

- الدكتور: يزيد قادة

من إعداد الطالبين:

- بريكي صفاء

- جوادي فاطنة

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ: 2021/07/12

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ طلحة عبد القادر/ الدرجة العلمية/ رئيسا

الدكتور/ يزيد قادة / الدرجة العلمية/ مشرفا

الدكتور/ مسكين الحاج/ الدرجة العلمية/ مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020