

جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

"مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية في بلدية الخليل"

فريق البحث

طارق الكركي

إيهاب العويوي

عبدالله التكروري

إشراف

أ. لينة المحتسب

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة من كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين

أيار 2015

# الشكر

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود بها إلى أعوام قضيناها في مرحاب  
الجامعة

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين . . .

حملوا أقدس رسالة في الحياة . . .

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة . . .

وتتقدم بجزيل الشكر والتقدير للمحاضرة أ. لينة المحتسب التي أفاضت علينا بعلمها وخبرتها، والتي  
بذلت جهوداً كبيرة في إرشادنا ومساعدتنا.

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع . . .

إلى من كلله الله بالهبة والوقار . . . إلى من علمني العطاء دون انتظار . . . والدي العزيز

إلى بسمة الحياة وسر الوجود . . . إلى من كان دعاؤها سر نجاحي . . . أُمي الغالية

إلى من كانوا سنداً في كل وقت وحين . . . أخوتي وأخواتي

إلى أستاذتنا الفاضلة . . . أ. لينة المحتسب

وإلى كل زملائنا في جامعة بوليتكنك فلسطين

وإلى كل من ساهم ولو بجزء بسيط في إنجاز هذه الدراسة

# قائمة المحتويات

|         |   |
|---------|---|
| أ.....  | الشكر   |
| ب.....  | الإهداء   |
| ت.....  | قائمة المحتويات   |
| ح.....  | قائمة الجداول   |
| خ.....  | المصطلحات الإجرائية   |
| د.....  | ملخص الدراسة  |
| .....   | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                                     |
| 2.....  | 1.1 المقدمة   |
| 3.....  | 2.1 مشكلة الدراسة   |
| 4.....  | 3.1 أهداف الدراسة   |
| 4.....  | 4.1 أهمية الدراسة   |
| 6.....  | 5.1 حدود الدراسة  |
| 6.....  | 6.1 الهيكل التنظيمي للدراسة   |
| .....   | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة                         |
| 9.....  | 1.2 الإطار النظري للدراسة   |
| 9.....  | 1.1.2 المقدمة   |
| 10..... | 2.1.2 مفهوم التغيير التنظيمي  |
| 11..... | 3.1.2 التغيير العارض والتغيير المخطط (Non planned And Planned Change) |
| 12..... | 4.1.2 أسباب لجوء المنظمات إلى التغيير                                 |
| 15..... | 5.1.2 أهداف التغيير التنظيمي  |
| 16..... | 6.1.2 مجالات التغيير التنظيمي   |

|    |       |   |        |
|----|-------|---|--------|
| 17 | ..... | مستويات التغيير التنظيمي                        | 7.1.2  |
| 18 | ..... | تعريف مقاومة التغيير التنظيمي                   | 8.1.2  |
| 19 | ..... | القوى المقاومة للتغيير التنظيمي                 | 9.1.2  |
| 19 | ..... | مراحل مقاومة التغيير التنظيمي                   | 10.1.2 |
| 20 | ..... | عوامل مساعدة لمقاومة التغيير التنظيمي           | 11.1.2 |
| 21 | ..... | أسباب مقاومة التغيير التنظيمي                   | 12.1.2 |
| 22 | ..... | أشكال -مقاومة التغيير التنظيمي                  | 13.1.2 |
| 23 | ..... | أساليب التعامل مع ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي | 14.1.2 |
| 25 | ..... | استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي  | 15.1.2 |
| 27 | ..... | المصادر التي يعتمد عليها مقاومي التغيير         | 16.1.2 |
| 27 | ..... | المبررات التي يستخدمها مقاومي التغيير           | 17.1.2 |
| 29 | ..... | الدراسات السابقة                                | 2.2    |
| 29 | ..... | الدراسات العربية                                | 1.2.2  |
| 35 | ..... | الدراسات الأجنبية                               | 2.2.2  |
| 36 | ..... | التعقيب على الدراسات                            | 3.2    |

### ..... الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات

|    |       |                     |     |
|----|-------|---------------------|-----|
| 38 | ..... | مقدمة               | 1.3 |
| 38 | ..... | منهج الدراسة        | 2.3 |
| 38 | ..... | مجتمع الدراسة       | 3.3 |
| 40 | ..... | أداة الدراسة        | 4.3 |
| 41 | ..... | صدق أداة الدراسة    | 5.3 |
| 42 | ..... | ثبات أداة الدراسة   | 6.3 |
| 43 | ..... | خطوات تطبيق الدراسة | 7.3 |
| 43 | ..... | المعالجة الاحصائية  | 8.3 |

|       |                                   |
|-------|-----------------------------------|
| ..... | الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة |
| 46    | 1.4 تحليل نتائج الدراسة           |
| ..... | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات   |
| 58    | 1.5 تلخيص النتائج                 |
| 60    | 2.5 التوصيات                      |
| ..... | المراجع                           |
| 62    | 1.6 المراجع العربية               |
| 64    | 2.6 المراجع الأجنبية:             |
| 64    | 3.6 المراجع الإلكترونية           |
| ..... | الملاحق                           |
| 66    | الإستبانة                         |
| 71    | ABSTRACT                          |

## قائمة الجداول

| الرقم | اسم الجدول  | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 3-1   | خصائص المجتمع الديموغرافية  | 41     |
| 3-2   | صدق أداة الدراسة  | 43     |
| 3-3   | ثبات أداة الدراسة   | 44     |
| 3-4   | مفاتيح التصحيح  | 46     |
| 4-1   | المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للأسباب التي تدفع بالعاملين في بلدية الخليل إلى مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية في بلدية الخليل مرتبة حسب الأهمية              | 48     |
| 4-2   | المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعوامل المساعدة على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية في بلدية الخليل مرتبة حسب الأهمية                | 51     |
| 4-3   | المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفوائد المترتبة على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية في بلدية الخليل مرتبة حسب الأهمية                | 53     |
| 4-4   | المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للسلبات الناجمة على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية في بلدية الخليل مرتبة حسب الأهمية                 | 55     |
| 4-5   | المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية في بلدية الخليل مرتبة حسب الأهمية | 57     |

# المصطلحات الإجرائية

1. مقاومة التغيير: امتناع الافراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والميل إلى المحافظة على الوضع القائم.
2. التغيير التنظيمي: إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.
3. العاملين: ويقصد بهم في هذه الدراسة جميع العاملين في بلدية الخليل.
4. المناصب الإشرافية: الموقع الذي يشغله موظف مسؤول عن متابعة عمل موظف أو أكثر ضمن الهيكل الإداري المتبع في المنظمات.



## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الأسباب التي تدفع بالعاملين إلى مقاومة التغيير التنظيمي، والتعرف على العوامل المساعدة على مقاومة التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى أهم السلبيات والإيجابيات الناجمة عن مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي، وأهم الإستراتيجيات المتبعة في التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع الإستبانات تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ولقد تم توزيع 69 استبانة على مسؤولي المواقع الإشرافية ولقد تم إسترداد 68 إستبانة.

ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها توفير معلومات كافية وواضحة عن عملية التغيير تساهم في التقليل من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي، وأظهرت النتائج أن أكثر الأسباب التي تدفع بالعاملين إلى مقاومة التغيير التنظيمي هي مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي الذي من الممكن أن يمس الرواتب، وأظهرت النتائج أيضاً أن مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي تزيد في حال تهديد التغيير التنظيمي لمركزهم الإداري والتقليل من صلاحياتهم، وإن فرض التغيير على أفراد وجماعات العمل، ووجود نماذج من التغيير الفاشل الذي تم سابقاً، وضعف الثقة بين العاملين والمسؤولين تعتبر من أهم العوامل المساعدة على مقاومة التغيير التنظيمي، كما أن إجراء إتصالات مع العاملين لشرح عملية التغيير التنظيمي، ودعم الإدارة العليا لبرامج التغيير من خلال تشجيع عمليات التغيير التنظيمي، ومشاركة العاملين في عملية التغيير، إعطاء مكافآت لكل من يطبق خطط التغيير تعتبر من أهم الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.

ويوصي فريق البحث بمراعات عدم المس بالأجور والرواتب عند تنفيذ برامج التغيير، والمحافظة على الأمن والإستقرار داخل المنظمة عند إجراء التغيير، و توفير المعلومات الكافية والواضحة عند إجراء التغيير التنظيمي، وضرورة الإهتمام بالجوانب الإنسانية عند تطبيق عملية التغيير، والحفاظ على الثقة المتبادلة عند إجراء عمليات التغيير، وعدم إستخدام إستراتيجية المناورة في التعامل مع مقاومة العاملين

للتغيير التنظيمي، والموازنة بين زيادة متطلبات العمل وبين متطلبات برامج التغيير التنظيمي، وضرورة اشراك العاملين في عملية التغيير التنظيمي وجعلهم جزء لا يتجزأ منها.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- ✓ المقدمة
- ✓ مشكلة الدراسة
- ✓ أهداف الدراسة
- ✓ أهمية الدراسة
- ✓ حدود الدراسة
- ✓ منهجيات الدراسة
- ✓ الهيكل التنظيمي للدراسة
- ✓ مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

✓ المقدمة

✓ مشكلة الدراسة

✓ أهداف الدراسة

✓ أهمية الدراسة

✓ حدود الدراسة

✓ محددات الدراسة

✓ الهيكل التنظيمي للدراسة

✓ مصطلحات الدراسة

## 1.1 المقدمة

تعيش المنظمات على الدوام في ظل بيئة اقتصادية، وسياسية، واجتماعية، وتقنية متغيرة وهي تشهد متغيرات ملموسة بسبب البيئة الداخلية التي تعيشها، وتتفاوت مدى الإستجابة لهذا التغيير من منظمة إلى أخرى (حجاج، 2009، ص361) لكن هناك وباستمرار إمكانية لظهور مقاومة لهذا التغيير والذي يؤثر سلبيا على اداء المنظمات.

ويحظى موضوع التغيير التنظيمي باهتمام متزايد في المنظمات كافة، ويزداد هذا الاهتمام عندما تنمو نشاطات هذه المنظمات وتتوسع رغبة منها في تقديم سلع وخدمات أفضل لزيائنها وبما ينسجم مع تطورات العصر المختلفة لاقتناص الفرص المتاحة، والتنافس الكبير الذي تشهده المنظمات اليوم لتحقيق النجاح غالباً ما يحتاج إلى تغيير مستمر لمواكبة التطورات البيئية بهدف إيجاد المدخل الإداري الأفضل ومحاولة توظيف جميع أنواع الموارد بشكل إيجابي، وعلى الرغم من كل ذلك يواجه التغيير عوائقاً في تنفيذه، إذ قد لا يرغب البعض بالمساهمة في إحداث التغييرات على الرغم من تأثرهم بها ومعايشتهم لغة العصر الحالي، وهذا قد يحدث عندما يتوقع المعارضون بأن التكاليف المتوقعة من هذا التغيير هي أكبر من الفوائد المرجوة منه، أو قد تكون المقاومة لأسباب شخصية كفقدان السلطة أو لأهداف فردية. ويهدف تجنب ذلك لابد من تحديد أسباب ودوافع هذه المقاومة وما هي الأسس المستندة إليها لمحاولة مواجهة ذلك (القصيبي، 2008، ص91).

ومن هذا المنطلق وإيماناً من فريق البحث بأهمية التعرف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، والدور الذي يلعبه في التأثير على قرارات المنظمة، حيث من الممكن أن يكون عقبة أمام المنظمة للتقدم والتطور في المجالات المختلفة ما لم يتم التعامل مع هذه الظاهرة بالشكل المطلوب، ارتأى فريق البحث دراسة مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل، حيث تكمن أهمية الدراسة في الكشف عن أسباب مقاومة التغيير التنظيمي والعوامل المساعدة لها، والإيجابيات والسلبيات الناجمة عن المقاومة، وإستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير، وتلك الأمور سوف تساعد في التغلب على هذه الظاهرة لما لها نفع لبلدية الخليل وتطورها في المجالات المختلفة.

وارتأى فريق البحث بأن يتم تطبيق الدراسة على بلدية الخليل لأنها تعتبر أكبر مؤسسات المدينة من حيث حجم الأيدي العاملة التي تشغلها وحجم الخدمات التي تقدمها، والمشاريع والأعمال التي تقوم بها. لهذا تعد بلدية الخليل المؤسسة والقوة الرئيسية المحركة لعملية نمو الخليل وتطورها.

وتقدم بلدية الخليل خدمات مميزة في عدة قطاعات أهمها الكهرباء، والمياه، والطرق، والصرف الصحي، والحفاظ على البيئة والأبنية. هذا إضافة إلى خدمات متنوعة هامة للمدينة مثل الخدمات الموجهة للقطاع الصناعي والزراعي. كذلك تقدم بلدية الخليل خدمات ثقافية ورياضية متنوعة من خلال إنشاء وتشغيل المراكز المتخصصة التي تعنى بكافة فئات المجتمع. (بلدية الخليل، 2014)

## 2.1 مشكلة الدراسة

إن أي تغيير في المنظمات لا بد أن يتعرض لمقاومة من قبل العاملين فيها، ولذلك ينبغي على إدارة المنظمة معرفة الأسباب الحقيقية والعوامل المساعدة التي تدفع العاملين إلى مقاومة التغيير، وكذلك معرفة الإيجابيات والسلبيات المترتبة على مقاومة التغيير، والاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات المعاصرة في مجابهة مقاومي التغيير.

ومن الممكن تحديد مشكلة البحث من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما أهم الأسباب التي تدفع العاملين في بلدية الخليل إلى مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية في بلدية الخليل؟
2. ما أهم العوامل المساعدة على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية في بلدية الخليل؟
3. ما أهم الفوائد المترتبة على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية في بلدية الخليل؟
4. ما أهم السلبيات الناجمة عن مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية في بلدية الخليل؟

5. ما أهم الاستراتيجيات المتبعة للتقليل من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من

وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية في بلدية الخليل ؟

### 3.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على أهم الأسباب التي تدفع بالعاملين في بلدية الخليل إلى مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية.
2. التعرف على أهم العوامل التي تساعد العاملين على مقاومة التغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية في بلدية الخليل.
3. التعرف على أهم الفوائد المترتبة على مقاومة التغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية في بلدية الخليل.
4. التعرف على أهم السلبيات الناجمة عن مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية في بلدية الخليل.
5. التعرف على أهم الاستراتيجيات المتبعة للتقليل من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية في بلدية الخليل.

### 4.1 أهمية الدراسة

يسعى فريق البحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأمور الآتية:

1. يأمل فريق البحث باستفادة أصحاب القرار في بلدية الخليل من نتائج وتوصيات الدراسة وتطبيقها على أرض الواقع، الأمر الذي يرفع من شأنها في المجتمع.
2. التواصل مع بلدية الخليل على اعتبار أنها واحدة من المنظمات الحيوية المساهمة في تطور وتقدم المجتمع.
3. معرفة بلدية الخليل بأهم الدوافع التي تؤدي إلى مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.

5. ما أهم الاستراتيجيات المتبعة للتقليل من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من

وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية في بلدية الخليل ؟

### 3.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على أهم الأسباب التي تدفع بالعاملين في بلدية الخليل إلى مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية.
2. التعرف على أهم العوامل التي تساعد العاملين على مقاومة التغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية في بلدية الخليل.
3. التعرف على أهم الفوائد المترتبة على مقاومة التغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية في بلدية الخليل.
4. التعرف على أهم السلبيات الناجمة عن مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية في بلدية الخليل.
5. التعرف على أهم الاستراتيجيات المتبعة للتقليل من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية في بلدية الخليل.

### 4.1 أهمية الدراسة

يسعى فريق البحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأمور الآتية:

1. يأمل فريق البحث باستفادة أصحاب القرار في بلدية الخليل من نتائج وتوصيات الدراسة وتطبيقها على أرض الواقع، الأمر الذي يرفع من شأنها في المجتمع.
2. التواصل مع بلدية الخليل على إعتبار أنها واحدة من المنظمات الحيوية المساهمة في تطور وتقدم المجتمع.
3. معرفة بلدية الخليل بأهم الدوافع التي تؤدي إلى مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.

4. إنهاء إحدى متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة في جامعة بوليتكنيك فلسطين.

5. تزويد مكتبة جامعة بوليتكنك فلسطين بدراسة جديدة تتناول موضوع مقاومة التغيير في بلدية الخليل.



## 5.1 حدود الدراسة

تتلخص حدود الدراسة في الأمور التالية:

1. الحدود الموضوعية: إقتصرت هذه الدراسة في التعرف على مقاومة العاملين في بلدية الخليل للتغيير التنظيمي، من حيث أسباب مقاومة التغيير، والعوامل المساعدة لمقاومة التغيير، وإيجابيات وسلبيات مقاومة التغيير، وإستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير.
2. الحدود الزمانية: قام فريق البحث بالعمل على موضوع البحث من أول شهر أيلول 2014 وحتى شهر أيار 2015.
3. الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على مسؤولي المناصب الإشرافية في بلدية الخليل في محافظة الخليل.

## 6.1 الهيكل التنظيمي للدراسة

يتكون البحث من خمسة فصول وهي على النحو التالي:

### 1. الفصل الأول (الإطار العام للدراسة) :

ويشمل المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأهداف الدراسة، وأهمية الدراسة، وحدود الدراسة، ومحددات الدراسة، والهيكل التنظيمي للدراسة، ومصطلحات الدراسة.

### 2. الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة) :

ويتضمن المقدمة، ومفهوم التغيير التنظيمي، وأسباب لجوء المنظمات للتغيير، وأهداف التغيير التنظيمي، ومجالات التغيير التنظيمي، ومستويات التغيير التنظيمي، وتعريف مقاومة التغيير التنظيمي، والقوى المقاومة للتغيير التنظيمي، ومراحل مقاومة التغيير التنظيمي، والعوامل المساعدة في مقاومة التغيير التنظيمي، وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي، وأشكال مقاومة التغيير التنظيمي، وأساليب وإستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي، ومصادر التي يعتمد عليها مقاومي التغيير،

والمبررات التي يستخدمها مقاومي التغيير التنظيمي، وبالإضافة إلى مجموعة من الدراسات المتعلقة بموضوع مقاومة التغيير التنظيمي.

### 3. الفصل الثالث (منهجية الدراسة) :

ويتضمن هذا الفصل منهجية الدراسة، وأدوات جمع البيانات والمعلومات، وصدق الأداة، وثبات الأداة، ومكونات الدراسة، ومجتمع الدراسة، والمعالجة الإحصائية للبيانات.

### 4. الفصل الرابع (مناقشة أسئلة الدراسة) :

ويتضمن هذا الفصل البيانات التي تم البحث فيها، بالإضافة إلى تفرغ الاستبانة، وعرض النتائج، وتحليلها.

### 5. الفصل الخامس (النتائج والتوصيات) :

ويتضمن هذا الفصل النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها في هذا البحث.

يعد مفهوم الإطار النظري من أهم المفاهيم التي لا يمكن الاستغناء عنها في بحثنا، فهو يمثل الأساس المنطقي الذي يقوم عليه البحث العلمي، ويحدد منهجية البحث وأهدافه ونتائجه. إن الإطار النظري هو مجموعة من المفاهيم والنظريات التي تستخدم لشرح الظواهر التي يتم دراستها. إن الإطار النظري الجيد يجب أن يكون واضحاً ومتماسكاً، وأن يغطي جميع جوانب الموضوع الذي يتم دراسته. إن الإطار النظري الجيد يجب أن يكون قائماً على الأدلة العلمية، وأن يكون قابلاً للتطبيق في الواقع. إن الإطار النظري الجيد يجب أن يكون قابلاً للتطوير، وأن يكون قابلاً للتطبيق في مجالات أخرى.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

✓ المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

✓ المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## 1.2 الإطار النظري للدراسة

### 1.1.2 المقدمة

يُعد مفهوم التغيير من السمات التي لازمت الإنسانية منذ فجر نشأتها حتى الوقت الحاضر حتى إنه أصبح إحدى السنن المسلّم بها، وحقيقة من حقائق المجتمع الإنساني؛ إذ لا يُغفل وجود مجتمع ساكن تماماً، مهما كانت درجة بدائيته أو تخلفه. ولذا، فإن الباحث المتعمق في دراسة المجتمع يلاحظ مثلاً كيف تتغير القيم من عصر إلى عصر، ومن مجتمع إلى آخر؛ بل في المجتمع الواحد نفسه. ومصدق ذلك خروج المرأة إلى ميدان العمل والذي كان يُعدّ حتى عهد قريب خروجاً عما هو مألوف؛ أمّا الآن، فأصبح أمراً طبيعياً ومألوفاً. ولم يقتصر التغيير على النواحي الاجتماعية فقط، وإنما تعداها بوضوح وسرعة إلى أساليب الإنتاج مثل حلول الوسائل التكنولوجية الحديثة في معظم مجالات العمل محل الأيدي العاملة (حريم، 2004، ص363).

وقد إتضح ذلك أيضاً على مستوى المنظمات التي بقيت تشهد تغيرات مستمرة، ولم تبق ساكنة. وذلك لأن البيئات التي تقع فيها المنظمات تعيش تغيرات مستمرة، مما يستوجب على تلك المنظمات أن تستجيب للتغيرات البيئية، والتي تشمل التغيرات السياسية، والإقتصادية، والإجتماعية، وثقافية، وتقنية. كما أن المنظمات تشهد تغييرات بسبب عوامل داخلية وتفاوت درجة التغيير من منظمة لأخرى بتفاوت مدى التغيير في بيئتها من ناحية، ومقدرتها على الإستجابة لهذا التغيير، من ناحية أخرى ولكنها إجمالاً تعيش حالة التغيير. كما أن التغيير يمكن أن يكون صدفة، وقد يكون نتيجة جهد واع ومخطط (حريم، 2004، ص363).

ويمكن القول بأن التغيير كظاهرة حياتية مرتبط إرتباط وثيق مع الزمن(الوقت) كما أن إخضاع هذه الظاهرة للبحث العلمي والضبط والتجريب ولوظائف الإدارة المختلفة يساعد إلى حد كبير في السيطرة على إتجاه التغيير ومداه وكيفية حدوثه ويصبح عندها التغيير مبرمجاً كهدف يمكن تحقيقه، أي أن التغيير يصبح مداه ووقت حدوثه ضمن إمكانيات المنظمات وأسير إرادتها تفرضه ولا يفرض عليها وتقرر حدوثه في الوقت والمكان المناسبين (الصيرفي، 2006، ص7).

ومن الجدير بالذكر أن المنظمات في القرن الواحد والعشرين تشهد تغييرات بيئية جذرية ومتسارعة بشكل ملحوظ لم تشهدها من قبل، سواء من حيث الكم، أو النوع، أو السرعة. فالبيئة أشبه ما توصف بالبيئة المضطربة غير المستقرة، وظاهرة التغيير تمتد إلى جميع الأنشطة والمجالات التي لم يسبق أن شهدت تغيير كبير في القرون الماضية مثل تغيير في اتجاهات وميول المستهلكين، وأذواقهم، وتغير البيئة التنافسية.

هذا كله يضع تحديات ومتطلبات كبيرة أمام المديرين والمسؤولين في هذه المنظمات والذين غالباً ما يكونوا المبادرين بالتغيير. فكيف يستطيع المدير مواجهة هذه التغيرات وكيف يستطيع التكيف والتأقلم مع هذه التحديات ويحافظ على إستمرارية بقاء المنظمة وضمان نجاحها وفعاليتها، وإزدهارها ونموها، في ظل القوى والمؤثرات الكبيرة التي تحيط بها. (حريم، 2004، ص363)

كما أن التغيير أمر حتمي فإن مقاومة التغيير كذلك أمر حتمي لا مناص منه، وهذا يضع تحدي آخر أمام المبادرين للتغيير بالمنظمة، فالإنسان بطبعه يميل إلى مقاومة التغيير للوضع الراهن لما قد يسببه ذلك من إرباك وإزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظراً لعدم تأكده من النتائج المترتبة على التغيير والتي قد تكون حسب إدراكه ضارة برغباته وحاجاته.

فمقاومة التغيير من قبل الأفراد أمر طبيعي سواء على المستوى الشخصي، أو على مستوى المنظمات ينبغي مراعاته والتنبؤ بشكله، والتحكم به حتى تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها من برنامج التغيير (حريم، 2004، ص384).

## 2.1.2 مفهوم التغيير التنظيمي

يمثل التغيير تحركاً ديناميكياً، بإتباع طرق، وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الإبتكارات المادية، والفكرية، لجل بين طياته وعود وأحلام للبعض، وندم وآلام للبعض الآخر، وفق الاستعداد الفني، والإنساني، وفي جميع الأحوال إن التغيير ظاهرة يصعب تجنبها. وكذلك فإن التغيير يمس حياة الجميع من قدر لهم الحياة من أفراد، ومنظمات إنسانية على اختلاف أنواعها، وتفاوت أحجامها. وقد يكون التغيير منتجاً وبناءً، بما يعود بالفائدة المرجوة على ذوي المصلحة، كما قد يكون معوقاً، وهداماً، وذلك وفقاً للطرق

والأساليب، ومدى الأخذ بأسباب النجاح لمجهودات التغيير من قبل ذوي المعرفة والخبرة، والاستعداد الجيد لتحقيق الأهداف المنشودة.

والتغيير كما هو عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل، ويشمل التحرك من حالة حاضرة إلى حالة انتقالية حتى نصل إلى الحالة المنشودة في المستقبل. والتغيير هو ناتج تفاعلات ظاهرة وباطنة تحدث بشكل عشوائي أو مخطط، ومن ثم فهو ظاهرة ملاصقة للحياة وللوجود الإنساني، وبالتالي فهو مرتبط بقوة التغيير وبمقدار عفويتها وانطلاقتها، وبقدرتها على التأثير على هيكل وبنيان وأداء الكيان الإداري. كما يمكن تعريف التغيير بأنه ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه، وللتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته. كما يمكن وصف التغيير بأنه تيار متدفق يندفع إلى الأمام في اتجاه معين، ولأنه تيار فهو لا يعرف السكون، ولا يعرف الجمود، بل قد يكون تياراً عنيفاً صاخباً.

ومن هنا أيضاً يمكن تعريف التغيير بأنه نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحددات القائمة وإزالتها، والتأثير عليها من أجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم مع إرساء نظم جديدة وأشكال جديدة من العلاقات. ( الخضيرى، 2003، ص16)

### 3.1.2 التغيير العارض والتغيير المخطط (Non planned And Planned Change)

سيتم في هذا الجزء التعرف على الفرق بين التغيير العارض والتغيير المخطط حيث أنه في ظل ظاهرة التغيير الكبير والمتسارع في شتى المجالات ينبغي على المديرين السعي الجاد لإدارة عملية التغيير من خلال الجهود الواعية والمتواصلة لترقب ورصد التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتخطيط التغيرات اللازمة، وتنفيذ ومتابعة برامج التغيير التي تضعها المنظمة لتحقيق أهدافها وهذا ما يعرف بالتغيير المخطط.

أما التغيير غير المخطط - يطلق عليه البعض تغير- يحدث طوعاً و تلقائياً، بصورة طبيعية أو عشوائية دونما إهتمام من جهة معينة. وقد يكون ضاراً ومدمراً أو مفيداً بالنسبة لمنظمة معينة. وهذا

النوع من التغيير ينبغي على المنظمات أن تتجنبه لكونه ذو مخاطرة عالية ويفتقد لعملية التخطيط (حريم، 2004، ص364).

#### 4.1.2 أسباب لحوء المنظمات إلى التغيير

إن التغيير التنظيمي لا يحدث عفواً أو تلقائياً وإنما هناك أسباب تدفع بالمنظمة إلى إحداث هذا التغيير، ومن هذه الأسباب، الأسباب الداخلية والأسباب الخارجية :

##### 1 ( الأسباب الداخلية :

وهي الأسباب المرتبطة بطبيعة المنظمة وسياساتها وهيكلها وأساليبها المستخدمة لمعالجة المشاكل وإجراءاتها المتبعة للوصول إلى أهدافها: (قويدر، 2011، ص3)

1. الحفاظ على حيوية المنظمة: إن التغيير التنظيمي يبعث روح التفاؤل في النفوس فيعمل التغيير على تفجير الطاقات الفردية والجماعية على شكل أفكار وإقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية الانتماء والمشاركة الإيجابية في المنظمة ،وبالتالي تزول السلبية وعدم الإهتمام واللامبالاة الناجمة عن الجمود وعدم التغيير لمدة زمنية قد تكون طويلة.
2. المبادرات والطموحات الشخصية: يحدث التغيير أحيانا عندما يحس الشخص بأنه يحوز على أفكار جديدة وقيمة فيقوم بتطبيقها على ارض الواقع، وتظهر هذه الطموحات والمبادرات عند المديرين و المسؤولين أكثر من غيرهم.
3. البحث عن الإرتقاء والتقدم: يعتبر التطوير والتحسين في كل المجالات احد الأهداف الأساسية في المنظمة، مثل زيادة الإنتاجية ، والبحث عن الفوائد والأرباح ، وتحسين وضع الأفراد مادياً ومعنوياً.
4. تغيير أهداف المنظمة: إن أي تغيير جزئي أو كلي يمس تغيير الأهداف يؤدي حتماً إلى إجراء تغييرات في البناء التنظيمي، سواء بإحداث وحدات عمل جديدة تلي متطلبات أهداف التنظيم الجديد أو العكس ، مما ينتج عنه إستخدام وسائل مادية ومالية وبشرية مكافئة لتحقيق تلك الأهداف.

5. رفع مستوى الأداء: إذا لم تبادر المنظمة إلى التغيير فإن مستوى الأداء لديها سيؤول تدريجياً نحو الانخفاض، وبالتالي فإن التغيير يؤدي إلى درجة مرضية من الأداء، من خلال إكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها أو من خلال معرفة نقاط القوة لتأكيدتها وتمكينها.
6. حيازة المنظمة على موارد إضافية: هذا يمكن المنظمة من إستخدام هذه الموارد في إنجاز هياكل جديدة مثل المراكز الصحية للعاملين أو دور حضانة لأولادهم، أو تستثمر هذه الموارد في عمل برامج لتدريب العاملين وإجراء دورات توجيهية وتدريبية لرفع كفاءتهم.
7. التطور التقني والأتمتة: إن تطور تقنية المعلومات من حاسوب وآلات يدفح بالمنظمة إلى إنجاز أعمالها بأسرع وقت ممكن، وأكثر إستجابة لطلبات الزبائن، حيث أصبح بإمكان المنظمة أن تطور وتنتج وتوزع منتجاتها في مدة زمنية قياسية مقارنة عما كانت تقوم به في الماضي.
8. مواكبة المحيط والمتغيرات: يحدث التغيير في المنظمة حتى تستطيع التكيف مع المتغيرات البيئية الجارية وما تواجهه من ظروف مختلفة، ومواقف غير مستقرة، وبيئة تتفاعل فيها الكثير من الأفكار والإتجاهات والصراعات والقوى والمصالح.
9. إعادة هيكلة المنظمة: هذا يفرض على المنظمة زيادة أو خفض المستويات التنظيمية والإدارية وما يتبع ذلك من زيادة أو خفض الموارد المادية والمالية والبشرية .
10. النمط السلوكي للعاملين: مثل كثرة الغيابات، والإضرابات، والفوضى، والتخريب، وارتفاع معدل الدوران في المنظمة.
11. مشاكل عملية: وهي تلك المشاكل التي تظهر في الإتصال، وفي إتخاذ القرارات وتنعكس آثارها على مردود المنظمة فيصبح التغيير هو الخيار المفضل لمعالجة تلك المشاكل.
12. الحاجة الملحة إلى تقليص التكاليف بشكل كبير وملحوظ.



## 2 ( الأسباب الخارجية :

إن المنظمة ليست منعزلة عما يحيط بها من تغيرات بل هي تتفاعل بشكل مستمر مع البيئة الخارجية سواء كانت بيئة إقتصادية أو تشريعية أو سياسية أو إجتماعية وغيرها ، وهذا ما نشير إليه في النقاط الآتية:(قويدر، 2011، ص4)

1. القوانين والتشريعات الحكومية : ينبغي أن تتغير وتتكيف المنظمة حسب القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة في كل بلد، ويجب عليها أن تستجيب لأبعاد التغيرات الحاصلة في هذه القوانين والتشريعات، مثل القوانين المرتبطة بالبيئة أو التي تدافع عن حقوق المستهلك.
2. المنافسة: حتى تبقى المنظمة مستمرة وناجحة في أعمالها لابد من حماية نفسها وتتغير حسب ظروف المنافسة التي تواجهها، فتكون على إستعداد ويقظة لتطوير منتجات جديدة وبسرعة وتسويقها في مدة وجيزة، وتعتمد على دورات إنتاج قصيرة الأجل وتقنية متطورة لضخ أكبر كمية من المنتجات الجديدة، كما تعتمد على فريق عمل قادر على الإستجابة للمتطلبات السريعة ويتمتع بروح البحث والتطوير والتكيف مع الظروف المتغيرة.
3. الظروف الإقتصادية: في كثير من الأحيان تجد المنظمة نفسها محاطة بأحوال إقتصادية غير مستقرة فالتغيير والمرونة في التعامل مع هذه الظروف يعتبر المخرج الوحيد لها، مثل انهيار أسواق الضمان أو التامين، والكساد، أو التوسع في الإنتاج، وإرتفاع أسعار الفائدة، أو إرتفاع أسعار شراء المواد والأدوات، والإحتكارات، والخصخصة، كل هذه العوامل تؤدي إلى تأثر العديد من المنظمات بشكل أو بآخر وتكون المنظمة أمام إحداث التغيير فيها لخلق التوازن في إطار أنشطتها مع هذه المستجدات والظروف.
4. السياسات العالمية: تتأثر المنظمة بشكل أو بآخر بالسياسات العالمية سواء كانت إقتصادية أو سياسية مثل العولمة، و تحول الإقتصاديات الإشتراكية إلى اقتصاد السوق، والإنقلابات، والمقاطعة الاقتصادية الدولية للبلد الذي لا يحترم حقوق الإنسان، وإرتفاع درجة المخاطرة. كل هذه العوامل وغيرها تدفع بالمنظمة إلى تبني التغيير حتى تتكيف مع الوضع الجديد .

5. المتغيرات الإجتماعية والثقافية والحضارية: وتتضمن القيم، والأعراف، والتقاليد، والتطورات الثقافية والحضارية، والمتغيرات التربوية في المجتمع. فعلى المنظمة أن تستجيب لهذه المتغيرات بإحداث تغييرات في أعمالها وأنشطتها بهدف الملائمة والانسجام .
6. التغييرات في أذواق وحاجات الزبائن: بما أن المنظمة تنتج للزبون وللسوق وليس لنفسها، فإن عليها أن تكون ذات صلة بالتغييرات التي تحدث في أذواق المستهلكين من أجل إنتاج سلعة أو خدمة تتناسب مع هذه الأذواق.
7. التغييرات التكنولوجية: إن التطور والتغير التكنولوجي الحاصل من فترة لأخرى يحتم على المنظمة الأخذ بها، وإلا ستأخر عن مثيلاتها من المنظمات في ميدان تحسين الإنتاج وتسهيل تنفيذ الأعمال، وبالتالي فإن إدخال التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إدخال تغييرات تنظيمية في المواد والعنصر البشري.

#### 5.1.2 أهداف التغيير التنظيمي

إن أية منظمة تصمم وتبحث عن التغيير وتضع البرامج لذلك فهي تسعى إلى انجاز الأهداف التي رسمتها لنفسها، ومن أهداف برامج التغيير التنظيمي: (الصيرفي، 2006، ص19)

1. زيادة مقدرة المنظمة على التعامل مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
2. زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز أهداف المنظمة.
3. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم، وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
4. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.
5. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
6. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
7. تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.

5. المتغيرات الإجتماعية والثقافية والحضارية: وتتضمن القيم، والأعراف، والتقاليد، والتطورات الثقافية والحضارية، والمتغيرات التربوية في المجتمع. فعلى المنظمة أن تستجيب لهذه المتغيرات بإحداث تغييرات في أعمالها وأنشطتها بهدف الملائمة والانسجام .
6. التغيرات في أذواق وحاجات الزبائن: بما أن المنظمة تنتج للزبون وللسوق وليس لنفسها، فإن عليها أن تكون ذات صلة بالتغيرات التي تحدث في أذواق المستهلكين من أجل إنتاج سلعة أو خدمة تتناسب مع هذه الأذواق.
7. التغيرات التكنولوجية: إن التطور والتغير التكنولوجي الحاصل من فترة لأخرى يحتم على المنظمة الأخذ بها، وإلا ستأخر عن مثيلاتها من المنظمات في ميدان تحسين الإنتاج وتسهيل تنفيذ الأعمال، وبالتالي فإن إدخال التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إدخال تغييرات تنظيمية في المواد والعنصر البشري.

#### 5.1.2 أهداف التغيير التنظيمي

إن أية منظمة تصمم وتبحث عن التغيير وتضع البرامج لذلك فهي تسعى إلى انجاز الأهداف التي رسمتها لنفسها، ومن أهداف برامج التغيير التنظيمي: (الصيرفي، 2006، ص19)

1. زيادة مقدرة المنظمة على التعامل مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
2. زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز أهداف المنظمة.
3. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم، وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
4. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.
5. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
6. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
7. تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.

8. تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتتسجم مع التغيرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة.
9. إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد، وإجراء التعديلات اللازمة في نظمها الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي.
10. تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها، وأدائها في أقل وقت ممكن.
11. تغيير الأنماط القيادية في المنظمة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين، وتدعو إلى مشاركتهم في إتخاذ القرار.

### 6.1.2 مجالات التغيير التنظيمي

ويمكن تصنيف مجالات التغيير التنظيمي التي يحدث فيها التغيير على النحو التالي:  
(القليوبي، 1995، ص1)

1. تغيير الأعمال والأنشطة التي يقوم بها الأفراد وذلك بالتخلص من بعضها أو بإستحداث بعض العمليات الجديدة وأهم الطرق التي تستخدم في ذلك هي الهندرة (Business process re-engineering).
2. تغيير الموظفين القائمين بأعمالهم وذلك بعملية التسريح لبعضهم أو تطوير مهاراتهم ليشغلوا مهام أوسع من خلال تدريبهم.
3. تغيير الإمكانيات والقدرة أو السعة الإنتاجية للمنظمة بالحصول على نوعيات جديدة من الموارد.
4. إحداث تغييرات في أنظمة العمل والإجراءات المتبعة في عمليات المنظمة بهدف توفير الوقت والموارد التنظيمية الأخرى المستخدمة في أداء واجبات المنظمة.
5. تغيير الإستراتيجيات الحاكمة للمؤسسة والرسالة (Mission)، والرؤية (Vision) ويعتبر هذا النوع من أكثر أنواع التغيير حرجاً وصعوبة ويجدر أن يكون طويل المدى حتى يكون فعالاً وهذا النوع من التغيير يتطلب إحداث بعض تغييرات في المجالات السابقة، وكذلك الأمر

8. تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتتسجم مع التغيرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة.

9. إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد، وإجراء التعديلات اللازمة في نظمها الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي.

10. تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها، وأدائها في أقل وقت ممكن.

11. تغيير الأنماط القيادية في المنظمة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين، وتدعو إلى مشاركتهم في إتخاذ القرار.

### 6.1.2 مجالات التغيير التنظيمي

ويمكن تصنيف مجالات التغيير التنظيمي التي يحدث فيها التغيير على النحو التالي:  
(القليوبي، 1995، ص1)

1. تغيير الأعمال والأنشطة التي يقوم بها الأفراد وذلك بالتخلص من بعضها أو باستحداث بعض العمليات الجديدة وأهم الطرق التي تستخدم في ذلك هي الهندسة (Business process re-engineering).

2. تغيير الموظفين القائمين بأعمالهم وذلك بعملية التسريح لبعضهم أو تطوير مهاراتهم لشغل مهام أوسع من خلال تدريبهم.

3. تغيير الإمكانيات والقدرة أو السعة الإنتاجية للمنظمة بالحصول على المزيد من الموارد.

4. إحداث تغييرات في أنظمة العمل واللامرأفة (Individual-Organization Interface) والموارد التنظيمية الأخرى، المساهمة في تصميم الوظائف أو المهام بشكل يتناسب مع قدرات ورغبات

5. تغيير الاستراتيجيات الحالية للمنظمة.

النوع من أكثر أنواع التغيير التنظيمي (Concern With Personal Work Style) على نمط العمل الفردي

هذا النوع من التغيير التنظيمي يركز على تغيير نمط العمل الفردي، ويتم هذا النوع من خلال إتباع نمط

الفردي والإستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة بكيفية التعديل على أنماط العمل.

يتطلب إحداث بعض التغييرات في الثقافة التنظيمية (Organizational culture) لذلك يعتبر هذا النوع من التغيير ذو مخاطرة عالية.

كما يمكن النظر إلى الجوانب التي يمكن إحداث التغيير فيها كالتالي: (الصيرفي، 2006، ص19)

1. الجوانب التشريعية: مثل الأنظمة، والقوانين.
2. الجوانب التنظيمية: مثل الهياكل والعلاقات، وتوزيع السلطة والمسؤولية ، وتفويض الصلاحيات.
3. الجوانب المتعلقة بأساليب العمل: مثل خرائط سير العمل، وخرائط سير الإجراءات.
4. التصميم المادي والهندسي للمكاتب وأماكن العمل والإنتاج.
5. الجوانب الإنسانية: وهي كل ما يتعلق بالعنصر البشري من القيم، والعلاقات، والاتصالات، والحوافز، والقيادة وغيرها.

#### 7.1.2 مستويات التغيير التنظيمي

يمكن تقسم التغيير على أساس ما تشتمل عليه جهود التغيير إلى الأنواع التالية: (القيوتي، 2012، ص361)

1. التغيير على مستوى المنظمة (System Wide Approach) ويتمثل هذا النوع من التغيير بالشمول، إذ يشمل كافة المستويات الإدارية ويتم عادةً من خلال استخدام المسوحات لواقع المنظمة واجتماعات المكاشفة.
2. التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم (Individual-Organization Interface) يشتمل هذا النوع من التغيير على إعادة تصميم الوظائف أو المهام بشكل يتناسب مع قدرات ورغبات العاملين.

3. التغيير على نمط العمل الفردي (Concern With Personal Work Style) يتمثل هذا النوع بتغيير وظيفة معينة أو الإجراءات الخاصة بها ، ويتم هذا النوع من خلال إتباع نمط المشورة والإستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة بكيفية التعديل على أنماط العمل.

والآن بعد أن تم الحديث عن مفهوم التغيير التنظيمي، والتفريق بين التغيير العارض والتغيير المخطط، وتوضيح أسباب لجوء المنظمات إلى التغيير، وأهداف التغيير التنظيمي، ومجالات ومستويات إحداث التغيير التنظيمي.

سيتم في الجزء التالي التعرف على مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي، والقوى المقاومة للتغيير التنظيمي، ومراحل مقاومة التغيير التنظيمي، وبعض العوامل المساعدة لمقاومة التغيير التنظيمي، وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي، وأشكال مقاومة التغيير التنظيمي، وأساليب التعامل مع ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي، و إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي، والمصادر التي يعتمد عليها مقاومي التغيير، وأخيراً المبررات التي يستخدمها مقاومي التغيير.

### 8.1.2 تعريف مقاومة التغيير التنظيمي

ويمكن تعريف مقاومة التغيير على أنها " امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم" وفي هذا السياق أشار الأعرجي أن المقاومة قد تأخذ شكلاً آخر و ذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل ايجابية وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة (دراوش، 2011، ص2). كما يمكن تعريفها بأنها "ذلك التعبير الظاهري المتمثل بالرفض العلني أو الرفض المبطن لعملية التغيير، كما أنها ظاهرة طبيعية كما هو الحال بالنسبة للتغيير نفسه". (جرادات، وآخرون، 2013، ص268).

ويشار هنا إلى أن مقاومة التغيير لا تعتبر دائماً ظاهرة سلبية فقد تكون دافعاً للمسؤولين للتفكير في التغيير بشكل أعمق، وقد تكون تحذيراً للإدارة العليا بوجود بعض جوانب القصور فيما يقومون فيه وفي هذه الحالات يمكن للإدارة ان تستفيد من هذه الظاهرة من خلال تعديل ما تقوم به. اما عندما نتحدث عن المقاومة السلبية للتغيير فهي تكون عندما يكون التغيير ذو طابع ايجابي ويعود بفوائد على المنظمة

وموظفيها فعند حدوث المقاومة تكون سلبية وهذا ما تسعى المنظمات الى تجنبه (جرادات، وآخرون، 2013، ص269).

### 9.1.2 القوى المقاومة للتغيير التنظيمي

يمكن تصنيف القوى المقاومة للتغيير إلى أربع مستويات رئيسية: (جرادات، وآخرون، 2013، ص270)

1. القوى المقاومة للتغيير على المستوى التنظيمي: و التي تتمثل بالهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، واستراتيجيات المنظمة.
2. القوى المقاومة للتغيير على المستوى الوظيفي: والتي تتمثل بالتوجهات المختلفة بين الوحدات، والصراع التنظيمي.
3. القوى المقاومة للتغيير على مستوى الجماعة: والمتمثلة بالقيم الجماعية، والتماسك الجماعي، والتفكير الجماعي.
4. القوى المقاومة للتغيير على مستوى الافراد: والمتمثلة بعبادات الفرد، والأمن الوظيفي، والخوف من المجهول، والانحياز الذهني.

### 10.1.2 مراحل مقاومة التغيير التنظيمي

من الجدير بالذكر إلى أن هناك عدة أمور تمر بها ردود أفعال العاملين إتجاه أي عملية تغيير، والتي تتمثل أساساً بما يأتي: (جرادات، وآخرون، 2013، ص283)

1. الصدمة (Shock): وهي شعور حاد بعدم إتزان نتيجة المفاجأة التي يتعرض العاملون لها نتيجة إجراء التغيير، وعدم القدرة على التصرف إزاء ذلك.
2. عدم التصديق (Non-ratification): وهو شعور بعدم واقعية أو عدم موضوعية السبب في إقرار التغيير، وبالتالي التشكيك وعدم التصديق في النوايا الحقيقية وراء التغيير.
3. الذنب (Guilt): وهي شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث وهذا الشعور يسهل على الإدارة عملية إجراء التغيير.



4. الإسقاط (Projection): قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث، متهماً إياه أنه كان السبب وراء ذلك التغيير لسوء تصرفه مثلاً، مع إقتناع ذلك الشخص أنه نفسه كان السبب في ذلك لكنه يحاول هنا أن يسقط خطأه على الآخرين.

5. التبرير (Justification): ويعني قيام الفرد بوضع أسباب ومبررات لعدم قبول التغيير المقترح والمنوي تنفيذه.

6. التكامل (Integration): وهو قيام الفرد بإحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها هو أو النظام الذي يعمل به.

7. القبول (Acceptance): وهو خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير نتيجة قبوله له.

#### 11.1.2 عوامل مساعدة لمقاومة التغيير التنظيمي

من الجدير بالذكر أن هناك عدة عوامل تزيد من مقاومة التغيير، إذ أن نفس برنامج التغيير قد يلقى قبولاً في منظمة بينما يتعرض لمقاومة في منظمة أخرى، من هذه العوامل ما يلي:(جرادات، وآخرون، 2013، ص275)

1. نماذج من التغيير الفاشلة التي تمت سابقاً، فعندما تمر المنظمة بمحاولة تغيير فاشلة فإن هذا سينعكس على الخوف من أي عمليات تغيير مستقبلية، وبالتالي تزداد درجة المقاومة للتغيير.
2. ضعف درجة الثقة بين الإدارة والعاملين، فكلما كانت ثقة العاملين في الإدارة كبيرة كلما أدى ذلك إلى تقليل الخوف من التغيير وسيؤدي ذلك إلى جعل العاملين أكثر تقبلاً لوجهة نظر الإدارة في الحاجة للتغيير، بينما في حالة كانت ثقة العاملين بالإدارة ضعيفة سيؤدي ذلك إلى تزايد درجة مقاومة التغيير لأنه في حال غياب الثقة سيؤدي ذلك إلى إنتشار إفتراضات سوء نية الأفراد بالإدارة وهذا يجعل الأفراد يتعاملون مع أي عملية تغيير بأنها تهديد لهم.

3. إذا كان التغيير يتعلق بنظام الحوافز، أو يقلل من الصلاحيات، أو يؤثر على العادات، أو يهدد العاملين في المنظمة، في هذه الحالات يشعر العاملون أنهم مهددون من التغيير المحتمل، الأمر الذي يجعلهم أكثر مقاومة لأي تغيير يمكن أن يمس هذه الجوانب الحساسة بالنسبة لهم.

4. ثقافة عدم تقبل الأخطاء، حيث أن هناك دور مهم لثقافة المنظمة في قبول أو مقاومة عملية التغيير فتقافة المنظمة قد تشجع على التغيير وقد لا تقبله، لأن بعض المديرين لا يقبلون حدوث أخطاء ولا يتفهمون ضرورة مصاحبة أي تجربة جديدة لوسائل وإجراءات عمل جديدة، وهذه الثقافة تجعل العاملين لا يحاولون تغيير أي شيء فهم يحاولون تجنب اللوم أو العقاب، الأمر الذي يدفعهم لمقاومة التغيير.

5. فرض التغيير على الأفراد والجماعات، لأن هذا الإجراء سيجعل الأفراد والجماعات يشكون في النوايا الحقيقية لعملية التغيير، كما أن ذلك معاكس للكثير من المبادئ الإدارية الحديثة القائمة على أساس المشاركة والتعاون بين الإدارة والعاملين في إتخاذ القرارات، وكذلك تمكين العاملين وتقويتهم ليكون لهم دوراً مهماً في صياغة مستقبل المنظمة التي يعملون بها، وعندما تتجاهل المنظمة هذه الأبعاد وتحاول فرض التغيير على العاملين، فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة مقاومة الأفراد والجماعات لذلك التغيير.

6. التنظيم غير الرسمي ودوره في زيادة مقاومة التغيير، ويقصد بالتنظيم غير الرسمي العلاقات والصدقات التي تنشأ بين العاملين بطريقة عفوية غير مقصودة وفي الفكر الإداري الحديث، فإن أهمية التنظيم غير الرسمي لا تقل عن أهمية التنظيم الرسمي، وبالتالي فإن التنظيم غير الرسمي يمكن أن يجابه التغيير إذا لم يقنع به، وفي حالة زيادة قوة هذا التنظيم فإن حجم ودرجة مقاومة التغيير ستزداد.

### 12.1.2 أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

حاول كثير من الكتاب والباحثين معرفة وتفسير الأسباب التي تدفع الفرد لمقاومة التغيير التنظيمي، وقد أشاروا إلى أسباب وعوامل عديدة ومتنوعة، بعضها ناشئ عن الفرد ذاته ، وبعضها الآخر ناشئ عن

الجماعة التي يكون الفرد عضواً فيها- سواء كانت جماعة رسمية أو جماعة غير رسمية- ، كما يمكن تصنيفها بأسباب شخصية، وأسباب تنظيمية (حريم، 2004، ص386).

فقد ذكر Shermerhorn وزملاؤه أن أسباب مقاومة التغيير :

1. الخوف من المجهول.
2. الحاجة للأمن والاستقرار.
3. عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
4. تهديد مصالح ومزايا مكتسبة.
5. الإفتقار للموارد.

أما Kinicki, Kreitner يذكران أن الأسباب التي تدعو الأفراد لمقاومة التغيير هي:

1. المفاجأة والخوف من المجهول.
2. مناخ عدم الثقة.
3. الخوف من الفشل.
4. فقدان المركز أو الأمن الوظيفي.
5. الضغط من الزملاء على الفرد بإتجاه مقاومة التغيير.
6. إرباك التقاليد الثقافية، أو العلاقات الإجتماعية(نقل الموظفين وترقياتهم يربك العلاقات الإجتماعية).
7. تضارب الشخصيات بين المبادرة للتغيير والمقاومة له.

### 13.1.2 أشكال مقاومة التغيير التنظيمي

يرى الدكتور محمد القريوتي أن هناك أشكالاً عدة لمقاومة التغيير نذكر منها على سبيل المثال: تخفيض مستوى الإنتاجية ، والبطء في العمل، والصراعات داخل العمل، ويمكن أن تأخذ مقاومة التغيير شكل المعارضة الحادة لفكرة معينة، وعدم التعاون، وعدم حضور الاجتماعات، والصمت، وعدم التفاعل

وحجب المعلومات، وتأخير وصولها، وإستخدام الصوت المرتفع، وإشارات اليد، والانتقادات، والجدال والتهديد (القيوتي، 1989، ص173).

تجدد الإشارة إلى أن مقاومة التغيير قد تكون ظاهرة إيجابية للإعتبارات التالية:  
(المرسي، 2006، ص57)

1. تساعد مقاومة التغيير في توفير درجة من الاستقرار والتنبؤ بالسلوك، فإذا لم توجد بعض المقاومة فإن السلوك التنظيمي قد يصبح مشوشاً أو عشوائياً.
2. يمكن أن تكون مقاومة التغيير مصدر لإثارة وجهات النظر الفردية والوظيفية مما قد يساهم في التوصل إلى قرارات جديدة، فمقاومة خطة لاعادة التنظيم أو إحداث تغييرات في خطوط الإنتاج قد يولد نقاشاً صحياً حول جدوى تلك الأفكار ومن ثم يساعد في التوصل إلى قرارات تتمتع بالجودة والقبول.

ولكن هناك جوانب سلبية لمقاومة التغيير منها: (المرسي، 2006، ص57)

1. إعاقة التكيف والقدرة على تحقيق الأهداف أو إنجاز المهام التنظيمية.
2. إن مقاومة التغيير لا يتم التعبير عنها بطرق نمطية أو موحدة، حيث قد يكون ذلك صريحاً كما قد يكون ضمناً، وقد يكون مباشراً كما قد يكون غير مباشر.

#### 14.1.2 أساليب التعامل مع ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي

هناك العديد من الأساليب التي تعتمد عليها أو تتبعها المنظمات من أجل التعامل مع مقاومة التغيير التي تزيد المنظمة إحداثة ، وتختلف هذه الأساليب من منظمة لأخرى، غير أنها تشترك بضرورة أخذ رأي العاملين في برامج التغيير ومن هذه الأساليب ما يأتي: ( جرادات، وآخرون، 2013، ص 281)

1. إجراء إتصالات مع الموظفين لشرح عملية التغيير وتعتبر هذه العملية في غاية الأهمية لكونها تراعي الجانب الإنساني والإجتماعي للموظفين، وتعتمد على المبادئ الإدارية الحديثة في التعامل مع العاملين بإعتبارهم شركاء في المنظمة وليس فقط مجرد موظفين.

2. العمل من خلال القادة الغير الرسميين لتطبيق التغيير، فمن المعلوم أنه يوجد في المنظمات نوعان من التنظيم، هما: التنظيم الرسمي الذي ينشأ بفعل الانظمة، واللوائح، والتعليمات الرسمية، والتنظيم غير الرسمي الذي ينشأ بفعل الصداقات والمصالح التي تربط العاملين فيما بينهم، وهذا التنظيم غير الرسمي يكون له عادة قادة غير رسميين يتولون قيادة جماعتهم سواء لنشاطات إجتماعية أو غيرها، ويقتنع أعضاء الجماعة بتوجيهات قائدهم، وهنا تلجأ المنظمات للتفاوض مع أولئك القادة من أجل تمرير برامج التغيير.

3. دعم الإدارة العليا لبرامج التغيير، من خلال تشجيع عمليات التغيير والإلتزام بها، وتوجيه المستويات الإدارية الأدنى لتعزيز ثقافة التغيير وجعلها سلوكاً مقبولاً لدى الجميع، وتشجع على تقديم الحوافز للعاملين، كي يتقبلوا التغيير ويدركوا أنه موجه ومدعوم من قبل الإدارة العليا.

4. مشاركة الموظفين في عملية التغيير، من خلال التفاوض والحوار وعقد اللقاءات والمناقشات، وعمل ورشات تدريبية تبين مدى أهمية التغيير، وفي كل ذلك يكون للموظفين دور مهم لأنهم عندما يشعرون أنهم يشاركون في جهود التغيير فسيكونون أكثر حرصاً على تنفيذه.

5. توزيع المكافآت على كل من يطبق خطط التغيير المرسومة، حيث يمكن تقديم المكافآت المادية لكل من يطبق خطط التغيير الجديدة، وسيكون هذا حافزاً للموظفين الآخرين كي يطبقوا خطط التغيير للحصول على مثل تلك الحوافز المادية.

6. توفير الموارد المادية والبشرية لعملية التغيير فكل عملية تغيير تحتاج إلى إمكانيات وموارد جديدة، ويجب أن تكون المنظمات التي تريد إحداث برامج التغيير قادرة على توفير هذه الموارد المادية، خاصة تلك المتعلقة بتوفير المواد الخام، والتمويل اللازم لذلك، وايضا الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على تنفيذ التغيير الجديد وجعله ممكناً ومتاحاً.

## 15.1.2 استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي

حسب منشورات العالمان (Kotter and Heskett) هناك ستة استراتيجيات للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي: (دراوش، 2011، ص3).

### 1. التعليم والاتصال (Education and communication):

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون هناك نقص في المعلومات لدى الأفراد لذلك يميلون إلى مقاومة التغيير وعليه يجب أن توفر إدارة المنظمة أكبر قدر ممكن من المعلومات والتحليل عن نوع التطوير، وأدواته، وأهدافه وحطته الزمنية، وميزانيته ومزاياه، ويتم ذلك من خلال حلقات التعليم والمناقشة، ومن خلال المذكرات والتقارير، ومن خلال الاجتماعات والتي تسعى إلى الإقناع، ومن مزايا هذه الطريقة أنه حينما يتم توفير المعلومات والتحليلات وتوضح الصورة أمام العاملين ويقتنعون بالأمر فإنهم لن يقاوموا التغيير بل سيميلون إلى تعزيره والمساعدة في تنفيذه ونجاحه. وعلى المنظمة أن تعلم أن جهود التعليم والاتصال تحتاج إلى وقت ومجهود وتكلفة.

### 2. المشاركة والادماج (Participation and Involvement):

حينما تحدد المشاكل التي تحتاج إلى تطوير، وتحدد البدائل الخاصة بالتطوير، ويتم إتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير، وتعد خطط التطوير بمعزل عن مشاركة العاملين المتأثرين بها فلا تنتظر إلا المقاومة والتصدي. وعليه إذا قامت الإدارة بتوفير المعلومات الخاصة بطبيعة المشاكل، وأبعادها وطرق التطوير، وخطتها ومزاياها، بل وأيضا أن يشاركوا في كافة الدراسات والتحليلات والقرارات الخاصة بالتطوير، إذن فهم قد إندمجوا في أمور تمسهم وإشتركوا في إعداد التطوير بشكل يستحيل أن يقاوموه لأنه كان بإشتراكهم وجهدهم. ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى وقت أطول لضمان حسن مشاركة العاملين.

### 3. الدعم (Support):

ويتم ذلك بأن تقوم الإدارة العليا والتي هي صاحبة الشأن بالتغيير من خلال وكلاء التغيير بتوفير الموارد المناسبة المادية والتي تتمثل بالتعويضات المالية، والمعنوية المتمثلة بالاستماع الى آراء المرؤوسين المعارضين للتغيير وطمأننتهم وتدريبهم. وتحتاج هذه الطريقة إلى وقت وتكلفة عالية.

### 4. التفاوض والاتفاق ( Negotiation and Agreement ):

وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون لدى مقاومي التغيير القوة فيضطر أصحاب التغيير الى التفاوض معهم وذلك من اجل التوصل الى إتفاقيات بين الطرفين فيتسنى لأصحاب التغيير الإستمرار بعملية التغيير بفعالية بعد الإتفاق الذي قد يتضمن تعويضات للمرؤوسين مقابل إلتزامهم بالمهام المطلوبة منهم في برنامج التغيير. تتمثل مشكلة هذه الإستراتيجية أنها مكلفة للإدارة التي تسعى للتغيير وقد تضطر الإدارة إلى تقديم تنازلات.

### 5. المناورة (Manipulation):

وهي تعني فن التحايل على مقاومي التغيير وإستخدام الحيل السياسية، ولهذه الإستراتيجية عدة أوجه تنفيذية منها تعيين أحد مقاومي التغيير في موقع مهم ضمن برنامج التغيير بهدف الضغط عليه بالمصادقة على البرنامج، أو إستخدام المعلومات الخاطئة، أو الشعارات الهادفة ونشرها بين الموظفين المقاومين للتغيير بهدف تضليل وجهة المعارضة. ومشكلة هذه الإستراتيجية أنها ذات مخاطرة عالية في حال كشف مقاومي التغيير المناورة.

### 6. الإكراه بالقوة (Coercion):

وتقوم هذه الطريقة على إستخدام المنظمة لقوتها وذلك بأساليب التهديد والعقاب (الحرمان من الترقية، أو عدم صرف التعويضات، أو نقل الموظف الى فرع آخر بعيد عن مكان سكنه) وتستخدمها المنظمات عادةً عندما تكون الطرف الأقوى، وتعتبر هذه الإستراتيجية ذات تأثير سريع ولكن غير فعال نسبياً على المدى البعيد، ويفضل إستخدام طرق أخرى لمواجهة عملية مقاومة التغيير.

## 16.1.2 المصادر التي يعتمد عليها مقاومي التغيير

لقد تبين أن من أهم مصادر مقاومة التغيير في المؤسسات والمنظمات، ما يأتي: (الشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، 2003)

1. مصادر مرتبطة بالشخصية: كالخوف من المجهول، وتفضيل الاستقرار، والفهم الانتقائي لما سيحدث، والقلق والإضطراب في العلاقات والعادات والممارسات.
2. مصادر مرتبطة بطريقة إحداث التغيير: مثل الوقت والموارد المتوفرة للتكثيف، وإحترام الأفراد والمهارات، ومصداقية عامل التغيير.
3. مصادر مرتبطة بالنظام الإجتماعي: كالإنسجام مع المبادئ (القناعات)، وتماسك النظام، والفوائد والحقوق، والطبيعة المقدسة لأشياء معينة، ورفض غير المألوف.

## 17.1.2 المبررات التي يستخدمها مقاومي التغيير

أوضح وسائل مقاومة التغيير وأشكالها، وبيّن أن الذين يقاومون التغيير، يلجؤون لطرق مأكرة، ويتعذرون بعبارات وحجج معروفة مسبقاً، يمكن تلخيصها، كوسائل وأشكال، كآلاتي: (الحمادي، 2014)

1. لا توجد أهداف واضحة لهذا التغيير.
2. هذا التغيير مثالي وغير واقعي.
3. هذا التغيير يخدم مصالح شخصية.
4. هذا التغيير مخالف للمبادئ أو الأصول التي قمنا عليها.
5. هذا التغيير يؤثر على عملنا سلبياً، فلا نحن حافظنا على إنجازاتنا، ولا نحن حققنا شيئاً في المستقبل.
6. هذا التغيير جيد، ولكن وقته ليس الآن، أو نحن بحاجة إلى وقت لدراسة هذا التغيير وتحقيقه.
7. هذا التغيير سيُحدث بلبلة لدى العاملين.
8. من يقودون التغيير مشكوك فيهم. (مهاجمة قادة التغيير، بدلاً من مهاجمة التغيير ذاته).
9. هذا التغيير فيه استخفاف بالإنجازات والقيادات السابقة.



10. هذا التغيير لم يُجَرَّب في مكان آخر، أو جُرِّب وفشل. وإن كان قد نجح، فيتم التركيز على الفرق بين واقعنا والواقع الآخر.

يقول هذا البحث بعض التغيرات الثقافية والاجتماعية التي أصابته منذ إنشائه في  
تلك فترت البحث من الإطلاع على، وتقييم بعض تلك التغيرات وما تمتد لأبيات التغيرات  
وما جرت التغيرات العربية أولاً بين ثم التغيرات الأجنبية

### 2.2.2. التغيرات الثقافية

ولقد صاحب (الأبوظبي، 2008)، بعض التغيرات وسباب مقاربة التغيير في الشركات  
الصناعية

تلك هدف هذه الدراسة إلى استكشاف أسباب مقاربة الأفراد العاملين لتجربة التغيير والتغيرات  
التي تسبب عنها من وجهة نظر المبتدئين في الشركات الصناعية المتعددة والمتنوعة في الأردن، وكيفية  
تجربته والتعامل بين هذه الأسباب والتحديات، وأن تلك طرق مقاربة الأفراد العاملين لتجربة  
التغيير، وكذلك معرفة أثر بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي) بعض  
المتغيرات الوظيفية (عدد سنوات الخبرة، والمستوى الإداري) على مقاربة المتغيرات المتعددة في  
العامل مع متابعة مقاربة الأفراد العاملين لتجربة التغيير في الشركات الصناعية المتعددة والمتنوعة  
في الأردن. وقد أثبتت الدراسة أن أثر المتغيرات التي لم تستخدمها من قبل المبتدئين العاملين مع  
مقاربة مقاربة الأفراد العاملين لتجربة التغيير كانت إيجابية الإثارة فالأثر الإيجابي يتجلى في مقاربة  
العامل من الحد الأدنى للدرجة المطلوبة في حين أثبتت إيجابية مقاربة مقاربة الأفراد من حيث  
المقاربة. وقد أثبتت الدراسة هذا بدوره أكثر من ذلك ويمكنه بتجربته العامل من مقاربة  
المتغيرات التي لم تستخدمها من قبل المبتدئين العاملين مع مقاربة مقاربة العاملين لتجربة التغيير  
ومقاربة إيجابية الإثارة فالأثر الإيجابي والتجربة، وهو يوجد أكثر من ذلك إيجابية  
المقاربة) العامل على طبيعة هذه المتغيرات يمكنه بتجربته العامل من مقاربة المقاربة  
من حيث المقاربة (21 سنة فقط) وهذا نتائج لها أن هناك علاقة عكسية بين ذلك المقاربة  
من حيث المقاربة الوسط والمتوسط ما بين أسباب مقاربة الأفراد العاملين والمتغيرات المتعددة

يتناول هذا المبحث بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة والتي تمكن فريق البحث من الاطلاع عليها، وتقديم ملخص لتلك الدراسات وما قدمته لأدبيات الموضوع، ويبدأ بعرض الدراسات العربية أولاً ومن ثم الدراسات الأجنبية.

### 1.2.2 الدراسات العربية

دراسة ملح، والإبراهيم، (2008)، بعنوان "استراتيجيات واسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية"

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن، وكيفية الربط والتكامل بين هذه الأسباب والاستراتيجيات، وأثر ذلك على درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير، وكذلك معرفة اثر بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي) وبعض المتغيرات الوظيفية (عدد سنوات الخبرة، والمستوى الإداري) على طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن. ولقد اثبتت الدراسة أن أبرز الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير كانت إستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني وبدرجة ممارسة تقترب من الحد الأدنى للدرجة العالية، في حين احتلت إستراتيجية المشاركة المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة. ولقد أثبتت الدراسة عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) للجنس على طبيعة الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير باستثناء إستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني ولصالح الذكور. وعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) للعمر على طبيعة هذه الاستراتيجيات باستثناء إستراتيجية التفاوض والاتفاق ولصالح المديرين من الفئة العمرية (51 سنة فأكثر). وبينت النتائج أيضاً بأن هناك علاقة عكسية ذات دلالة احصائية ما بين تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة الافراد العاملين والاستراتيجيات المستخدمة

مع هذه الظاهرة. ولقد أوصى الباحثان بضرورة تكيف المنظمات مع المتغيرات البيئية الديناميكية المتباينة واستغلال الكفاءات والقدرات، والمؤهلات العلمية التي يتمتع بها المدبرون، وأكد الباحثان على أهمية دراسة وتحليل اسباب مقاومة العاملين للتغيير واختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع هذه الظاهرة. وأوصى الباحثان أيضاً بضرورة تفعيل عنصر الاتصال وتدفق المعلومات وبضرورة عدم قبول الثقافات التنظيمية السائدة على أنها مسلمات، وأكدوا على ضرورة اجراء دراسات مستقبلية باستخدام اساليب منهجية.

دراسة د. خليل حجاج (2009)، بعنوان "مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"

ولقد هدفت الدراسة إلى التعرف على اسباب مقاومة الموظفين للتغيير، كما هدفت إلى التعرف على الأساليب الإدارية التي تتبعها الإدارة في التغلب على مقاومة التغير، وتحديد تأثير العوامل الديموغرافية على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير. ولقد بينت نتائج الدراسة أن من أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي هو فرض التغيير بالقوة في كل من وزارة المالية، والداخلية، والشؤون الاجتماعية، وفي كل من وزارة الشباب والرياضة والاتصالات، بالإضافة إلى الخوف من فقدان المكافآت. ومن النتائج أيضاً التي توصل إليها الباحث، هو وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاساليب الإدارية في التغلب على مقاومة التغيير وبين أسباب مقاومة الموظفين للتغيير، فكلما زادت الاساليب الإدارية في التغلب على مقاومة الموظفين للتغيير قلت أسباب مقاومة الموظفين للتغيير. وأوصت الدراسة على ضرورة إشراك العاملين في عملية التخطيط وتنفيذ برامج التغيير، ومكافأة المطبقين لخطط التغيير، والإهتمام بموضوع الأجر والمكافآت بشكل عام، والإبتعاد عن الأساليب الدكتاتورية في تطبيق التغيير، ومراعاة الجانب الإنساني في تطبيق التغيير، والتعامل مع العاملين، وشرح خطط وأليات التغيير، وتحديد موعد البدء والإنتهاء اللازم لإحداث التغيير.

دراسة أبو تايه (2011)، بعنوان "العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفين شركة الاتصالات الأردنية"

ولقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي، وعلى أثر العوامل الهيكلية، والسلوكية، والديموغرافية في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي. ولقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الهيكلية والسلوكية مجتمعه والتكيف مع التغيير في المسار الوظيفي حسب تحليل الانحدار المتعدد. كما بينت نتائج تحليل التباين الاحادي بين العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي ان هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين جميع العوامل منفردة والتكيف مع التغيير. ولقد أوصى الباحث بإجراء مزيد من الدراسات في مجال التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي. أما على المستوى العملي فيوصي الباحث بضرورة بذل مزيد من الاهتمام بالمراكز الوظيفية التي يشغلها الموظفون حيث من شأنه أن يسهم مساهمه فعالة في تحقيق المتطلبات الإنسانية لشاغلي الوظائف.

دراسة اللوزي، موسى (1997)، بعنوان "اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير"

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن بشأن مجالات إدارة التغيير المختلفة وعلاقتها بمتغيرات الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والعمر، ومسمى الوظيفة والخبرة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس بين اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير، إذ كانت عند الذكور أعلى منها عند الإناث، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المتزوجين وغير المتزوجين نحو مجال السببية، ولم تظهر هذه الفروق بالنسبة لمجالي التكافؤ والاستدلال، وأثبتت النتائج وجود فروق لأثر متغير المؤهل العلمي في مستوى إتجاه العاملين نحو مجالات إدارة التغيير بإستثناء مجال الاستدلال. وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن مجال التكافؤ احتل المرتبة الأولى على مقياس مستوى إتجاه العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، يليه مجال الاستدلال، بينما احتل مجال السببية المرتبة الأخيرة. وأوصت الدراسة أن على الإدارة استخدام مبادئ التعاطف مع

العاملين والتواصل معهم، وإشراكهم في التعرف على أسباب التغيير، وتحديد أهدافه، وتخطيط إجراءاته من أجل انجاح التغيير. كما أوصت أنه يجب على الإدارة أن تكون واضحة أسلوب التعامل مع العاملين وتجديد العلاقات معهم، وتشجيع التزامهم لأهداف جديدة وواضحة بتعبير يسهل فهمها وتحقيقها، حتى يتاح لهم الاستعداد لقبولها وتقديم الدعم المناسب لها، ويتم ذلك من خلال توفير المعلومات للعاملين عن طريق الندوات والمناقشات، واستخدام جميع وسائل الاتصال المباشر وغير المباشر، وتنمية مهارات الأفراد بإنشاء البرامج التدريبية واستثارة مواهبهم وقدراتهم عن طريق الاهتمام والتشجيع، وإتاحة فرص المبادرة والتطوير، وتشجيع الاقتراحات، والمبادرات الابتكارية والابداعية، وخلق بيئة يتم فيها تقبل مثل هذه الجهود ودراستها ومكافأتها، وتغيير الهياكل التنظيمية القديمة التي تركز السلطات في أيدي الرؤساء فقط ولا تتيح للعاملين فرص المشاركة والشعور بالانتماء.

دراسة حامد، إياد (2011)، بعنوان "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق"

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم القيادة التحويلية، وعناصرها، وتعريف التغيير التنظيمي، وما أهم المسببات الداخلية والخارجية التي تؤثر في عملية التغيير، وتعريف أنواع التغيير التي من الممكن أن تحدث داخل المستشفى، ومدى تأثير القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي. ولقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي. ومع إيجابية العلاقة فإن ذلك لا يعني توفر هذه القيادة إجراء التغيير المطلوب وإنما هي علاقة طردية وتعني كلما استخدمت القيادة البعد المناسب أجرت التغيير المناسب سواء كان إيجابياً أو سلبياً. كما وأوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي موجب بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، وإن الأثر الأكبر هو في المسوغات الخارجية للتغيير. من خلال نتائج الوصف لأبعاد القيادة التحويلية في المشفى تبين أنه لا يوجد بعد واضح يستخدم في المشفى على حساب الأبعاد الأخرى، إذ كانت نسبة إجابات الباحثين متقاربة للأبعاد جميعها. وأوصت الدراسة على التركيز على المسببات الخارجية لعملية التغيير التنظيمي إذا رغبت الإدارة إجراء عمليات تغيير فعلية. والاعتماد على أحد أبعاد القيادة التحويلية أكثر من غيره من أجل التركيز على عملية التغيير التنظيمي. كما وأوصت على

تفويض السلطات لتمكين القيادات الإدارية من تحفيز العاملين، والاهتمام بتكوين أطر إدارية تتخذ من القيادة التحويلية منهجاً لممارسة العمل مما يكون له مردود إيجابي في تحقيق العدالة التنظيمية في مناخ العمل. وأيضاً اختيار القادة الإداريين ممن تتوافر لديهم الخبرة والصفات والخصائص التي تؤثر في المرؤوسين عند قيام إدارة المشفى بالتغيير التنظيمي.

دراسة الرحيم، إباد محمود (2007)، بعنوان "التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف: دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية"

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المتغيرات التي تعد أكثر تأثيراً في إحداث التغيير التنظيمي في شركة المنتجات النفطية بما يساهم في تمكين الشركة من إظهار دور فعال في تحقيق التوافق بين المتغيرات الخارجية وما يستلزم من تغييرات داخلية يتطلب اجراءها. وبينت نتائج الدراسة إلى أن الشركة شهدت تغيرات بيئية كبيرة ومتسارعة خلال العقد الأخير من الزمن في الوقت الذي كان على الشركة الاستمرار في القيام بدور فاعل من أجل النهوض في عملياتها بما يؤدي إلى تكيفها والتغيرات السريعة الحاصلة في مختلف الميادين، وبينت أيضاً إلى أن من بين مسببات التغيرات التي أجرتها الشركة هو رغبتها في إدامة استمرار الحياة، وأيضاً اثرت التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية على جوانب معينة في الشركة في حين لم يكن تأثيرها مباشر على عناصر أخرى. وبينت الدراسة أيضاً إلى وجود مؤيدين لعمليات التغيير في الشركة يقابل ذلك وجود معارضين إلا أن وجود المؤيدين يشجع الشركة بشكل أكبر في اجراء عمليات التغيير، كما وأوضحت الدراسة أن العامل التكنولوجي يعد من أبرز العوامل التي ساهمت في احداث التغيرات التي جاءت متوافقة ورغبات الشركة في احداث التغيير. وأوصى الباحث إلى أن اجراء أي تغيير في أي جزء من الشركة يتطلب اتباعه بتغيير وبمستوى معين في اجزاء الشركة الاخرى تبعاً لدرجة وقوة التغيير واتساع آثاره، كما أن اجراء أي تغيير يتطلب أن يرافقه تغييراً مناسباً في السياسات، والبرامج، والاجراءات الشاملة للشركة ككل وذلك لتحقيق التناسق بين واقع التغيير التنظيمي وسعي الشركة لتنفيذ سياساتها وتحقيق أهدافها. كما وأوصى الباحث عند التفكير بإجراء تغييرات في الشركة يتطلب القيام بدراسة تحليلية لواقع الضغط البيئي ودرجة قوة النتائج المتحققة من عملية التغيير مع تجنب التغيير في المواقع التي ستؤدي إلى ظهور ردود فعل غير ايجابية ازاء التغيير المطلوب.

دراسة القصيمي، محمد مصطفى (2008)، بعنوان "اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير: دراسة حالة"

حيث تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على ظاهرة مقاومة التغيير التي تعد إحدى الظواهر السلبية التي تسهم في فشل أي جهد للتحويل بالمنظمة نحو الأفضل، كما تهدف هذه الدراسة إلى معالجة مشكلة مقاومة التغيير في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل وتوجيه جهود الإدارة لاختيار المدخل الإداري المناسب. ولقد بينت نتائج الدراسة إلى أن موضوع مقاومة التغيير (أسبابه وأساليب معالجته) حظي باهتمام كبير في دراسات وكتابات العديد من الباحثين بوصفه حلقة وصل بين حالات الفشل والنجاح، إلا أن هناك تبايناً بخصوص مداخل المعالجة. وبينت الدراسة أن هناك تأكيد مستمر على السعي لتخفيض حدة مقاومة التغيير وذلك من خلال ضرورة اختيار المدخل الإداري المناسب بوصفه الأداة الأساسية لمواجهة هذه المقاومة والقضاء عليها أو تحويلها بالاتجاه الإيجابي، حيث أوضحت إن المدخل الإداري الأكثر تأثيراً في مقاومة التغيير هو مدخل بناء الثقة والتمثل في الاعتماد على دعم العاملين الحاليين لإنجاز إجراءات التغيير بوصفهم ركناً أساسياً في هذه العملية يتبعها مدخل الثواب والعقاب. وبينت أن هناك ضعف في اعتماد المداخل الإدارية الأخرى كمدخل نشر ثقافة التغيير ومدخل المشاركة ومدخل جدولة عملية التغيير. ولقد أوصت الدراسة إلى التوجه نحو الاستفادة من التجارب العالمية بخصوص الموضوع وعقد اللقاءات مع المتخصصين والاستشاريين الإداريين في برامج التغيير وإقامة الدورات المتخصصة في هذا المجال. كما وأوصت على إعادة النظر بنظام الحوافز المعمول به حالياً وربطه بالإجراءات المجدولة لعملية التغيير، بالإضافة إلى بناء ثقافة التغيير لدى الأفراد وتحديد طبيعته وحيثيات تنفيذه ودفع الأفراد للالتزام بمبادئه وشروطه. كما وأوصت الدراسة إلى تبني إدارة المنظمة هيكلًا تنظيمياً مرناً بدلاً من الهيكل الالي المعتمد حالياً وبما يدعم طموحات العاملين ويتناسب والتغيرات المختلفة التي تواجه الشركة.

دراسة **Cunningham, Gorge B (2006)** بعنوان "العلاقة بين الالتزام بالتغيير، والتعامل مع التغيير"

حيث تهدف هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الإلتزام بالتغيير وإعادة البناء التنظيمي، حيث تركز هذه الدراسة على السلوك الفردي للعاملين، كما تركز أيضاً على حجم المعرفة والإدراك عند العاملين. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة غير مباشرة بين الإلتزام الفعال بالتغيير، وبين إعادة البناء التنظيمي، كما أن هناك علاقة غير مباشرة بين الاستمرار في الإلتزام التنظيمي، وبين إعادة البناء التنظيمي، وأثبتت الدراسة أن هنالك علاقة مباشرة بين الإلتزام المعياري للتغيير، وبين إعادة البناء التنظيمي.

دراسة **Dobosz Bourne (2006)** بعنوان "إعادة تشكيل مقاومة التغيير"

وقد أجريت الدراسة في شركة جنرال موتورز في بولندا، وتهدف الدراسة إلى وصف نجاح شركة موتورز في تغيير القيم عند الموظفين بالرغم من وجود القيم القديمة التي كان من الممكن أن تمنع عملية التغيير. وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يمكن استبدال كلمة مقاومة التغيير بكلمات أخرى مثل الإصرار على الوظيفة والتمسك بها، والحالة الدراسية السابقة بينت كيف أن الأوضاع الجديدة طورت اتجاهات عمل جديدة بدل ومؤيدة للتغيير.



تناولت الدراسات السابقة مواضيع مختلفة في التغيير التنظيمي، ومن الملاحظ من الدراسات أنها تركز على ربط مفهوم التغيير التنظيمي ببنود أخرى مثل، القيادة التحويلية، والإلتزام بالتغيير، والمداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير، ونلاحظ أيضاً أن بعض من هذه الدراسات طبقت على المؤسسات الخاصة والعامّة في الوطن العربي، وتحدثت هذه الدراسات عن مقاومة التغيير بشكل عام، واتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، وإستراتيجيات التعامل مع مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي. أما ما يميز دراسة فريق البحث الحالية عن الدراسات المذكورة، بأن هذه الدراسة تناولت موضوعات مختلفة في مقاومة التغيير، تتضمن أسباب المقاومة، والعوامل المساعدة في مقاومة التغيير، والإيجابيات والسلبيات المترتبة على مقاومة التغيير، وأهم الإستراتيجيات المتبعة في التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي، وبهذا تكون الدراسة قد شملت معظم جوانب مقاومة التغيير التنظيمي.

كما تتميز هذه الدراسة بأنها طبقت على قطاع البلديات (بلدية الخليل) في حين أن الدراسات السابقة المذكورة لم تطبق على هذا القطاع.

## الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات

✓ المقدمة

✓ منهج الدراسة

✓ مجتمع الدراسة

✓ أداة الدراسة

✓ صدق أداة الدراسة

✓ ثبات الأداة

✓ خطوات تطبيق الدراسة

✓ المعالجة الإحصائية

تتألف فريق البحث في هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ هذه الدراسة، وقد شمل ذلك وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وأداة الدراسة، وصدق أداة الدراسة، وثبات الأداة، وخطوات تطبيق الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخراج النتائج.

### 2.3 منهج الدراسة

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (descriptive) للحصول على المعلومات اللازمة حول مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية في بلدية الخليل، حيث أنه تم استخدام هذا الأسلوب لملائمته لطبيعة مشكلة الدراسة، من أجل الوصول إلى إستنتاجات تساهم في معرفة طبيعة وجوانب مقاومة التغيير التنظيمي.

### 3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مسؤولي المناصب الإشرافية في بلدية الخليل من العام 2015، وقد تم الإسترشاد بأسماء المسؤولين في المناصب الإشرافية من قبل دائرة شؤون الموظفين في بلدية الخليل، حيث تحتوي بلدية الخليل على 69 مشرف. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين في بلدية الخليل وتعتبر عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة كامل، ويوضح الجدول (1-3) خصائص المجتمع الديموغرافي.

وفي ما يلي خصائص المجتمع الديموغرافية في جدول (3-1):

جدول (3-1)

| المتغيرات     |                |       |                 |
|---------------|----------------|-------|-----------------|
| القيم الناقصة | النسبة المئوية | العدد |                 |
| ---           | 95.6           | 65    | ذكر             |
|               | 4.4            | 3     | انثى            |
| ---           | 22.1           | 15    | دبلوم فأقل      |
|               | 51.5           | 35    | بكالوريوس       |
|               | 26.5           | 18    | ماجستير فأكثر   |
| 2             | 33.3           | 22    | 1-5             |
|               | 37.9           | 25    | 6-10            |
|               | 18.2           | 12    | 11-15           |
|               | 10.6           | 7     | من 16 سنة فأكثر |

يتضح من الجدول رقم (3-1) أن النسبة المئوية من فئة الذكور بلغت 95.6% بينما كانت نسبة الإناث 4.4% في المناصب الإشرافية، وهذا يشير إلى أن معظم المناصب الإشرافية هم من فئة الذكور، حيث أن البلدية بطبيعة أعمالها تعتمد على الذكور أكثر منه للإناث.

كما يتضح من الجدول أن الذين يحملون مؤهل علمي (بكالوريوس) شكلوا الأغلبية بنسبة مئوية 51.5%، تلاهم الذين يحملون درجة (ماجستير فأكثر) بنسبة مئوية بلغت 26.5%، وأخيراً الذين يحملون مؤهل علمي (دبلوم فأقل) بنسبة 22.1%. وهذا يدل على أن البلدية تعتمد بشكل كبير على حملة شهادة البكالوريوس في المناصب الإشرافية الإشرافية. وهذه نتيجة منطقية فالمسؤول في المنصب الإشرافي يحتاج على الأقل لدرجة جامعية أولى.

ويتضح من الجدول بالنسبة لسنوات العمل في المنصب الإشرافي أن الذين عملوا في المنصب الإشرافي من 6-10 سنوات بلغت نسبتهم 37.9%، تلاهم الذين عملوا في المنصب الإشرافي من 1-5 سنوات بنسبة مئوية 33.3%، تلاهم الذين عملوا في المنصب الإشرافي من 11-15 سنة حيث بلغت نسبتهم 18.2%، وأخيراً المشرفين الذين عملوا في المنصب الإشرافي 16 سنة فأكثر بلغت نسبتهم 10.6%، ويجدر بالذكر أن القيم الناقصة بالنسبة لعدد سنوات العمل في المنصب الإشرافي كانت 2. ومن الملاحظ أن 71.2% عملوا في المنصب الإشرافي من 1-10 سنوات، وهي مجموع 33.3% و37.9%

### 4.3 أداة الدراسة

على ضوء أهداف الدراسة والتساؤلات التي يسعى فريق البحث للإجابة عنها، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، قام فريق البحث بالإعتماد على الإستبانة لأنها تعد من أكثر الأدوات ملائمة للبحث الوصفي التحليلي، حيث تتيح سهولة جمع المعلومات من خلالها مما يساهم في توفير الوقت والجهد. وقد كانت أسئلة الدراسة مكونة من قسمين، اشتمل القسم الأول على معلومات عامة، أما القسم الثاني فتكون من خمسة محاور، حيث تناول المحور الأول التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي والذي تكون من (12) فقرة، وتناول المحور الثاني التعرف على أهمية العوامل المساعدة على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي والذي تكون من (6) فقرات، أما المحور الثالث تناول التعرف على أهمية كلاً من الفوائد المترتبة على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي والذي تكون من (8) فقرات، وتناول المحور الرابع التعرف على أهمية كلاً من السلبيات الناجمة عن مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي والذي تكون من (3) فقرات، وتناول المحور الخامس والأخير التعرف على أهمية كلاً من الإستراتيجيات المتبعة في التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي والذي تكون من (7) فقرات. وبذلك تتكون عدد فقرات الإستبانة من (36) فقرة تشترك في التعرف على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية في بلدية الخليل، وبعد عرضها على المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة تم اعتمادها بصيغتها الحالية.

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بمناقشتها مع المشرفة الأستاذة لينة المحتسب أولاً، كما وتم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الإختصاص وهم أ. أمجد الننتشة، وأ. سعدية سلطان، والذين أبدوا عدداً من الملاحظات التي أخذت بعين الاعتبار وعليه تم إخراج الإستبانة بشكلها الحالي.

وتم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك كما هو واضح في الجدول (2-3).

جدول (2-3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة.

جدول (2-3)

| الفقرات | قيمة (ر) | الدالة الإحصائية | الفقرات | قيمة (ر) | الدالة الإحصائية |
|---------|----------|------------------|---------|----------|------------------|
| q1      | 0.49     | 0.000            | q19     | 0.35     | 0.004            |
| q2      | 0.34     | 0.005            | q20     | 0.06     | 0.628            |
| q3      | 0.42     | 0.000            | q21     | 0.38     | 0.001            |
| q4      | 0.54     | 0.000            | q22     | 0.30     | 0.012            |
| q5      | 0.39     | 0.001            | q23     | 0.42     | 0.000            |
| q6      | 0.36     | 0.003            | q24     | 0.07     | 0.552            |
| q7      | 0.51     | 0.000            | q25     | 0.18     | 0.146            |
| q8      | 0.41     | 0.000            | q26     | -0.04    | 0.753            |
| q9      | 0.46     | 0.000            | q27     | 0.34     | 0.004            |
| q10     | 0.35     | 0.003            | q28     | 0.24     | 0.048            |
| q11     | 0.27     | 0.026            | q29     | 0.55     | 0.000            |

|       |      |     |       |      |     |
|-------|------|-----|-------|------|-----|
| 0.000 | 0.66 | q30 | 0.027 | 0.27 | q12 |
| 0.000 | 0.52 | q31 | 0.000 | 0.49 | q13 |
| 0.007 | 0.32 | q32 | 0.001 | 0.38 | q14 |
| 0.000 | 0.51 | q33 | 0.000 | 0.58 | q15 |
| 0.000 | 0.41 | q34 | 0.000 | 0.54 | q16 |
| 0.001 | 0.39 | q35 | 0.000 | 0.59 | q17 |
| 0.000 | 0.43 | q36 | 0.000 | 0.49 | q18 |

وتشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن غالبية قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى اتساق داخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

### 6.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك كما هو واضح في الجدول (3-3).

جدول (3-3): نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة

جدول (3-3)

| المجال        | عدد الحالات | عدد الفقرات | قيمة ألفا |
|---------------|-------------|-------------|-----------|
| الدرجة الكلية | 68          | 36          | 0.84      |

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3-3) إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات بشكل عام، حيث بلغت قيمة الثبات للدرجة الكلية للمقياس (0.84).

فيما يلي خطوات تطبيق الدراسة:

1. قام فريق البحث بتوزيع (69) إستبانة، بعد أن تم التأكد من صدق الأداة، حيث تم توزيعها على مسؤولي المناصب الإشرافية في بلدية الخليل والتي بلغ عددها 69 منصب إشرافي.
2. قام مسؤولي المناصب الإشرافية بتعبئة الإستبانة بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قام فريق البحث بجمعها منهم ولقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (68) إستبانة.
3. بعد أن تم جمع هذه الإستبانات قام فريق البحث بعملية المعالجة الإحصائية للمعلومات التي تم جمعها بواسطة هذه الاستبانة من خلال التحليل الإحصائي للتوصل الى الإستنتاجات والمعلومات المطلوبة.

### 8.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قام فريق البحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، حيث أعطيت الإجابة موافق بشد 5 درجات، وموافق 4 درجات، ومحايد 3 درجات، وغير موافق درجتين، وغير موافق بشدة درجة واحدة. ولقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا. وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS. ويوضح الجدول (4-3) مفاتيح التصحيح التي تم الإستناد إليها أثناء التحليل.



جدول (4-3)

مفاتيح التصحيح:

| الدرجة | المتوسط الحسابي |
|--------|-----------------|
| قليلة  | 2.33-1.00       |
| متوسطة | 3.67-2.34       |
| كبيرة  | 5.00-3.68       |

من أجل فهم أفضل لنتائج الدراسة، ولتحديد مدى ارتباطها بالمتغيرات المدروسة، تم إجراء تحليل إحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان.

من أجل ذلك، تم استخدام اختبار كاي تربيع (Chi-Square Test) لتحديد ما إذا كانت الفرضيات المدروسة تتوافق مع النتائج التي تم الحصول عليها.

من خلال تحليل النتائج، تم الكشف عن وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المدروسة، مما يدعم الفرضيات التي تم وضعها في إطار الدراسة.

فيما يتعلق بالأسباب التي تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية في بيئة العمل، فقد أظهرت النتائج أن الأسباب الرئيسية هي نقص التدريب، والافتقار إلى الموارد البشرية، وضعف التواصل بين الإدارات المختلفة.

## الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة

من أجل فهم أفضل لنتائج الدراسة، ولتحديد مدى ارتباطها بالمتغيرات المدروسة، تم إجراء تحليل إحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان.

جدول (4-1)

يتضمن هذا الفصل تحليلاً احصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلتها.

#### أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما أهم الأسباب التي تدفع بالعاملين في بلدية الخليل إلى مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام فريق البحث باستخراج التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على الفقرات التي تم من خلالها التعرف على أهم الأسباب التي تدفع بالعاملين في بلدية الخليل إلى مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية ، وذلك على النحو المبين في الجدول رقم (1-4) الآتي:

جدول (1-4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للأسباب التي تدفع بالعاملين في بلدية الخليل إلى مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية مرتبة حسب الأهمية.

جدول (1-4)

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات  |
|--------|-------------------|-----------------|--|
| كبيرة  | 0.62              | 4.35            | يقاوم العاملون التغيير التنظيمي الذي من الممكن أن يمس الرواتب        |
| كبيرة  | 0.67              | 4.29            | يقاوم العاملون التغيير التنظيمي إذا كان من شأنه تهديد مركزهم الإداري |

|     |   |      |      |        |
|-----|---|------|------|--------|
| 96  | يقاوم العاملین التغيير التنظيمي إذا كان من شأنه التقليل من صلاحياتهم وسلطاتهم   | 4.10 | 0.63 | كبيرة  |
| q2  | إن عدم شعور العاملین بالأمن والاستقرار الوظيفي تعتبر من الأسباب التي تدفعهم إلى مقاومة التغيير التنظيمي                             | 3.90 | 0.87 | كبيرة  |
| q1  | إن الخوف من المجهول يعتبر من الأسباب التي تدفع العاملین إلى مقاومة التغيير التنظيمي   | 3.82 | 0.79 | كبيرة  |
| q11 | يقاوم العاملین التغيير التنظيمي بسبب نقص المعلومات الكافية والواضحة   | 3.81 | 0.82 | كبيرة  |
| q9  | يقاوم العاملین التغيير التنظيمي إذا كان من شأنه تخفيض أهمية الوظيفة التي يشغلونها   | 3.74 | 0.91 | كبيرة  |
| q3  | يقاوم العاملین التغيير التنظيمي إذا كان مخالف للأعراف والتقاليد الاجتماعية  | 3.68 | 0.91 | كبيرة  |
| q8  | يقاوم العاملین التغيير التنظيمي إذا اقتضى زيادة متطلبات العمل المطلوبة منهم في عملهم  | 3.68 | 0.85 | كبيرة  |
| q10 | يقاوم العاملین التغيير التنظيمي إذا اقتضى نقلهم إلى قسم آخر داخل البلدية  | 3.60 | 0.93 | متوسطة |
| q4  | يقاوم العاملین التغيير التنظيمي الذي يؤدي إلى فقدان بعض العلاقات الاجتماعية مع زملائهم في العمل                                     | 3.54 | 0.78 | متوسطة |
| q12 | يقاوم العاملین التغيير التنظيمي إذا اقتضى الاستغناء عن المهارات المكتسبة في العمل واستبدالها بمهارات أخرى من خلال البرامج التدريبية | 3.41 | 0.93 | متوسطة |
|     | الدرجة الكلية   | 3.82 | 0.41 | كبيرة  |

ويفسر فريق البحث أن العاملين يقاومون التغيير في حالة إرتباطه بموضوع الراتب، حيث أن الرواتب شيء أساسي لأي عامل وهي الجزء الحيوي والأساسي المساعد على تلبية متطلبات الحياة الضرورية.

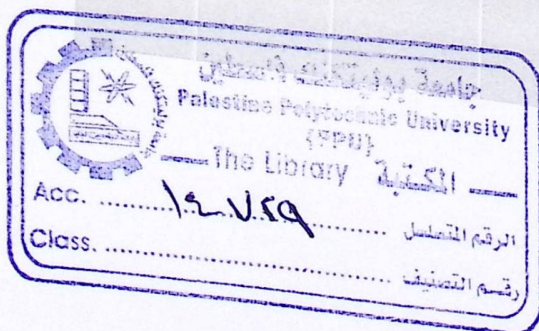
السؤال الثاني: ما أهم العوامل المساعدة على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام فريق البحث باستخراج التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على الفقرات التي تم من خلالها التعرف على أهم العوامل المساعدة على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية، وذلك على النحو المبين في الجدول رقم (2-4) الآتي:

جدول (2-4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعوامل المساعدة على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية مرتبة حسب الأهمية.

جدول (2-4)

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات  |
|--------|-------------------|-----------------|--|
| كبيرة  | 0.73              | 4.06            | ضعف الثقة بين العاملين والمسؤولين                      |
| كبيرة  | 0.76              | 3.90            | وجود نماذج من التغيير الفاشل الذي تم سابقا             |
| كبيرة  | 0.77              | 3.74            | فرض التغيير على أفراد وجماعات العمل                    |
| متوسطة | 0.91              | 3.63            | عدم تقبل الأخطاء                                       |
| متوسطة | 1.03              | 3.46            | العلاقات غير الرسمية (الاجتماعية) بين الزملاء في العمل |



|        |      |      |                        |     |
|--------|------|------|------------------------|-----|
| متوسطة | 1.03 | 3.44 | الخوف من اللوم والعقاب | q17 |
| كبيرة  | 0.56 | 3.70 | الدرجة الكلية          |     |

يتضح من الجدول أن الدرجة الكلية لأهم العوامل المساعد على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية كانت كبيرة وبمتوسط حسابي (3.70).

وتشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن أكثر العوامل التي تساعد العاملين على مقاومة التغيير التنظيمي هي "ضعف الثقة بين العاملين والمسؤولين" بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.06)، ثم "وجود نماذج من التغيير الفاشل الذي تم سابقاً" بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.90)، ثم "تلاها فرض التغيير على أفراد وجماعات العمل" بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.74).

بينما كانت أقل العوامل شيوعاً هي "الخوف من اللوم والعقاب" بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.44)، تلاها "العلاقات غير الرسمية (الاجتماعية) بين الزملاء في العمل" بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي (3.46)، وأخيراً "عدم تقبل الأخطاء" بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.63).

ويفسر فريق البحث أهمية الثقة بين العاملين والمسؤولين بأنها نابعة من شعور العاملين بأنهم مرتبطين بدماءهم ومشرفيهم في البلدية، فكلما ضعفت الثقة بين العاملين والمسؤولين كلما ساعد ذلك على مقاومة التغيير التنظيمي حيث أن العاملين يرفضون ويقاومون التغيير لضعف ثقتهم بنوايا مسؤوليهم والهدف من تطبيق التغيير، ويرى فريق البحث برامج التغيير يجب أن تكون مخططة ومنظمة خوفاً من الفشل في عملية التغيير الأمر الذي يدفع بالعاملين إلى مقاومة أي تغيير مستقبلي.

السؤال الثالث: ما أهم الفوائد المترتبة على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام فريق البحث باستخراج التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على الفقرات التي تم من خلالها التعرف على أهم الفوائد المترتبة على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية، وذلك على النحو المبين في الجدول رقم (4-3) الآتي:

جدول (4-3): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفوائد المترتبة على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية مرتبة حسب الأهمية.

جدول (4-3)

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات  |
|--------|-------------------|-----------------|--|
| كبيرة  | 0.68              | 4.21            | توفير درجة من الاستقرار داخل بلدية الخليل q25                      |
| كبيرة  | 0.56              | 4.21            | إجبار البلدية على وضع أهداف وخطط أوضح لبرنامج التغيير التنظيمي q19 |
| كبيرة  | 0.56              | 4.12            | الكشف عن وجود نقاط ضعف في عملية اتخاذ القرار q22                   |
| كبيرة  | 0.61              | 4.01            | اكتشاف ثغرات في أنظمة وعمليات الاتصال q20                          |
| كبيرة  | 0.66              | 4.01            | التوصل إلى قرارات ذات جودة ونوعية أفضل q24                         |
| كبيرة  | 0.71              | 4.00            | اكتشاف ثغرات في عملية نقل وإيصال المعلومات q21                     |
| كبيرة  | 0.75              | 3.87            | إثارة وجهات النظر الفردية مما يساهم في التوصل إلى قرارات جيدة q26  |

|       |      |      |  |
|-------|------|------|--|
| كبيره | 0.84 | 3.79 | تحليل دقيق لاتجاهات ومشاعر ومواقف العاملين نحو |
|       |      |      | عملية التغيير التنظيمي                         |
| كبيره | 0.34 | 4.02 | الدرجة الكلية                                  |

ويتضح من الجدول أن الدرجة الكلية لأهم الفوائد المقترنة على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية كانت كبيرة وبمتوسط حسابي (4.02).

وتشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن أكثر الفوائد أهمية وشيوعاً والتي تنتج عن مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي هي "توفير درجة من الاستقرار داخل بلدية الخليل" بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.21)، وكذلك "إجبار البلدية على وضع أهداف وخطط أوضح لبرنامج التغيير التنظيمي" بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.21)، ثم "الكشف عن وجود نقاط ضعف في عملية اتخاذ القرار" بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.12)، ثم "اكتشاف ثغرات في أنظمة وعمليات الاتصال"، وكذلك "التوصل إلى قرارات ذات جودة ونوعية أفضل" بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.01)، تلاها "اكتشاف ثغرات في عملية نقل وإيصال المعلومات" بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.00)، تبعها "إثارة وجهات النظر الفردية مما يساهم في التوصل إلى قرارات جيدة" بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.87)، وأخيراً تحليل دقيق لاتجاهات ومشاعر ومواقف العاملين نحو عملية التغيير التنظيمي" بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.79).

ويفسر فريق البحث أن أهمية توفير درجة من الإستقرار داخل البلدية حيث أن الإستقرار يشعر العاملين بالأمن الوظيفي. كما أن مقاومة التغيير التنظيمي تجعل المسؤولين مجبرين على وضع خطط وأهداف أكثر وضوحاً لأي برنامج تغيير منوي تحقيقه. مما يساهم في الوصول إلى نتائج ذات جودة ونوعية أفضل.



السؤال الرابع: ما أهم السلبيات الناجمة على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام فريق البحث باستخراج التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على الفقرات التي تم من خلالها التعرف على أهم السلبيات الناجمة على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية، وذلك على النحو المبين في الجدول رقم (4-4) الآتي:

جدول (4-4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للسلبيات الناجمة على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية مرتبة حسب الأهمية.

جدول (4-4)

| الفقرات       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---------------|-----------------|-------------------|--------|
| q28           | 3.84            | 0.84              | كبيرة  |
| q29           | 3.81            | 0.85              | كبيرة  |
| التنظيمي      |                 |                   |        |
| q27           | 3.65            | 0.91              | متوسطة |
| الدرجة الكلية | 3.76            | 0.72              | كبيرة  |

ويتضح من الجدول أن الدرجة الكلية لأهم السلبيات الناجمة على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية كانت كبيرة وبمتوسط حسابي (3.76).

وتشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن أكثر السلبيات الناجمة عن مقاومة التغيير كانت ضعف العلاقة بين الإدارة والعاملين" ولقد جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.84)، تلاها "الفشل والإخفاق في تحقيق أهداف برامج التغيير التنظيمي" بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.81)، وأخيرا تهديد أمن وإستقرار المنظمة" بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.65).

ومن خلال ما سبق يرى فريق البحث بأن أي مقاومة للتغيير التنظيمي ينتج عنها ضعف للعلاقات بين الإدارة والعاملين، حيث أن على إدارة البلدية العمل على توثيق العلاقة بينهم وبين العاملين، مما ينعكس على تحقيق أهداف برامج التغيير التنظيمي المنوي تحقيقها وعدم افسالها من قبل العاملين المقاومين لهذا التغيير.

السؤال الخامس: ما أهم الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام فريق البحث باستخراج التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على الفقرات التي تم من خلالها التعرف على أهم الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية، وذلك على النحو المبين في الجدول رقم (4-5) الآتي:

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية مرتبة حسب الأهمية.

وتشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن أكثر السلبيات الناجمة عن مقاومة التغيير كانت "ضعف العلاقة بين الإدارة والعاملين" ولقد جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.84)، تلاها "الفشل والإخفاق في تحقيق أهداف برامج التغيير التنظيمي" بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.81)، وأخيرا تهديد أمن وإستقرار المنظمة" بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.65).

ومن خلال ما سبق يرى فريق البحث بأن أي مقاومة للتغيير التنظيمي ينتج عنها ضعف للعلاقات بين الإدارة والعاملين، حيث أن على إدارة البلدية العمل على توثيق العلاقة بينهم وبين العاملين، مما ينعكس على تحقيق أهداف برامج التغيير التنظيمي المنوي تحقيقها وعدم افضالها من قبل العاملين المقاومين لهذا التغيير.

السؤال الخامس: ما أهم الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام فريق البحث باستخراج التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على الفقرات التي تم من خلالها التعرف على أهم الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية، وذلك على النحو المبين في الجدول رقم (4-5) الآتي:

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية مرتبة حسب الأهمية.

جدول (4-5)

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات   |
|--------|-------------------|-----------------|---|
| كبيرة  | 0.70              | 4.19            | إجراء اتصالات مع العاملين لشرح عملية التغيير التنظيمي                           |
| كبيرة  | 0.89              | 4.15            | دعم الإدارة العليا لبرنامج التغيير من خلال تشجيع عمليات التغيير.                |
| كبيرة  | 0.76              | 4.12            | مشاركة العاملين في عملية التغيير من خلال الحوار أو عقد اللقاءات                 |
| كبيرة  | 0.92              | 3.85            | إعطاء مكافآت لكل من يطبق خطط التغيير المرسومة                                   |
| كبيرة  | 0.63              | 3.75            | التفاوض والاتفاق مع مقاومي التغيير التنظيمي                                     |
| متوسطة | 0.97              | 3.21            | المناوره من خلال استخدام أسلوب التحايل على مقاومي التغيير                       |
| متوسطة | 1.01              | 3.15            | استخدام الجماعات غير الرسمية (الصدائة) لأغراض الضغط على مقاومي التغيير التنظيمي |
| كبيرة  | 0.49              | 3.77            | الدرجة الكلية   |

يوضح من الجدول أن الدرجة الكلية لأهم الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية كانت كبيرة وبمتوسط حسابي (3.77).

وتشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن أكثر المظاهر شيوعاً كانت "إجراء اتصالات مع العاملين لشرح عملية التغيير التنظيمي" حيث جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.19)، ثم "دعم الإدارة العليا لبرنامج التغيير من خلال تشجيع عمليات التغيير" بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.15)،

تلاها "مشاركة العاملين في عملية التغيير من خلال الحوار أو عقد اللقاءات" بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.12)، ثم "إعطاء مكافآت لكل من يطبق خطط التغيير المرسومة" بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.85)، تبعها "التفاوض والاتفاق مع مقاومي التغيير التنظيمي" بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.75).

في حين كانت أقل المظاهر شيوعاً هي "إستخدام الجماعات غير الرسمية (الصدّاقة) لأغراض الضغط على مقاومي التغيير التنظيمي" حيث جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.15)، تلاها "المنافرة من خلال إستخدام أسلوب التحايل على مقاومي التغيير" بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.21).

ويرى فريق البحث أهمية إجراء إتصالات مع العاملين لشرح عملية التغيير التنظيمي تأتي بسبب الحاجة لوجود حوار حول برنامج التغيير التنظيمي الذي بدوره يقلل من المقاومة، كما يرى فريق البحث بأن إعطاء المكافآت هي إستراتيجية مهمة أيضاً ويمكن الإستفادة منها عند التعامل مع مقاومي التغيير على الرغم من أنها قد تكون مكلفة.



ويتناول هذا الفصل أهم النتائج التي تم التوصل إليها وكذلك أهم التوصيات التي يرى فريق البحث ضرورة الأخذ بها

## 1.5 تلخيص النتائج

1. أظهرت النتائج أن النسبة المئوية من فئة الذكور بلغت 95.6% بينما كانت نسبة الإناث 4.4% في المناصب الإشرافية ، وهذا يشير إلى أن معظم المناصب الإشرافية هم من فئة الذكور.
2. أظهرت نتائج التحليل أن الذين يحملون مؤهل علمي (بكالوريوس) شكلوا الأغلبية بنسبة مئوية 51.5%، تلاهم الذين يحملون درجة (ماجستير ر) بنسبة مئوية بلغت 26.5%، وأخيراً الذين يحملون مؤهل علمي (دبلوم فأقل) بنسبة 22.1%. وهذا يدل على أن البلدية تعتمد بشكل كبير على حملة شهادة البكالوريوس في المناصب الإشرافية.
3. أظهرت النتائج أن الذين عملوا في الموقع الإشرافي من 1-5 سنوات بلغت نسبتهم 33.3%، وأن الذين عملوا في الموقع الإشرافي من 6-10 سنوات بلغت نسبتهم 37.9%، وأن الذين عملوا في الموقع الإشرافي 11-15 سنة بلغت نسبتهم 18.2%، وأن الذين عملوا 16 سنة فأكثر في الموقع الإشرافي بلغت نسبتهم 10.6%.
4. أظهرت النتائج أن أكثر الأسباب التي تدفع بالعاملين إلى مقاومة التغيير التنظيمي هي مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي الذي من الممكن أن يمس الرواتب
5. أظهرت النتائج أن مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي تزيد في حال تهديد التغيير لمراكزهم الإدارية والتقليل من صلاحياتهم.
6. يعد عدم شعور العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي والخوف من المجهول من أهم الأسباب التي تدفع العاملين إلى مقاومة التغيير التنظيمي، حيث تبين أن الموظف يرغب بوجود حالة من الاستقرار الوظيفي.
7. إن فرض التغيير على أفراد وجماعات العمل، ووجود نماذج من التغيير الفاشل الذي تم سابقاً، ضعف الثقة بين العاملين والمسؤولين حيث تبين أن هذه العوامل من شأنها المسؤولين اعتبروا من العوامل المساعدة على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في بلدية الخليل.

8. أظهرت نتائج الدراسة أن أهم الفوائد المترتبة على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي هي توفير درجة من الإستقرار داخل بلدية الخليل وإجبار البلدية على وضع أهداف وخطط أوضح لبرامج التغيير، والكشف عن وجود نقاط ضعف في عملية اتخاذ القرار، والتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل.

9. إن ضعف العلاقة بين الإدارة والعاملين، والفشل والإخفاق في تحقيق أهداف برامج التغيير التنظيمي، يعتبر من السلبيات الناجمة عن مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.

10. من أهم الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي هي الاستراتيجيات التالية وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً (إجراء اتصالات مع العاملين لشرح عملية التغيير التنظيمي، دعم الإدارة العليا لبرامج التغيير من خلال تشجيع عمليات التغيير التنظيمي، مشاركة العاملين في عملية التغيير، إعطاء مكافآت لكل من يطبق خطط التغيير، الإتفاق والتفاوض مع مقاومي التغيير التنظيمي).



1. يجب الأخذ بعين الإعتبار بنظام الحوافز والأجور لأنها تعتبر من أهم الأسباب التي تدفع بالعاملين إلى مقاومة التغيير التنظيمي.
2. عدم اللجوء لفرض التغيير على أفراد وجماعات العمل لأن ذلك يساعد على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.
3. المحافظة على الأمن والاستقرار الوظيفي عند إجراء أي تغيير تنظيمي داخل بلدية الخليل حيث يعتبر من أهم الأسباب التي تدفعهم إلى مقاومة التغيير التنظيمي.
4. توفير المعلومات الكافية والواضحة عند إجراء التغيير التنظيمي.
5. ضرورة الإهتمام بالجوانب الإنسانية عند تطبيق عملية التغيير.
6. الحفاظ على الثقة المتبادلة بين العاملين والمسؤولين في بلدية الخليل.
7. عدم إستخدام إستراتيجية المناورة في التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.
8. الموازنة بين زيادة متطلبات العمل وبين متطلبات برامج التغيير التنظيمي.
9. ضرورة اشراك العاملين في عملية التغيير التنظيمي وجعلهم جزء لا يتجزأ منها.
10. التأكيد على التواصل المستمر مع العاملين لشرح أي عملية تغيير منوي إحداثها.

1- أبو بكر، محمد (2001)، "التقنيات الحديثة في التعليم مع التركيز على العنصر البشري"،  
 مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1-2، ص: 66-92.

2- أبو بكر، محمد (2011)، "التقنيات الحديثة في التعليم مع التركيز على العنصر البشري"،  
 مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1-2، ص: 66-92.

3- أبو بكر، محمد (2011)، "التقنيات الحديثة في التعليم مع التركيز على العنصر البشري"،  
 مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1-2، ص: 66-92.

4- أبو بكر، محمد (2011)، "التقنيات الحديثة في التعليم مع التركيز على العنصر البشري"،  
 مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1-2، ص: 66-92.

## المراجع

5- أبو بكر، محمد (2011)، "التقنيات الحديثة في التعليم مع التركيز على العنصر البشري"،  
 مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1-2، ص: 66-92.

6- أبو بكر، محمد (2011)، "التقنيات الحديثة في التعليم مع التركيز على العنصر البشري"،  
 مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1-2، ص: 66-92.

✓ المراجع العربية

✓ المراجع الأجنبية

✓ المراجع الإلكترونية

7- أبو بكر، محمد (2011)، "التقنيات الحديثة في التعليم مع التركيز على العنصر البشري"،  
 مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1-2، ص: 66-92.

8- أبو بكر، محمد (2011)، "التقنيات الحديثة في التعليم مع التركيز على العنصر البشري"،  
 مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1-2، ص: 66-92.

9- أبو بكر، محمد (2011)، "التقنيات الحديثة في التعليم مع التركيز على العنصر البشري"،  
 مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1-2، ص: 66-92.

10- أبو بكر، محمد (2011)، "التقنيات الحديثة في التعليم مع التركيز على العنصر البشري"،  
 مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1-2، ص: 66-92.

- أبو تايه، سلطان، (2001)، "العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي"، دراسات العلوم الإدارية، مجلد 28، عدد 1-2، ص: 68-92.
- جردات ناصر، المعاني أحمد، عريقات أحمد، (2013)، "إدارة التغيير والتطوير"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- حامد، إياد، (2011)، " أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 27- العدد الرابع-2011.
- الحامدي، علي، (1999)، "مقاومة المقاومة-30 طريقة لريادة التغيير وترويض المقاومة".
- حجاج، خليل، (2009)، "مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد 15، ص: 361-396.
- حريم، حسين، (2004)، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخضير، محسن، (2003)، إدارة التغيير "مدخل اقتصادي للسلوكيات الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق: سوريا.
- دراوش، رابح، (2011)، "مقاومة التغيير في التنظيمات-الاسباب والعوامل-"، موسوعة الاقتصاد والتمويل الاسلامي.
- الرحيم، إياد محمود، (2007)، "التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف (دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية)"، مجلة التقني، المجلد-20.
- السعود، راتب، (2012)، "مقاومة التغيير في المنظمات التربوية"، ورقة عمل في مؤتمر فلدلفيا الدولي السابع عشر.
- الشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية (2003). وثائق الاجتماع الحادي عشر. الخرطوم: منشورات الشبكة.

- الصيرفي، محمد، (2006)، "إدارة التغيير"، دار الفكر الجامعي.
- عبد الكريم أحمد، وآخرون، (2007) "حرب الاعنف.... الخيار الثالث"، الدار العربية للعلوم ناشرون.
- القريوتي، محمد قاسم، (2012)، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة السادسة.
- القصيمي، محمد مصطفى، (2008)، "اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير (دراسة-حالة)"، تنمية الرافدين، ص ص 91-109.
- القلوبى، مجدي، "التغيير المخطط للتنظيم"، مجلة التنمية الادارية، 1995، العدد 66، ص 1.
- قويدر، معيزي، (2011)، "مفاهيم أساسية في التغيير ومقاومة التغيير وإدارة التغيير"، جامعة سعد دحلب.
- اللوزي، موسى، (1997)، "اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير دراسات"، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 2.
- المرسي، جمال الدين، (2006)، "الثقافة التنظيمية و التغيير"، ط 16، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ملحم يحيى، الابراهيمى محمد، (2008)، " استراتيجيات واسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، مجلد 4، العدد 2، ص: 216- 243.

- Bourne, Dobosz and Jankowics, A.D, Dorota "Reframing resistance to change experience from general motors Poland", International journal of human resource management, vol.17, (Issue 12, Dec. 2006), p.2021-2034.
- Brown,D and Harrey,D.(2006)"An experiential approach to organizational development" .7<sup>th</sup> edition . prentice-Hall : New-jersey. Prentice-Hall.
- George B., Cunningham, "The relationships among commitment to change, coping with change", Journal of work organizational psychology, vol.15, (Issue 1, Mar. 2006), p.29-45.
- Ivancevich, Konopaske, Matteson " Organizational behavior and management"(2005) 6<sup>th</sup> edition .McGraw hill international editions.
- Robbins.S. and coulter,M.(2005)."Management",4th edition
- Waddell, Dianne, and Sohal Amrik,(1998)."Resistance: constructive Tool for change management."

- <http://www.hebron-city.ps>

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله

بسم الله الرحمن الرحيم  
الحمد لله الذي جعلنا من عباده المخلصين  
الذين هم خير خلق الله  
والذين هم خير خلق الله  
والذين هم خير خلق الله

الحمد لله الذي جعلنا من عباده المخلصين

## الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله

الحمد لله

الحمد لله

الحمد لله

الحمد لله

الحمد لله

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله

الحمد لله

الحمد لله

الحمد لله

الحمد لله

بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

إستبانة الدراسة

الاخ الكريم، الاخت الكريمة...

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم فريق للبحث بدراسة حول (مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية في بلدية الخليل) وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة من كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين.

لذا يرجى التكرم بالتعاون مع فريق البحث في الإجابة على فقرات الإستبانة بدقة وموضوعية، علماً بأنه سيتم التعامل مع المعلومات الواردة في الإستبانة بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع فائق الاحترام

فريق البحث:

طارق الكركي

عبدالله التكروري

إيهاب العويوي

بإشراف:

أ. لينه المحتسب

القسم الأول: بيانات عامة

الجنس :

أنثى

ذكر

المؤهل العلمي:

ماجستير فأكثر

بكالوريوس

دبلوم فأقل

سنوات العمل في الموقع الإشرافي:

1- من وجهة نظرك كمسؤول عدل أي من درجة موافقتك لكل من الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.

| المرآة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1      |            |       |       |           |                |
| 2      |            |       |       |           |                |
| 3      |            |       |       |           |                |
| 4      |            |       |       |           |                |
| 5      |            |       |       |           |                |
| 6      |            |       |       |           |                |
| 7      |            |       |       |           |                |
| 8      |            |       |       |           |                |
| 9      |            |       |       |           |                |
| 10     |            |       |       |           |                |
| 11     |            |       |       |           |                |
| 12     |            |       |       |           |                |



2- من وجهة نظرك كمسؤول عبر/ي عن درجة أهمية كلاً من العوامل المساعدة على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.

| الرقم | السؤال   | مهم بدرجة كبيرة جداً | مهم بدرجة كبيرة | محايد | غير مهم بدرجة كبيرة | غير مهم بدرجة كبيرة جداً |
|-------|--|----------------------|-----------------|-------|---------------------|--------------------------|
| 13    | وجود نماذج من التغيير الفاشل الذي تم سابقاً.         |                      |                 |       |                     |                          |
| 14    | ضعف الثقة بين العاملين والمسؤولين.                   |                      |                 |       |                     |                          |
| 15    | فرض التغيير على أفراد وجماعات العمل.                 |                      |                 |       |                     |                          |
| 16    | عدم تقبل الأخطاء.                                    |                      |                 |       |                     |                          |
| 17    | الخوف من اللوم والعقاب.                              |                      |                 |       |                     |                          |
| 18    | العلاقات غير الرسمية (الإجتماعية) بين الزملاء العمل. |                      |                 |       |                     |                          |

حدد/ي أية عوامل أخرى تراها مناسبة تساعد على مقاومة العاملين المسؤول عنهم (المشرف عليهم) للتغيير التنظيمي.

.....

.....

.....

.....

3- من وجهة نظرك كمسؤول عبر/ي عن درجة أهمية كلاً من الفوائد المترتبة على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.

| الرقم | السؤال   | مهم بدرجة كبيرة جداً | مهم بدرجة كبيرة | محايد | غير مهم بدرجة كبيرة | غير مهم بدرجة كبيرة جداً |
|-------|--|----------------------|-----------------|-------|---------------------|--------------------------|
| 19    | إجبار البلدية على وضع أهداف وخطط أوضح لبرنامج التغيير التنظيمي.        |                      |                 |       |                     |                          |
| 20    | إكتشاف ثغرات في أنظمة وعمليات الإتصال.                                 |                      |                 |       |                     |                          |
| 21    | إكتشاف ثغرات في عملية نقل وإيصال المعلومات.                            |                      |                 |       |                     |                          |
| 22    | الكشف عن وجود نقاط ضعف في عملية إتخاذ القرار.                          |                      |                 |       |                     |                          |
| 23    | تحليل دقيق لإتجاهات ومشاعر ومواقف العاملين نحو عملية التغيير التنظيمي. |                      |                 |       |                     |                          |
| 24    | التوصل إلى قرارات ذات جودة ونوعية أفضل.                                |                      |                 |       |                     |                          |
| 25    | توفير درجة من الإستقرار داخل بلدية الخليل.                             |                      |                 |       |                     |                          |
| 26    | إثارة وجهات النظر الفردية مما يساهم في التوصل إلى قرارات جديدة.        |                      |                 |       |                     |                          |

4- من وجهة نظرك كمسؤول عبر/ي عن درجة أهمية كل من السلبيات الناجمة عن مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.

| الرقم | السؤال  | مهم بدرجة كبيرة جداً | مهم بدرجة كبيرة | محايد | غير مهم بدرجة كبيرة | غير مهم بدرجة كبيرة جداً |
|-------|---|----------------------|-----------------|-------|---------------------|--------------------------|
| 27    | تهديد أمن وإستقرار المنظمة.                           |                      |                 |       |                     |                          |
| 28    | ضعف العلاقة بين الإدارة والعاملين.                    |                      |                 |       |                     |                          |
| 29    | الفشل والإخفاق في تحقيق أهداف برامج التغيير التنظيمي. |                      |                 |       |                     |                          |

5- من وجهة نظرك كمسؤول عبر/ي عن درجة أهمية كلاً من الإستراتيجيات المتبعة في التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.

| الرقم | السؤال   | مهم بدرجة كبيرة جداً | مهم بدرجة كبيرة | محايد | غير مهم بدرجة كبيرة جداً | غير مهم بدرجة كبيرة |
|-------|--|----------------------|-----------------|-------|--------------------------|---------------------|
| 30    | إجراء إتصالات مع العاملين لشرح عملية التغيير التنظيمي.                           |                      |                 |       |                          |                     |
| 31    | دعم الإدارة العليا لبرامج التغيير من خلال تشجيع عمليات التغيير.                  |                      |                 |       |                          |                     |
| 32    | مشاركة العاملين في عملية التغيير من خلال الحوار أو عقد اللقاءات.                 |                      |                 |       |                          |                     |
| 33    | إعطاء مكافآت لكل من يطبق خطط التغيير المرسومة.                                   |                      |                 |       |                          |                     |
| 34    | التفاوض والإتفاق مع مقاومي التغيير التنظيمي.                                     |                      |                 |       |                          |                     |
| 35    | المنافرة من خلال إستخدام أسلوب التحايل على مقاومي التغيير.                       |                      |                 |       |                          |                     |
| 36    | إستخدام الجماعات غير الرسمية (الصدائة) لأغراض الضغط على مقاومي التغيير التنظيمي. |                      |                 |       |                          |                     |

حدد/ي أية إستراتيجيات أخرى متبعة للتعامل مع مقاومة العاملين المسؤول عنهم (المشرف عليهم) للتغيير التنظيمي.

.....

.....

.....

.....

انتهت الاستبانة

شاكرين لكم حسن تعاونكم

## Abstract

This study aimed to know and cover the reasons which lead to resistance to organizational change, the assistant factors for resistance to organizational change, the advantages and disadvantages resulted from resistance to organizational change, and the relevant strategies for dealing with resistance to organizational change in Hebron municipality.

A questionnaire was developed for achieving the study objectives, and it was examined by consistency and reliability tests. After the data was collected through the questionnaires, it was encoded and entered into the computer and statistically treated through the statistical software (SPSS). And 69 questionnaires have been distributed to the 69 supervisory position in Hebron municipality and 68 questionnaires have been collected

Through reviewing the output of statistical analysis, numbers of results were created by the researchers:

1. Ensuring the availability of clear and sufficient information about the organizational change can help reduce the worker's resistance to change.
2. The results showed that the most relevant reason for the worker's resistance to change is that related to wages, it showed also that the worker's resistance to change increases as they feel that the change will threaten their administrative positions or reduce their authorities.
3. Imposition of change on the individuals and groups, the existence of past failure related to change, and weak trust between the workers and their

supervisors are the most relevant assistant factors for the worker's resistance to change.

4. Conducting communication with the workers for demonstrating the change processes, top management support for change programs, workers participation in the change process, and rewards for workers who accomplish the change plans are considered the most relevant strategies followed for dealing with worker's resistance to change.

the reseach team recommends the following:

1. Keeping the security and stability within the organization when conducting any change
2. Considering the salaries and wages when implementing the change program
3. Ensuring the availability of sufficient and clear information when executing the organizational change.
4. It's important to consider the humanity aspects when executing the change.
5. Protecting the mutual trust when executing the change
6. Avoid using the manipulation strategy in dealing with worker's resistance to change.
7. It's important to balance between increasing the job's requirements and change program requirements.
8. It's necessary to give the workers the chance to participate in the change program.

|     |   |      |      |        |
|-----|---|------|------|--------|
| q6  | يقاوم العاملون التغيير التنظيمي إذا كان من شأنه التقليل من صلاحياتهم وسلطاتهم   | 4.10 | 0.63 | كبيرة  |
| q2  | إن عدم شعور العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي تعتبر من الأسباب التي تدفعهم إلى مقاومة التغيير التنظيمي                             | 3.90 | 0.87 | كبيرة  |
| q1  | إن الخوف من المجهول يعتبر من الأسباب التي تدفع العاملين إلى مقاومة التغيير التنظيمي   | 3.82 | 0.79 | كبيرة  |
| q11 | يقاوم العاملون التغيير التنظيمي بسبب نقص المعلومات الكافية والواضحة   | 3.81 | 0.82 | كبيرة  |
| q9  | يقاوم العاملون التغيير التنظيمي إذا كان من شأنه تخفيض أهمية الوظيفة التي يشغلونها   | 3.74 | 0.91 | كبيرة  |
| q3  | يقاوم العاملون التغيير التنظيمي إذا كان مخالفاً للأعراف والتقاليد الاجتماعية  | 3.68 | 0.91 | كبيرة  |
| q8  | يقاوم العاملون التغيير التنظيمي إذا اقتضى زيادة متطلبات العمل المطلوبة منهم في عملهم  | 3.68 | 0.85 | كبيرة  |
| q10 | يقاوم العاملون التغيير التنظيمي إذا اقتضى نقلهم إلى قسم آخر داخل البلدية  | 3.60 | 0.93 | متوسطة |
| q4  | يقاوم العاملون التغيير التنظيمي الذي يؤدي إلى فقدان بعض العلاقات الاجتماعية مع زملائهم في العمل                                     | 3.54 | 0.78 | متوسطة |
| q12 | يقاوم العاملون التغيير التنظيمي إذا اقتضى الاستغناء عن المهارات المكتسبة في العمل واستبدالها بمهارات أخرى من خلال البرامج التدريبية | 3.41 | 0.93 | متوسطة |
|     | الدرجة الكلية   | 3.82 | 0.41 | كبيرة  |

يتضح من الجدول (1-4) أن الدرجة الكلية لأهم الأسباب التي تدفع بالعاملين إلى مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر مسؤولي المناصب الإشرافية كانت كبيرة وبمتوسط حسابي (3.82).

وتشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن أكثر الأسباب التي تدفع لمقاومة التغيير كانت "يقاوم العاملون التغيير التنظيمي إذا كان من شأنه التقليل من صلاحياتهم وسلطاتهم" بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.35)، وهذا يدل على أن العاملون يقاومون التغيير في حال إرتباطه بالتأثير على الرواتب، ثم "يقاوم العاملون التغيير التنظيمي إذا كان من شأنه تهديد مركزهم الإداري" بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.29)، ويتبعها "يقاوم العاملون التغيير التنظيمي إذا كان من شأنه التقليل من صلاحياتهم وسلطاتهم" بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.10)، "إن عدم شعور العاملون بالأمن والاستقرار الوظيفي تعتبر من الأسباب التي تدفعهم إلى مقاومة التغيير التنظيمي" بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.90)، ثم "إن الخوف من المجهول يعتبر من الأسباب التي تدفع العاملون إلى مقاومة التغيير التنظيمي" بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.82)، تلاها "يقاوم العاملون التغيير التنظيمي بسبب نقص المعلومات الكافية والواضحة" بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.81)، ومن ثم "يقاوم العاملون التغيير التنظيمي إذا كان من شأنه تخفيض أهمية الوظيفة التي يشغلونها" بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.74)، ثم "يقاوم العاملون التغيير التنظيمي إذا كان مخالفاً للأعراف والتقاليد الاجتماعية" بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.68)، وأخيراً "يقاوم العاملون التغيير التنظيمي إذا اقتضى زيادة متطلبات العمل المطلوبة منهم في عملهم" بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.68).

في حين كانت أقل الأسباب شيوعاً هي "يقاوم العاملون التغيير التنظيمي إذا اقتضى الاستغناء عن المهارات المكتسبة في العمل واستبدالها بمهارات أخرى من خلال البرامج التدريبية" بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.41)، ثم "يقاوم العاملون التغيير التنظيمي الذي يؤدي إلى فقدان بعض العلاقات الاجتماعية مع زملائهم في العمل" بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.54)، ثم "يقاوم العاملون التغيير التنظيمي إذا اقتضى نقلهم إلى قسم آخر داخل البلدية" بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.60).