

مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين في الشركات الكبرى

في مدينة الخليل

فريق البحث

تسنيم القصر اوي راوية السلايمة

غدير شاهين

إشراف

أ.لينا المحتسب

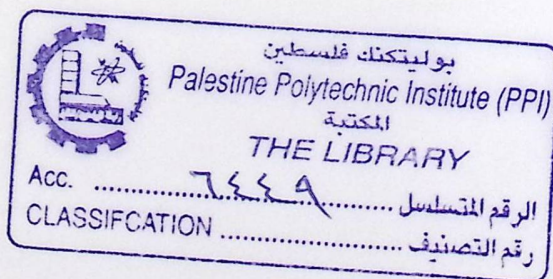
جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

قدم هذا البحث لكلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين كجزء من

متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس

كانون ثاني/ ٢٠٠٢



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« فتعالي الله الذي من قبل أن يقضي

إليك وحية وقال زبي زبني علما » عمارة رقم ١١١

صدق الله العظيم

الإهداء
إلى من أحببت... نوع الحظوظ ونوع الحزن... وإلى من أحببت...
إلى من أحببت... نوع الحظوظ ونوع الحزن... وإلى من أحببت...
إلى من أحببت... نوع الحظوظ ونوع الحزن... وإلى من أحببت...
إلى من أحببت... نوع الحظوظ ونوع الحزن... وإلى من أحببت...

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ فتعالى الله الحق ولا تجعل بالقرآن من قبل أن تقضي

إليك وحيه وقل ربي زدني علماً ﴾ طه، آية رقم ١١٤

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى من أحببت .. نبع الحنان ونور العيون .. أمي، وإلى رمز العطاء .. أبي

إلى الحارصين على الاستزادة من نبع العلم والمعرفة

إلى كل طالب ومتقف وباحث

إلى الذين رووا بدمائهم الزكية الطاهرة ثرى فلسطين شهداءنا

إلى هؤلاء نهدي بحثنا هذا

فريق البحث

تسليم راوية غدير

الإهداء

إلى من أحببت .. نبع الحنان ونور العيون .. أمي، وإلى رمز العطاء .. أبي

إلى الحارصين على الاستزادة من نبع العلم والمعرفة

إلى كل طالب ومتقف وباحث

إلى الذين رووا بدمائهم الزكية الطاهرة ثرى فلسطين شهداءنا

إلى هؤلاء نهدي بحثنا هذا

فريق البحث

تسليم راوية غدير

الإهداء

إلى من أحببت .. نبع الحنان ونور العيون ..أمي، وإلى رمز العطاء.. أبي

إلى الحارصين على الاستزادة من نبع العلم والمعرفة

إلى كل طالب ومتقف وباحث

إلى الذين رووا بدمائهم الزكية الطاهرة ثرى فلسطين.... شهداءنا

إلى هؤلاء نهدي بحثنا هذا

فريق البحث

تسليم راوية غدير

شكر وتقدير

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة الفاضلة والمشرفة
القديرة لنا المحتسب لما قدمته من إرشاد طيلة فترة إعدادنا لهذا البحث كما
ونتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ غسان شاهين، والدكتور مروان جلعود،
والأستاذ محمد حسونة، والأستاذ أمجد النتشة، وكافة أعضاء الهيئة التدريسية
في دائرة العلوم الإدارية ونظم المعلومات لأنهم خير من اكتسب العلم وعلمه.
كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كافة المدراء والعاملين في الشركات
الكبرى في مدينة الخليل لتعاونهم معنا في إتمام هذا البحث.

فجزاكم الله عنا كل الخير

فريق البحث

قائمة المحتويات

I	الإهداء
II	الشكر والتقدير
III	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	المصطلحات الإجرائية

الفصل الأول "الإطار العام للبحث"

٣	مقدمة البحث
٤	مشكلة البحث
٤	أهداف البحث
٥	أهمية البحث
٥	فرضيات البحث
٦	أبعاد البحث
٧	هيكل البحث

الفصل الثاني "مقاومة التغيير التنظيمي"

١٠	المقدمة
١٠	مفهوم التغيير التنظيمي
١١	تعريف التغيير التنظيمي
١٢	أهداف التغيير التنظيمي
١٣	أسباب التغيير التنظيمي
١٥	مقاومة التغيير التنظيمي
١٦	أهمية تشخيص مقاومة التغيير التنظيمي

١٧	مصادر مقاومة التغيير التنظيمي
١٨	أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
٢٣	أشكال مقاومة التغيير التنظيمي
٢٤	أنواع مقاومة التغيير التنظيمي
٢٥	القواعد العامة في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي
٢٦	أدوات الإدارة اللازمة لإحداث التغيير التنظيمي
٢٨	أساليب معالجة مقاومة التغيير التنظيمي
٣٤	كيفية اختيار الطريقة المناسبة للتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي
٣٥	فوائد مقاومة التغيير التنظيمي
٣٦	مقدمة عن نظم المعلومات
٣٦	نظم المعلومات الإدارية
٣٦	تعريف النظام
٣٧	المفاهيم المرتبطة بنظم المعلومات
٣٩	أسباب الاهتمام بنظم المعلومات
٣٩	وظائف نظم المعلومات
٣٩	أهداف نظم المعلومات
٤٠	البناء التنظيمي لنظم المعلومات
٤١	نظم المعلومات ومقاومة التغيير
٤٤	الأسباب التي تدفع الأفراد أو الجماعات إلى مقاومة إدخال نظم المعلومات
٤٤	أشكال المقاومة التي تحدث خلال عملية التنفيذ

الفصل الثالث "منهجية البحث"

٤٩	منهجية البحث
٤٩	مجتمع البحث

٥٠	عينة البحث
٥١	أدوات البحث

الفصل الرابع "تفريغ الاستبيانات وعرض النتائج وتحليلها"

٥٥	عرض النتائج وتحليلها
----	-------	----------------------

الفصل الخامس "الاستنتاجات والتوصيات"

٧٧	الاستنتاجات
٧٩	التوصيات

المراجع

X	المراجع
---	-------	---------

الملاحق

XIII	الملاحق
------	-------	---------

٥٠	عينة البحث
٥١	أدوات البحث

الفصل الرابع "تفريغ الاستبيانات وعرض النتائج وتحليلها"

٥٥	عرض النتائج وتحليلها
----	-------	----------------------

الفصل الخامس "الاستنتاجات والتوصيات"

٧٧	الاستنتاجات
٧٩	التوصيات

المراجع

X	المراجع
---	-------	---------

الملاحق

XIII	الملاحق
------	-------	---------

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٢٤	تفاصيل عن أنواع مقاومة التغيير التنظيمي	١-٢
٣٣	أساليب معالجة مقاومة التغيير التنظيمي	٢-٢
٥٠	الشركات الكبرى في مدينة الخليل	١-٣
٥٥	الجنس لأفراد العينة	١-٤
٥٦	العمر لأفراد العينة	٢-٤
٥٧	المؤهل العلمي لأفراد العينة	٣-٤
٥٨	الخبرة لأفراد العينة	٤-٤
٦٢	أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين في الشركات الكبرى	٥-٤
٦٥	أهم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى	٦-٤
٦٩	وسائل معالجة مقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى	٧-٤
٧٢	فوائد مقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى	٨-٤
٧٤	دور نظم المعلومات في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى	٩-٤

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٢٠	أسباب مقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي	١-٢
٢٢	أسباب مقاومة المنظمة للتغيير التنظيمي	٢-٢
٣١	تأثير عملية المشاركة على مقاومة التغيير التنظيمي	٣-٢
٤٠	موقع إدارة نظم المعلومات في الهيكل التنظيمي للشركة	٤-٢
٤١	الهيكل النموذجي لإدارة نظم المعلومات في المنظمة	٥-٢
٤٣	فوائد نظم المعلومات	٦-٢
٦٣	الأسباب التي تدعو العاملين في الشركات الكبرى إلى مقاومة التغيير التنظيمي	١-٤
٦٦	أهم الأسباب التي تدعو العاملين لمقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى	٢-٤
٧٠	الوسائل المتبعة للتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى	٣-٤
٧٢	فوائد مقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى	٤-٤
٧٤	دور نظم المعلومات في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى	٥-٤

قائمة المصطلحات

- ◆ **التغيير التنظيمي:** هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية (ماهر، ١٩٩٧، ص٤٣٢).
- ◆ **مقاومة التغيير التنظيمي:** استجابة عاطفية اتجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي (مؤمن، ١٩٩٧، ص١٨٠).
- ◆ **الشركات الكبرى في مدينة الخليل:** هي العشر شركات التي تعتبر رائدة في السوق في مدينة الخليل من خلال المقياس الذي تتبعه الغرفة التجارية في المدينة، وهو رأس المال، وعدد العمال، وحجم الإنتاج.
- ◆ **العاملين:** هم الأفراد الذين يعملون داخل الشركات الكبرى ويقومون بالأعمال اليومية بناء على ما وضعته الإدارة لتحقيق أهداف الشركة، مثل (عامل مخازن، ومشرف إنتاج، ومشرف عمال، وعامل آلة... الخ).
- ◆ **الجنس:** متغير يأخذ مستويين ذكر وأنثى.
- ◆ **العمر:** متغير يأخذ أربع مستويات من ٢٠_٢٩ سنة، ومن ٣٠_٣٩ سنة، ومن ٤٠_٤٩ سنة، ومن ٤٩ سنة فما فوق.
- ◆ **المؤهل العلمي:** متغير يأخذ أربع مستويات أقل من سنة، ومن ١_٥ سنوات، ومن ٦_١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات.

الفصل الأول

"الإطار العام للبحث"

المقدمة

مشكلة البحث

أهداف البحث

أهمية البحث

فرضيات البحث

"الإطار العام للبحث"

الفصل الأول

"الإطار العام للبحث"

- المقدمة
- مشكلة البحث
- أهداف البحث
- أهمية البحث
- فرضيات البحث
- أبعاد البحث
- هيكل البحث

تبدو المنظمات في المجتمع المعاصر على أنها الوحدة الأساسية لهذا المجتمع، وأنها تبدو مركز التغيير والتطوير فيه، فالمجتمع يتحرك من خلال مؤسساته، ويعتمد في قوة اندفاعه على قوة اندفاع تلك المنظمات ومدى رشدتها وعقلانيته وقدرتها على الاستمرار والنمو.

إن الحياة بطبيعتها متجددة ومتطورة ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا قبول التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة والتطور وهو بذلك قاعدة طبيعية وليست استثناء. وإن التحليل العلمي لظاهرة التغيير التنظيمي يدعونا إلى إثارة سؤال هام يدور حول ما إذا كان هذا التغيير جيداً أم أنه شيء لا ضرورة له و يجب تجنبه.

ينظر الأفراد إلى التغيير باعتباره أمر عارض تفرضه الظروف أو أنه انحراف عن القاعدة العامة، أي أن الأصل هو الثبات والاستقرار بينما التغيير هو الاستثناء. وبالتالي فإن سلوك هؤلاء الأفراد قد يتجه إلى محاولة تجنب التغيير أو تجاهل الظروف والمؤثرات الداعية إليه، كما قد ينصرفون إلى مقاومته ومحاولة إلغاء آثاره. وبنفس المنطق سوف نجد أن مقاومة التغيير هي من السمات البارزة في كثير من التنظيمات الإنسانية.

ولأن العامل في أي منظمة هو بالدرجة الأولى إنسان له شخصيته الإنسانية المعقدة التي تختلف في مقوماتها وتفاعلاتها عن شخصية أي عامل آخر داخل هذه المنظمة أو خارجها وهذا يعني أن لكل عامل رؤيته الخاصة له، ولكل عامل سلوك يمارسه، الأمر الذي يقود العاملين للتغيير أو مقاومته. كما لا يمكن إغفال أهمية مقاومة التغيير وتأثيرها على نجاح وفعالية عملية التغيير. ومع تزايد شدة مقاومة التغيير على جميع المستويات وفي جميع أجزاء المنظمة، فإن احتمالات التغيير تصبح محدودة جداً وتكاد لا تذكر. ومن هنا لا تستطيع الإدارة أن تقف مكتوفة الأيدي اتجاه مقاومة الأفراد للتغيير بل يجب عليها أن تسعى جادة وأن تبذل قصارى جهودها وتتخذ شتى الإجراءات

تبدو المنظمات في المجتمع المعاصر على أنها الوحدة الأساسية لهذا المجتمع، وأنها تبدو مركز التغيير والتطوير فيه، فالمجتمع يتحرك من خلال مؤسساته، ويعتمد في قوة اندفاعه على قوة اندفاع تلك المنظمات ومدى رشدتها وعقلانياتها وقدرتها على الاستمرار والنمو.

إن الحياة بطبيعتها متجددة ومتطورة ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا قبول التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة والتطور وهو بذلك قاعدة طبيعية وليست استثناء. وإن التحليل العلمي لظاهرة التغيير التنظيمي يدعونا إلى إثارة سؤال هام يدور حول ما إذا كان هذا التغيير جيداً أم أنه شيء لا ضرورة له و يجب تجنبه.

ينظر الأفراد إلى التغيير باعتباره أمر عارض تفرضه الظروف أو أنه انحراف عن القاعدة العامة، أي أن الأصل هو الثبات والاستقرار بينما التغيير هو الاستثناء. وبالتالي فإن سلوك هؤلاء الأفراد قد يتجه إلى محاولة تجنب التغيير أو تجاهل الظروف والمؤثرات الداعية إليه، كما قد ينصرفون إلى مقاومته ومحاولة إلغاء آثاره. وبنفس المنطق سوف نجد أن مقاومة التغيير هي من السمات البارزة في كثير من التنظيمات الإنسانية.

ولأن العامل في أي منظمة هو بالدرجة الأولى إنسان له شخصيته الإنسانية المعقدة التي تختلف في مقوماتها وتفاعلاتها عن شخصية أي عامل آخر داخل هذه المنظمة أو خارجها وهذا يعني أن لكل عامل رؤيته الخاصة له، ولكل عامل سلوك يمارسه، الأمر الذي يقود العاملين للتغيير أو مقاومته. كما لا يمكن إغفال أهمية مقاومة التغيير وتأثيرها على نجاح وفعالية عملية التغيير. ومع تزايد شدة مقاومة التغيير على جميع المستويات وفي جميع أجزاء المنظمة، فإن احتمالات التغيير تصبح محدودة جداً وتكاد لا تذكر. ومن هنا لا تستطيع الإدارة أن تقف مكتوفة الأيدي اتجاه مقاومة الأفراد للتغيير بل يجب عليها أن تسعى جادة وأن تبذل قصارى جهودها وتتخذ شتى الإجراءات

والوسائل الكفيلة لتخفيف حدة مقاومة التغيير، لأن من شأن ذلك أن يساعد على تنفيذ التغيير ببسر وسرعة وتحقيق نتائج أفضل على مستوى الفرد والمنظمة.

ومن خلال هذا البحث سيتم التعرف على ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي، وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي، وفوائد مقاومة التغيير التنظيمي، وكذلك التعرف على الوسائل المتبعة للتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي، ودور نظم المعلومات في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى في محافظة الخليل.

مشكلة البحث:

تكمن المشكلة في خوف العاملين من النتائج المترتبة على عملية التغيير التنظيمي في

الشركات الكبرى.

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى:

أولاً: التعرف على الأسباب و أهم الأسباب التي تدعو العاملين في الشركات الكبرى إلى مقاومة التغيير التنظيمي.

ثانياً: بيان أهم الوسائل المتبعة للتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى.

ثالثاً: التعرف على فوائد مقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى.

رابعاً: بيان دور نظم المعلومات في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى.

والوسائل الكفيلة لتخفيف حدة مقاومة التغيير، لأن من شأن ذلك أن يساعد على تنفيذ التغيير ببسر وسرعة وتحقيق نتائج أفضل على مستوى الفرد والمنظمة.

ومن خلال هذا البحث سيتم التعرف على ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي، وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي، وفوائد مقاومة التغيير التنظيمي، وكذلك التعرف على الوسائل المتبعة للتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي، ودور نظم المعلومات في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى في محافظة الخليل.

مشكلة البحث:

تكمن المشكلة في خوف العاملين من النتائج المترتبة على عملية التغيير التنظيمي في

الشركات الكبرى.

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى:

أولاً: التعرف على الأسباب و أهم الأسباب التي تدعو العاملين في الشركات الكبرى إلى مقاومة التغيير التنظيمي.

ثانياً: بيان أهم الوسائل المتبعة للتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى.

ثالثاً: التعرف على فوائد مقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى.

رابعاً: بيان دور نظم المعلومات في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى.

أهمية البحث:

تمتد أهمية البحث لتشمل الأمور التالية:

أولاً: بالنسبة لفريق البحث:

١. يعمل على زيادة المعرفة الإدارية لدى فريق البحث.
٢. يساعد على التعرف على واقع العمل الفعلي من خلال توزيع الاستبيانات.
٣. التعرف على دور نظم المعلومات في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي في كبرى الشركات باعتبارها تكنولوجيا جديدة.

ثانياً: بالنسبة للجامعة:

١. يساهم في زيادة الثروة المكتبية.
٢. اعتباره مرجعاً مهماً لطلبة نظم المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة الأعمال.

ثالثاً: بالنسبة لمجتمع الدراسة:

١. المساهمة في اطلاع مدراء المؤسسات على الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي وسبل معالجتها.
٢. عرض مدى تأثير نظم المعلومات في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.

فرضيات البحث:

اقترح فريق البحث عدة فرضيات من أجل التوصل إلى قبول أو رفض هذه الفرضيات من

خلال البحث وهي:

١. هناك أسباب تدعو العاملين في الشركات الكبرى إلى مقاومة التغيير التنظيمي مثل (الخوف من فشل التغيير المنوي إحدائه، عدم الثقة فيمن يقومون بالتغيير).
٢. إن الخوف من تهديد المصالح المكتسبة يعتبر من أهم الأسباب التي تدعو العاملين في الشركات الكبرى لمقاومة التغيير التنظيمي.

أهمية البحث:

تمتد أهمية البحث لتشمل الأمور التالية:

أولاً: بالنسبة لفريق البحث:

١. يعمل على زيادة المعرفة الإدارية لدى فريق البحث.
٢. يساعد على التعرف على واقع العمل الفعلي من خلال توزيع الاستبيانات.
٣. التعرف على دور نظم المعلومات في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي في كبرى الشركات باعتباره تكنولوجيا جديدة.

ثانياً: بالنسبة للجامعة:

١. يساهم في زيادة الثروة المكتبية.
٢. اعتباره مرجعاً مهماً لطلبة نظم المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة الأعمال.

ثالثاً: بالنسبة لمجتمع الدراسة:

١. المساهمة في اطلاع مدراء المؤسسات على الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي وسبل معالجتها.
٢. عرض مدى تأثير نظم المعلومات في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.

فرضيات البحث:

اقترح فريق البحث عدة فرضيات من أجل التوصل إلى قبول أو رفض هذه الفرضيات من

خلال البحث وهي:

١. هناك أسباب تدعو العاملين في الشركات الكبرى إلى مقاومة التغيير التنظيمي مثل (الخوف من فشل التغيير المنوي إحدائه، عدم الثقة فيمن يقومون بالتغيير).
٢. إن الخوف من تهديد المصالح المكتسبة يعتبر من أهم الأسباب التي تدعو العاملين في الشركات الكبرى لمقاومة التغيير التنظيمي.

أهمية البحث:

تمتد أهمية البحث لتشمل الأمور التالية:

أولاً: بالنسبة لفريق البحث:

١. يعمل على زيادة المعرفة الإدارية لدى فريق البحث.
٢. يساعد على التعرف على واقع العمل الفعلي من خلال توزيع الاستبيانات.
٣. التعرف على دور نظم المعلومات في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي في كبرى الشركات باعتباره تكنولوجيا جديدة.

ثانياً: بالنسبة للجامعة:

١. يساهم في زيادة الثروة المكتبية.
٢. اعتباره مرجعاً مهماً لطلبة نظم المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة الأعمال.

ثالثاً: بالنسبة لمجتمع الدراسة:

١. المساهمة في اطلاع مدراء المؤسسات على الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي وسبل معالجتها.
٢. عرض مدى تأثير نظم المعلومات في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.

فرضيات البحث:

اقترح فريق البحث عدة فرضيات من أجل التوصل إلى قبول أو رفض هذه الفرضيات من

خلال البحث وهي:

١. هناك أسباب تدعو العاملين في الشركات الكبرى إلى مقاومة التغيير التنظيمي مثل (الخوف من فشل التغيير المنوي إحدائه، عدم الثقة فيمن يقومون بالتغيير).
٢. إن الخوف من تهديد المصالح المكتسبة يعتبر من أهم الأسباب التي تدعو العاملين في الشركات الكبرى لمقاومة التغيير التنظيمي.

٣. إن استخدام القوة (السلطة) الرسمية لإجبار العاملين على التغيير التنظيمي تعتبر من أهم

الوسائل المتبعة للتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين في الشركات الكبرى.

٤. ليست جميع أشكال وصور مقاومة التغيير التنظيمي سلبية بل وقد تعتبر مفيدة في بعض

الحالات.

٥. ليس هناك دور فعال لنظم المعلومات في عملية التقليل من مقاومة العاملين في الشركات

الكبرى للتغيير التنظيمي.

أبعاد البحث:

تتلخص أبعاد البحث بالنقاط التالية:

◆ أبعاد زمنية:

قام فريق البحث بالعمل على موضوع (مقاومة التغيير التنظيمي) في شهر أيلول سنة ٢٠٠١، وسيتم

تسليمه في شهر كانون الثاني سنة ٢٠٠٢.

◆ أبعاد مكانية:

يشمل البحث الشركات الكبرى في مدينة الخليل كمجتمع دراسي سوف تجري عليه عملية البحث

والدراسة.

هيكل البحث:

يحتوي هذا البحث على خمس فصول:

الفصل الأول: "الإطار العام للبحث"

ويتضمن المقدمة، ومشكلة البحث، وأهداف البحث، وأهمية البحث، وفرضيات البحث، وأبعاد البحث، والهيكل التنظيمي لمحتويات البحث.

الفصل الثاني: "مقاومة التغيير التنظيمي"

ويتضمن المقدمة، ومفهوم التغيير التنظيمي، وأهداف التغيير التنظيمي، وأسباب التغيير التنظيمي، ومفهوم مقاومة التغيير التنظيمي، وأهمية تشخيص مقاومة التغيير التنظيمي، ومصادر مقاومة التغيير التنظيمي، وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي، وأشكال مقاومة التغيير التنظيمي، وأنواع مقاومة التغيير التنظيمي، والقواعد العامة في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي، وأدوات الإدارة اللازمة لإحداث التغيير التنظيمي، وأساليب معالجة مقاومة التغيير التنظيمي، وكيفية اختيار الطريقة المناسبة للتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي، وفوائد مقاومة التغيير التنظيمي، ودور نظم المعلومات في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.

الفصل الثالث: "منهجية البحث"

ويتضمن مجتمع البحث، وعينة البحث، وأدوات البحث ووسائل جمع البيانات.

الفصل الرابع: "عرض النتائج وتحليلها"

ويتضمن البيانات التي تم البحث فيها وعرض النتائج وتحليلها.

الفصل الخامس: "الاستنتاجات والتوصيات"

ويتضمن الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الثاني

"مقاومة التغيير التنظيمي"

• مفهوم التغيير التنظيمي

• أهداف التغيير التنظيمي

• أسباب التغيير التنظيمي

• مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

• أهمية مقاومة التغيير التنظيمي

• مصادر مقاومة التغيير التنظيمي

• أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

"مقاومة التغيير التنظيمي"

• أنواع مقاومة التغيير التنظيمي

• الفوائد العلمية في مواجهة مقاومة التغيير

التنظيمي

• أدوات الإدارة اللازمة لإحداث التغيير التنظيمي

• وسائل معالجة مقاومة التغيير التنظيمي

• كيفية اختيار الطريقة للتقليل من مقاومة التغيير

التنظيمي

• فوائد مقاومة التغيير التنظيمي

• دور نظم المعلومات في التقليل من مقاومة

التغيير التنظيمي

الفصل الثاني

"مقاومة التغيير التنظيمي"

- مفهوم التغيير التنظيمي
- أهداف التغيير التنظيمي
- أسباب التغيير التنظيمي
- مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي
- أهمية تشخيص مقاومة التغيير التنظيمي
- مصادر مقاومة التغيير التنظيمي
- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
- أشكال مقاومة التغيير التنظيمي
- أنواع مقاومة التغيير التنظيمي
- القواعد العامة في مواجهة مقاومة التغيير

التنظيمي

- أدوات الإدارة اللازمة لإحداث التغيير التنظيمي
- وسائل معالجة مقاومة التغيير التنظيمي
- كيفية اختيار الطريقة للتقليل من مقاومة التغيير

التنظيمي

- فوائد مقاومة التغيير التنظيمي
- دور نظم المعلومات في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي

مقدمة:

حتى تتمكن الإدارة من تحقيق غاياتها وأهدافها بكفاءة وبأقل التكاليف، فإن عليها استخدام أحدث الأجهزة والمعدات التقنية، وأن تعمل بشكل مستمر على تحديث و تطوير الطرق و الأساليب المستخدمة في إنجاز الأعمال، كما تقع على الإدارة مسؤولية تطوير وتنمية مهارات القوى العاملة بهدف مواكبة ومسايرة التطورات و التغييرات الكبيرة و المتسارعة في ظل الأبعاد البيئية المختلفة.

تحديد المفهوم:

التغيير والتغيير، هما مشتقان من الفعل (غير) ويشير كل منهما إلى حدوث عملية تحول أو تحويل في الظاهرة أو الموضوع الذي يكون محور الحديث، فالتغيير السياسي يعني حدوث عملية تحول أو تحويل في الظاهرة السياسية أو في الأوضاع السياسية أو في بعض جوانبها، وكذلك فإن التغيير الإداري يعني حدوث تحول أو تحويل في الظواهر والأوضاع الإدارية كليا أو جزئيا، وهكذا بالنسبة للتغيير أو التغيير في أي ظاهرة.

وبالرغم من التداخل الواضح في بنية المفهومين ومضمونهما، إلا أنه يمكن تلمس بعض التباين الهام بينهما والمتعلق بالمصدر الذي يحدث عملية التحول المعنية، وهل هي تلقائية أم إرادية؟ فإذا كان حدوث العملية يتم بصورة تلقائية كانت عملية "تغير" أما إذا حدثت بصورة إرادية مقصودة و موجهة كانت عملية "تغيير" (عساف، ١٩٩٤، ص ٢٢٧).

فالتغيير بصورة عامة هو "عملية مفادها تغيير مراكز القوى السائدة وذلك عن طريق إذلال المقاومة وكسب التأييد للتغيير". ويعرف على أنه: "ما تحدثه الإدارة من تغيير في سياستها لمواجهة تغيير حاصر أو مستقبلي تواجهه في ظل الظروف الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية أو التكنولوجية" (اللوزي، ١٩٩٣، ص ٥٥-٥٦).

تعريف التغيير التنظيمي:

يعرف السلمي التغيير التنظيمي على أنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين (السلمي، بلا، ص ٣٥٥):

١. ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها.

٢. استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم تقدماً على غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر".

وبناء على ما سبق فإننا نعرف التغيير التنظيمي على أنه: "عملية إحداث تغييرات وتحسينات في أهداف وسياسة الإدارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وملائمة التطورات البيئية المتجددة والتي تهدف إلى التقدم والتطوير في المنظمة.

تعريف التغيير التنظيمي:

يعرف السلمي التغيير التنظيمي على أنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين (السلمي، بلا، ص ٣٥٥):

١. ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها.

٢. استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم تقدماً على غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر".

وبناء على ما سبق فإننا نعرف التغيير التنظيمي على أنه: "عملية إحداث تغييرات وتحسينات في أهداف وسياسة الإدارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وملائمة التطورات البيئية المتجددة والتي تهدف إلى التقدم والتطوير في المنظمة.

أهداف التغيير التنظيمي:

هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق على المنظمات بصفة عامة وهي تعكس مشكلات مشتركة تقف حائلا أمام الاستخدام الأمثل للقدرات والطاقات البشرية داخل المنظمة، وتلك الأهداف هي: (العديلي، ١٩٩٥، ص ٥٥٠)، (ماهر، ١٩٩٧، ص ٤٣٧)، (درة، بلا، ص

(٣٥٦)

١. إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات.
٢. خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة.
٣. تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
٤. زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.
٥. زيادة درجة الإحساس بديناميكية (حركة) الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء.
٦. زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه داخل إطار المنظمة.
٧. فحص مستمر لنمو أو تدهور المنظمة والفرص المحيطة بها.
٨. تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
٩. العمل على تقليل معدلات دوران العمل الوظيفي.
١٠. حرص المنظمة على التكيف مع الظروف الخارجية، والاستجابة لضغوط عدد من المجموعات والمنظمات التي تقع في البيئة الخارجية، ومن الأمثلة على ذلك التغيير في أذواق المستهلكين، وندرة رؤوس الأموال، والقيود القانونية والتشريعية التي تفرضها الحكومات على الشركات والمؤسسات.
١١. الرغبة في تعديل سلوك الموظفين في المنظمات، فالمنظمة تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للموظفين لكي تتمكن من مواجهة التغييرات الكبيرة التي تحيط بها.

أهداف التغيير التنظيمي:

هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق على المنظمات بصفة عامة وهي تعكس مشكلات مشتركة تقف حائلا أمام الاستخدام الأمثل للقدرات والطاقات البشرية داخل المنظمة، وتلك الأهداف هي: (العديلي، ١٩٩٥، ص ٥٥٠)، (ماهر، ١٩٩٧، ص ٤٣٧)، (درة، بلا، ص

(٣٥٦)

١. إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات.
٢. خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة.
٣. تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
٤. زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.
٥. زيادة درجة الإحساس بديناميكية (حركة) الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء.
٦. زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه داخل إطار المنظمة.
٧. فحص مستمر لنمو أو تدهور المنظمة والفرص المحيطة بها.
٨. تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
٩. العمل على تقليل معدلات دوران العمل الوظيفي.
١٠. حرص المنظمة على التكيف مع الظروف الخارجية، والاستجابة لضغوط عدد من المجموعات والمنظمات التي تقع في البيئة الخارجية، ومن الأمثلة على ذلك التغيير في أذواق المستهلكين، وندرة رؤوس الأموال، والقيود القانونية والتشريعية التي تفرضها الحكومات على الشركات والمؤسسات.
١١. الرغبة في تعديل سلوك الموظفين في المنظمات، فالمنظمة تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للموظفين لكي تتمكن من مواجهة التغييرات الكبيرة التي تحيط بها.

أسباب التغيير التنظيمي:

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع بالمنظمات إلى إحداث تطوير وتغيير في أجزائها إلى

أسباب خارجية و أسباب داخلية :

أولاً : الأسباب الخارجية:

وهي تغييرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن ضمنها: (ماهر، ١٩٩٧، ص ٤٣٥)

، (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٥٧) ، (غانم، بلا، ص ٣٥)

١. زيادة حدة المنافسة في السوق ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق.

٢. التغييرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم، والفروق بين الأجيال، وتطلعات الشباب وقيم الزواج والتحرر وعمل المرأة.

٣. الانفجار المعرفي (الثورة المعرفية) والنمو المتسارع في جميع مجالات وميادين العلم والمعرفة.

٤. التغيير في البيئة الاقتصادية وخاصة تلك التغييرات التي تؤثر على مستويات الأسعار، والأجور، ومعدلات الفائدة.

٥. التغييرات التي تطرأ على القدرة الشرائية للمستهلكين وكذلك التغييرات في أنماط ودوافع الاستهلاك.

٦. التغييرات في البيئة القانونية والتي تعمل ضمن إطار المنشآت والتي تتمثل بإصدار قوانين وتعليمات جديدة تفرض على الإدارة القيام بأعمال معينة أو الامتناع عن أعمال معينة.

٧. التطورات العلمية والتكنولوجية والتي تؤدي إلى اختراع أجهزة ومعدات وآلات جديدة، وكذلك اكتشاف طرق وأساليب حديثة في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات والتي تؤثر في حجم الطلب على بعض السلع والخدمات.

ثانيا : الأسباب الداخلية:

وهي تغييرات في البيئة الداخلية للمنظمة ومن ضمنها :

(الصباغ، بلا، ص ٧٣)، (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ص ١٥٥-١٥٧)، (عساف، ١٩٩٤، ص ص ٢٥١-

(٢٥٢)، (Gibson&Ivancevich, ١٩٩١, p١٨)

١. التغيير في أهداف التنظيم (Objectives): إن وضع أهداف جديدة للتنظيم أو تغيير أهدافه الحالية أو تعديلها تدعو بالتالي إلى إحداث تغيير في التنظيم إما في الهيكل أو في الأنماط السلوكية بحيث تساعده على تنفيذ هذه الأهداف.

٢. أسباب هيكلية (Structural): تتعلق بكيفية تقسيم العمل، والتنسيق بين وحدات وأجزاء المنظمة المختلفة وتقسيم التنظيم إلى أقسام وتطبيق نظام اللامركزية.

٣. أسباب نفسية (Psychological): يتوقف نجاح التنظيم في تنفيذ أهدافه بالدرجة الأولى على موارده البشرية، فإن أي تغيير في الروح المعنوية للعاملين أو في دوافعهم للعمل وفي أنماط سلوكهم واتجاهاتهم نحو العمل يؤثر دون شك على فاعلية التنظيم في تحقيق أهدافه.

٤. أسباب إدارية (Managerial): إن دور الإداري كمعبر عن التغيير يزداد أهمية كونه المسؤول عن حدوث التغيير التنظيمي المطلوب، ويتم ذلك من خلال التعرف على مشاكل التنظيم ووضع الحلول لها وكذلك من خلال تعديل نمط سلوكه الإداري وأسلوبه القيادي.

٥. وجود مشكلات داخل المنظمة: إن وجود تدني في الروح المعنوية للعاملين، وتدني الأرباح، وارتفاع نسبة الدوران الوظيفي، وندرة القوى العاملة الكفاء تدفع المنظمات إلى إحداث تغيير.

٦. الرغبة في إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.

٧. يتوقعون ظروف عمل أكثر موائمة، أو زيادة وارتفاعاً في دخلهم أو مركزهم الوظيفي أو صلاحياتهم.
٨. يتوقعون فرصاً أوسع للنمو، والإقرار لهم بمواهبهم أو ترقيتهم لأن التغيير سيحمل معه تحديات جديدة لهم، أو يقلل من الملل لديهم.
٩. يحترمون الطريقة التي أدخل بها التغيير.
١٠. يسهمون في عملية التغيير.
١١. يحملون مشاعر ودية تجاه المنظمة أو تجاه وظائفهم.
١٢. يتأثرون إيجاباً بزملائهم أو قادة جماعات العمل في المنظمة.

مقاومة التغيير التنظيمي:

من المعروف أن الإنسان هو العنصر الرئيسي الموجه لحركة التنظيم الإداري وبالتالي فإن إحداث التغيير التنظيمي يتوقف بالدرجة الأولى على قبول الأفراد والجماعات له وتعاونهم في إتاحة الفرصة لإنجاحه (السلمي، ١٩٨٠، ص ٢٨٧).

لذا فإن أي تغيير في بيئة العمل يجب أن يتم بصورة تدريجية، فالأشخاص المعنيين بهذا التغيير قد لا يكونوا متأكدين من دورهم وواجباتهم ومسؤولياتهم أو حتى مصيرهم نتيجة هذه التغييرات، خاصة بعد أن تكونت لديهم خلال سنوات عملهم السابقة فكرة واضحة عما يقومون به وعن كيفية السيطرة أو التحكم في أنشطتهم في ظروف العمل المختلفة (برهان، ١٩٩٧، ص ٤١٠).

وبناء على ذلك فإن ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير تتميز بعدم التصديق أو التبرير وهي في حجمها تمثل نوع من المقاومة، ويتطلب الأمر من المنظمات والمديرين مجهوداً في تخطيط عملية التغيير، وإقناع العاملين به، ويمكن التمييز بين المراحل التي تمر بها ردود الأفعال إلى:

(ماهر، ١٩٩٧، ص ٤٣٧).

١. الصدمة (Shock): وهي تشير إلى شعور حاد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التعرف.

٢. عدم التصديق (Disbelief): وهو شعور بعدم واقعية وعدم موضوعية السبب في ظهور التغيير.

٣. الذنب (Guilt): وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.

٤. الإسقاط (Projection): وهو قيام الفرد بتأنيب شخص آخر على التغيير الذي حدث.

٥. التبرير (Rationalization): وهو قيام الفرد بوضع أسباب للتغيير.

٦. التكامل (Integration): وهو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام.

٧. القبول (Acceptance): وهو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.

إذا فمقاومة التغيير التنظيمي أمر طبيعي يعرف على أنه استجابة عاطفية/سلوكية اتجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٨٠).
ومما سبق فإننا نرى أن مقاومة التغيير التنظيمي تعرف على أنها: "استجابة سلوكية اتجاه تغيير في مجال القوى البشرية، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا واعتبار هذا التغيير خطر يسبب إرباك وإزعاج وتوتر داخلي في نفس الفرد ويهدد أسلوب عمله الحالي.

أهمية تشخيص مقاومة التغيير التنظيمي: (موسى، بلا، ص ص ٣٤ - ٣٥)

لا يمكن أن نتصور أن منشآت الأعمال المعاصرة تستطيع أن تستمر ولفترات طويلة باستخدام نفس الأجهزة والمعدات والآلات، وتتبع نفس الأساليب والطرق القديمة في ظل التطورات السائدة في عالم اليوم والتي سببها التطور العلمي والتكنولوجي.
وبما أن القوى العاملة تعتبر الأساس لبقية عناصر الإنتاج وأن الكفاءة الإنتاجية في مختلف المنشآت تتوقف والى حد كبير على مدى كفاءة العاملين ورغبتهم في العمل وقدرتهم على قبول التغيير والتطوير، وعليه فإن التنمية في أي قطر تتوقف على مدى قدرة المجتمع على تكوين قوة عاملة تتمتع

بالمهارات الفنية والإدارية اللازمة لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات المطلوبة بكفاءة وتتخلق بفلسفة تدعو إلى استيعاب التغيير العلمي والاقتصادي والاجتماعي والتحريض على استمراره طالما كان ذلك يؤدي إلى تطوير المجتمع وتوفير الرفاهية لأفراده.

ويتعين على الإدارة حتى تحقق الأهداف التي تسعى إليها من خلال التغيير أن تقوم بتشخيص مقاومة التغيير (resistance to change) لدى القوى العاملة والتي قد تصاحب وجود أي تغيير بهدف معرفة أسبابها ودوافعها، وعليها أيضا أن تحدد الأشخاص الذين يتوقع أن يكونوا مصدرا للمقاومة. كما تقع عليها مسؤولية امتصاص مقاومة التغيير التي تحدث في أعقاب القرارات التي تصدرها وتستهدف من خلالها تغيير التنظيم القائم بهدف تطويره ليتناسب والمشكلات المتجددة مع الزمن وتغيير أنماط القيادة والسلوك الإداري السائد.

مصادر مقاومة التغيير التنظيمي:

حاول الكثير من الكتاب والباحثين والمهتمين بالتغيير التنظيمي معرفة وتفسير الأسباب التي تدفع بالفرد إلى مقاومة التغيير التنظيمي. وقد أشاروا إلى أسباب وعوامل عديدة ومتنوعة، بعضها ناشئ عن الفرد ذاته، وبعضها الآخر ناشئ عن الجماعة التي يعمل فيها الفرد، وهناك عوامل وأسباب مصدرها المنظمة ذاتها، ومن أهم مصادر المقاومة:

١. الأفراد: من المعروف أن الأفراد يرفضون أن يعملوا بطرق تختلف عن الطرق التي اعتادوا ممارستها أو أن يعملوا تحت شروط وظروف جديدة، وبالتالي فإن الأفراد يقاومون التغيير (المغربي، ١٩٩٥، ص ٣١٥). وتتسأ المقاومة عندما يرى الفرد أن التغيير يهدد منافعه الشخصية المرتبطة بالوضع الراهن لذلك يجب دراسة السلوك الإنساني بحذر ومعالجة الأمر بشيء من التخطيط والتنظيم، وذلك بالشكل الذي يقلل من المقاومة للتغيير (ماهر، ١٩٩٧، ص ٤٤١).
٢. المؤسسة (المنظمة): علاوة عن الجهود الواعية وغير الواعية للأفراد في مقاومة التغيير هناك حواجز متأصلة ضد التغيير في المنظمة وليس الأفراد الذين يشكلونها

بالمهارات الفنية والإدارية اللازمة لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات المطلوبة بكفاءة وتتخلق بفلسفة تدعو إلى استيعاب التغيير العلمي والاقتصادي والاجتماعي والتحريض على استمراره طالما كان ذلك يؤدي إلى تطوير المجتمع وتوفير الرفاهية لأفراده.

ويتعين على الإدارة حتى تحقق الأهداف التي تسعى إليها من خلال التغيير أن تقوم بتشخيص مقاومة التغيير (resistance to change) لدى القوى العاملة والتي قد تصاحب وجود أي تغيير بهدف معرفة أسبابها ودوافعها، وعليها أيضا أن تحدد الأشخاص الذين يتوقع أن يكونوا مصدرا للمقاومة. كما تقع عليها مسؤولية امتصاص مقاومة التغيير التي تحدث في أعقاب القرارات التي تصدرها وتستهدف من خلالها تغيير التنظيم القائم بهدف تطويره ليتناسب والمشكلات المتجددة مع الزمن وتغيير أنماط القيادة والسلوك الإداري السائد.

مصادر مقاومة التغيير التنظيمي:

حاول الكثير من الكتاب والباحثين والمهتمين بالتغيير التنظيمي معرفة وتفسير الأسباب التي تدفع بالفرد إلى مقاومة التغيير التنظيمي. وقد أشاروا إلى أسباب وعوامل عديدة ومتنوعة، بعضها ناشئ عن الفرد ذاته، وبعضها الآخر ناشئ عن الجماعة التي يعمل فيها الفرد، وهناك عوامل وأسباب مصدرها المنظمة ذاتها، ومن أهم مصادر المقاومة:

١. الأفراد: من المعروف أن الأفراد يرفضون أن يعملوا بطرق تختلف عن الطرق التي اعتادوا ممارستها أو أن يعملوا تحت شروط وظروف جديدة، وبالتالي فإن الأفراد يقاومون التغيير (المغربي، ١٩٩٥، ص ٣١٥). وتنشأ المقاومة عندما يرى الفرد أن التغيير يهدد منفعه الشخصية المرتبطة بالوضع الراهن لذلك يجب دراسة السلوك الإنساني بحذر ومعالجة الأمر بشيء من التخطيط والتنظيم، وذلك بالشكل الذي يقلل من المقاومة للتغيير (ماهر، ١٩٩٧، ص ٤٤١).

٢. المؤسسة (المنظمة): علاوة عن الجهود الواعية وغير الواعية للأفراد في مقاومة التغيير

هناك حواجز متأصلة ضد التغيير في المنظمة وليس الأفراد الذين يشكلونها

بالمهارات الفنية والإدارية اللازمة لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات المطلوبة بكفاءة وتتخلق بفلسفة تدعو إلى استيعاب التغيير العلمي والاقتصادي والاجتماعي والتحريض على استمراره طالما كان ذلك يؤدي إلى تطوير المجتمع وتوفير الرفاهية لأفراده.

ويتعين على الإدارة حتى تحقق الأهداف التي تسعى إليها من خلال التغيير أن تقوم بتشخيص مقاومة التغيير (resistance to change) لدى القوى العاملة والتي قد تصاحب وجود أي تغيير بهدف معرفة أسبابها ودوافعها، وعليها أيضا أن تحدد الأشخاص الذين يتوقع أن يكونوا مصدرا للمقاومة. كما تقع عليها مسؤولية امتصاص مقاومة التغيير التي تحدث في أعقاب القرارات التي تصدرها وتستهدف من خلالها تغيير التنظيم القائم بهدف تطويره ليتناسب والمشكلات المتجددة مع الزمن وتغيير أنماط القيادة والسلوك الإداري السائد.

مصادر مقاومة التغيير التنظيمي:

حاول الكثير من الكتاب والباحثين والمهتمين بالتغيير التنظيمي معرفة وتفسير الأسباب التي تدفع بالفرد إلى مقاومة التغيير التنظيمي. وقد أشاروا إلى أسباب وعوامل عديدة ومتنوعة، بعضها ناشئ عن الفرد ذاته، وبعضها الآخر ناشئ عن الجماعة التي يعمل فيها الفرد، وهناك عوامل وأسباب مصدرها المنظمة ذاتها، ومن أهم مصادر المقاومة:

١. الأفراد: من المعروف أن الأفراد يرفضون أن يعملوا بطرق تختلف عن الطرق التي اعتادوا ممارستها أو أن يعملوا تحت شروط وظروف جديدة، وبالتالي فإن الأفراد يقاومون التغيير (المغربي، ١٩٩٥، ص ٣١٥). وتنشأ المقاومة عندما يرى الفرد أن التغيير يهدد منافعه الشخصية المرتبطة بالوضع الراهن لذلك يجب دراسة السلوك الإنساني بحذر ومعالجة الأمر بشيء من التخطيط والتنظيم، وذلك بالشكل الذي يقلل من المقاومة للتغيير (ماهر، ١٩٩٧، ص ٤٤١).
٢. المؤسسة (المنظمة): علاوة عن الجهود الواعية وغير الواعية للأفراد في مقاومة التغيير هناك حواجز متأصلة ضد التغيير في المنظمة وليس الأفراد الذين يشكلونها

بالمهارات الفنية والإدارية اللازمة لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات المطلوبة بكفاءة وتتخلق بفلسفة تدعو إلى استيعاب التغيير العلمي والاقتصادي والاجتماعي والتحريض على استمراره طالما كان ذلك يؤدي إلى تطوير المجتمع وتوفير الرفاهية لأفراده.

ويتعين على الإدارة حتى تحقق الأهداف التي تسعى إليها من خلال التغيير أن تقوم بتشخيص مقاومة التغيير (resistance to change) لدى القوى العاملة والتي قد تصاحب وجود أي تغيير بهدف معرفة أسبابها ودوافعها، وعليها أيضا أن تحدد الأشخاص الذين يتوقع أن يكونوا مصدرا للمقاومة. كما تقع عليها مسؤولية امتصاص مقاومة التغيير التي تحدث في أعقاب القرارات التي تصدرها وتستهدف من خلالها تغيير التنظيم القائم بهدف تطويره ليتناسب والمشكلات المتجددة مع الزمن وتغيير أنماط القيادة والسلوك الإداري السائد.

مصادر مقاومة التغيير التنظيمي:

حاول الكثير من الكتاب والباحثين والمهتمين بالتغيير التنظيمي معرفة وتفسير الأسباب التي تدفع بالفرد إلى مقاومة التغيير التنظيمي. وقد أشاروا إلى أسباب وعوامل عديدة ومتنوعة، بعضها ناشئ عن الفرد ذاته، وبعضها الآخر ناشئ عن الجماعة التي يعمل فيها الفرد، وهناك عوامل وأسباب مصدرها المنظمة ذاتها، ومن أهم مصادر المقاومة:

١. الأفراد: من المعروف أن الأفراد يرفضون أن يعملوا بطرق تختلف عن الطرق التي اعتادوا ممارستها أو أن يعملوا تحت شروط وظروف جديدة، وبالتالي فإن الأفراد يقاومون التغيير (المغربي، ١٩٩٥، ص ٣١٥). وتنشأ المقاومة عندما يرى الفرد أن التغيير يهدد منافعه الشخصية المرتبطة بالوضع الراهن لذلك يجب دراسة السلوك الإنساني بحذر ومعالجة الأمر بشيء من التخطيط والتنظيم، وذلك بالشكل الذي يقلل من المقاومة للتغيير (ماهر، ١٩٩٧، ص ٤٤١).
٢. المؤسسة (المنظمة): علاوة عن الجهود الواعية وغير الواعية للأفراد في مقاومة التغيير هناك حواجز متأصلة ضد التغيير في المنظمة وليس الأفراد الذين يشكلونها

(جاكسون ومورقان، بلا، ص ٥٥٧). حيث أنه في الوقت الذي تحاول فيه المنظمة التأقلم مع البيئة فإنها تجد نفسها تواجه ميولا معاكسة في توازنها نحو الانغلاق وأنها تشعر بالراحة والطمأنينة عند العمل في ظل البيئة التي يمكن التنبؤ بها ويكون مستقبلها واضح المعالم، إلا أن التغيير يحتضن غالبا عنصر عدم التأكد، لذا فإن المنظمة تقاوم التغيير بما له من تأثير على الاستقرار والتنظيم اللازمين لتحقيق الكفاءة القصوى (المغربي، ١٩٩٥، ص ٣١٦-٣١٧).

٣. جماعات العمل: تتمثل جماعات العمل بالأقسام، والإدارات، واللجان، والمجالس، وفرق العمل، ويمكن تغيير جماعات العمل من خلال تغيير الاتجاهات والأفكار والقيم والمعايير لديهم، ولذلك فإن جماعات العمل تعمل على مقاومة التغيير الحاصل خوفا من أن يؤثر على تماسك الجماعة وعلى العلاقات الداخلية لها وأن يؤدي التغيير إلى نزاعات وخلافات بين أفراد الجماعة (Hannagan, ١٩٩٨, p٣٠).

أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

تتصدى القوى العاملة لقرارات التغيير وتقاوم تنفيذها عندما تشعر بأن تلك القرارات ستؤثر سلبيا على مصالحها أو أنها تحول دون تحقيق الأهداف التي يسعى إليها العاملين خاصة عندما تهدد تلك القرارات عملية إشباع حاجات العاملين المادية و النفسية والاجتماعية وتعمل على حرمانهم من بعض ما كانوا يتمتعون به من مزايا (موسى، بلا، ص ٣٦). وأصبح مؤكدا أن وجود قوى ضاغطة من أجل التغيير ليست كافية لإحداث التغيير بصورة أوتوماتيكية، بل أن استجابة الإدارة في تشغيل عجلة التغيير عادة ما تكون متأخرة ويعود هذا التأخير إلى سببين مهمين (المغربي، ١٩٩٥، ص ٣١٥):

١. تحتاج الإدارة إلى التأكد من وجود حاجة حقيقية لإحداث تغيير في وضعها الراهن.
 ٢. وجود فئات أخرى ضاغطة وقوية تناهض عملية التغيير وتقاومه.
- ومن الصعب التوصل إلى تحديد أسباب قاطعة لمقاومة التغيير، إلا أننا هنا نذكر أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر الأفراد، والجماعات، والمنظمة:

من وجهة نظر الفرد:

هناك أسباب تدعو الفرد إلى مقاومة التغيير من هذه الأسباب:

١. الخوف من نتائج التغيير أو تهديد المصالح الشخصية (ماهر، بلا، ص ٤٣٩).
٢. أهداف التغيير غير واضحة (ماهر، بلا، ص ٤٣٩).
٣. عدم الثقة فيمن يقومون بالتغيير (Daft, ٢٠٠١, p٣٧٢).
٤. الرضا عن الوضع الحالي (ماهر، بلا، ص ٤٣٩).
٥. سوء الفهم وعدم وجود مشكلة (Daft, ٢٠٠١, p٣٧٢).
٦. ارتباط التغيير بزيادة عبء العمل وتشديد الرقابة (المغربي، ١٩٩٥، ص ٣١٦).
٧. الرغبة في الاستقرار الذي يكمن في حياة الماضي ومحاولة البقاء عليها (المغربي، ١٩٩٥، ص ٣١٦).
٨. خوف الموظفين في المستويات الوسطى من استبدالهم بأجهزة الحاسوب، والموظفون في المستويات الدنيا من استبدالهم بالآلات (Luthans, ١٩٩٥, p٥٢٧). لذلك ترفض القوى العاملة قبول قرارات استخدام أجهزة تكنولوجيا متطورة في إنجاز الأعمال عندما تشعر بأن استخدام تلك الأجهزة والمعدات المتطورة يهدد بقاؤها في المنظمة ويؤدي إلى تسريح بعض العاملين (موسى، بلا، ص ٣٧).
٩. يعتقد بعض الأفراد أن القرارات التي تتخذها الإدارة بهدف تحديث وتطوير الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمليات الإنتاجية يهدد مراكزهم الوظيفية ولذلك يقاومون تلك القرارات (موسى، بلا، ص ٣٧).
١٠. كراهية الطريقة التي أدخل بها التغيير (عساف، ١٩٩٤، ص ٢٥١).

١١. يشعر بعض العاملين أن استخدام أجهزة ومعدات حديثة ومتطورة في إدارة الأنشطة المختلفة في المنظمة سيقبل من أهمية كفاءتهم ولذلك يعارضون تنفيذ القرارات الإدارية التي تتناول تحديث الأجهزة والمعدات في المنظمة (موسى، بلا، ص ص ٣٦-٣٧).

١٢. يكتسب الفرد وبعد فترة على ممارسة نفس الأعمال مهارات وعادات معينة وتكون هذه العادات أحد العوامل التي تجعله راغبا في العمل وقادرا على إنجازها بكفاءة عالية، ولذلك يحرص على عدم تغييرها أو استبدالها باعتبارها أصبحت جزء من حياته اليومية (Robbins, ٢٠٠١, p٥٤٥).

١٣. تمثل الأجور والرواتب الدخل الذي يحصل عليه الأفراد مقابل العمل الذي يؤديه لذلك فهم يحاولون دائما الاستمرار في حصولهم على الدخل ويعملون باتجاه زيادة ما يحصلون عليه نظرا للتغيير الكمي والنوعي في حاجات الفرد ولذلك ترفض القوى العاملة جميع القرارات التي تؤدي إلى تخفيض الدخل أو الخدمات التي تقدمها المنظمة (Robbins, ٢٠٠١, p٥٤٦).

١٤. افتقار الحنكة إضافة إلى التوقيت غير المناسب (إدخال التغييرات بطريقة تفتقر إلى الحساسية أو إدخالها في وقت صعب) (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٨٢).

وشكل رقم (١-٢) يوضح بعض هذه الأسباب (Robbins, ٢٠٠١, p٥٤٥).

شكل رقم (١-٢): أسباب مقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي



١١. يشعر بعض العاملين أن استخدام أجهزة ومعدات حديثة ومتطورة في إدارة الأنشطة المختلفة في المنظمة سيقبل من أهمية كفاءتهم ولذلك يعارضون تنفيذ القرارات الإدارية التي تتناول تحديث الأجهزة والمعدات في المنظمة (موسى، بلا، ص ص ٣٦-٣٧).

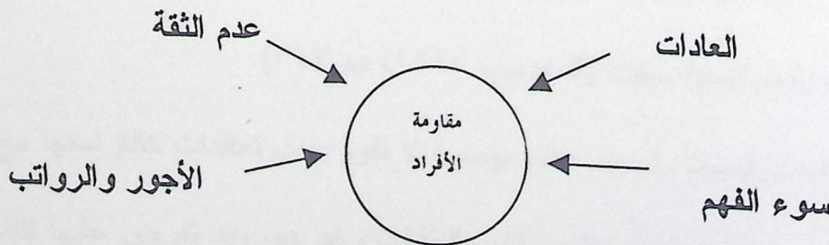
١٢. يكتسب الفرد وبعد فترة على ممارسة نفس الأعمال مهارات وعادات معينة وتكون هذه العادات أحد العوامل التي تجعله راغبا في العمل وقادرا على إنجازه بكفاءة عالية، ولذلك يحرص على عدم تغييرها أو استبدالها باعتبارها أصبحت جزء من حياته اليومية (Robbins, ٢٠٠١, p٥٤٥).

١٣. تمثل الأجور والرواتب الدخل الذي يحصل عليه الأفراد مقابل العمل الذي يؤديه لذلك فهم يحاولون دائما الاستمرار في حصولهم على الدخل ويعملون باتجاه زيادة ما يحصلون عليه نظرا للتغيير الكمي والنوعي في حاجات الفرد ولذلك ترفض القوى العاملة جميع القرارات التي تؤدي إلى تخفيض الدخل أو الخدمات التي تقدمها المنظمة (Robbins, ٢٠٠١, p٥٤٦).

١٤. افتقار الحنكة إضافة إلى التوقيت غير المناسب (إدخال التغييرات بطريقة تفتقر إلى الحساسية أو إدخالها في وقت صعب) (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٨٢).

وشكل رقم (١-٢) يوضح بعض هذه الأسباب (Robbins, ٢٠٠١, p٥٤٥).

شكل رقم (١-٢): أسباب مقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي



• من وجهة نظر جماعات العمل:

١. خوفاً من أن يؤدي التغيير إلى تمزيق العلاقات أو أن يطرأ بين أفراد الجماعات نزاعات أو خلافات نتيجة نقل العاملين من وظائف إلى أخرى، أو تغيير مواقع عمل بعض الأفراد (العديلي، ١٩٩٣، ص ٤٥٧).

٢. خوفاً على القانون الذي هو مجموعة من الممارسات العرفية التي تتبناها جماعات العمل داخل المنظمة (جاكسون ومورقان، بلا، ص ٥٥٨).

٣. رفض العمل تحت شروط وظروف جديدة يمكن أن تهدد العلاقات بينهم (جاكسون ومورقان، بلا، ص ٥٥٨).

• من وجهة نظر المنظمة:

هناك أسباب تدعو المنظمة إلى مقاومة التغيير التنظيمي، من هذه الأسباب:

١. الاستقرار: معظم المؤسسات وخاصة الكبيرة منها تحاول جاهدة الحفاظ على حالة من الاستقرار وذلك بغرض التمكن من التنبؤ وزيادة الإنتاجية وفي نفس الوقت فإن المنظمة في محاولتها للاستجابة إلى مؤثرات البيئة الخارجية فإنها تحاول تقليل تأثيرها إلى أدنى المستويات الممكنة وذلك عن طريق تخصيص فريق يتولى أمر التعامل مع تلك المؤثرات (المغربي، ١٩٩٥، ص ٣١٧).

٢. الاستثمار السابق: كثير من المؤسسات تقاوم التغيير لأنها استثمرت مواردها في مشروع معين وأنها بسببه التزمت باستراتيجية معينة (المغربي، ١٩٩٥، ص ٣١٧).

٣. التعاقدات والالتزامات السابقة: ليست هناك مؤسسة لا تقوم بعمل تعاقدات كالتزاماتها مع وزارة العمل والموردين والمنافسين والعملاء والنقابات وغيرهم، وقد تفرض عليها تلك الالتزامات إجراءات أو قواعد معينة والتي قد تلزم المنظمة بعدم إحداث تغيير خلال العقد المبرم (المغربي، ١٩٩٥، ص ٣١٧).

• من وجهة نظر جماعات العمل:

١. خوفاً من أن يؤدي التغيير إلى تمزيق العلاقات أو أن يطرأ بين أفراد الجماعات نزاعات أو خلافات نتيجة نقل العاملين من وظائف إلى أخرى، أو تغيير مواقع عمل بعض الأفراد (العديلي، ١٩٩٣، ص ٤٥٧).

٢. خوفاً على القانون الذي هو مجموعة من الممارسات العرفية التي تتبناها جماعات العمل داخل المنظمة (جاكسون ومورقان، بلا، ص ٥٥٨).

٣. رفض العمل تحت شروط وظروف جديدة يمكن أن تهدد العلاقات بينهم (جاكسون ومورقان، بلا، ص ٥٥٨).

• من وجهة نظر المنظمة:

هناك أسباب تدعو المنظمة إلى مقاومة التغيير التنظيمي، من هذه الأسباب:

١. الاستقرار: معظم المؤسسات وخاصة الكبيرة منها تحاول جاهدة الحفاظ على حالة من الاستقرار وذلك بغرض التمكن من التنبؤ وزيادة الإنتاجية وفي نفس الوقت فإن المنظمة في محاولتها للاستجابة إلى مؤثرات البيئة الخارجية فإنها تحاول تقليل تأثيرها إلى أدنى المستويات الممكنة وذلك عن طريق تخصيص فريق يتولى أمر التعامل مع تلك المؤثرات (المغربي، ١٩٩٥، ص ٣١٧).

٢. الاستثمار السابق: كثير من المؤسسات تقاوم التغيير لأنها استثمرت مواردها في مشروع معين وأنها بسببه التزمت باستراتيجية معينة (المغربي، ١٩٩٥، ص ٣١٧).

٣. التعاقدات والالتزامات السابقة: ليست هناك مؤسسة لا تقوم بعمل تعاقدات كالتزاماتها مع وزارة العمل والموردين والمنافسين والعملاء والنقابات وغيرهم، وقد تفرض عليها تلك الالتزامات إجراءات أو قواعد معينة والتي قد تلزم المنظمة بعدم إحداث تغيير خلال العقد المبرم (المغربي، ١٩٩٥، ص ٣١٧).

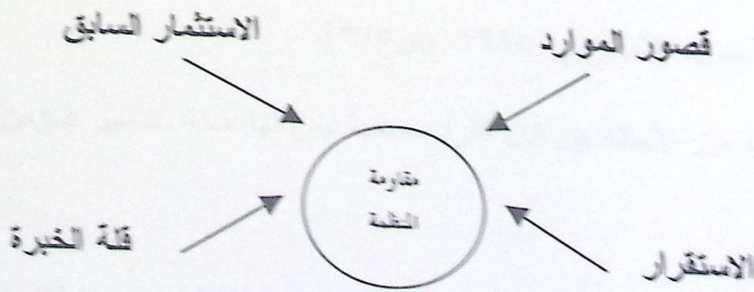
٤. قصور الموارد: تعوق عدم قدرة المنظمة على الحصول على السبل التي تمكنها من تنفيذ الخطوات التي تجدد حياتها برغم الاعتراف بضرورة التغيير، ويمكن أن يقف قصور الموارد الطبيعية وعدم القدرة على دخول أسواق جديدة أو عدم القدرة على زيادة الطاقة الإنتاجية عائق أمام التغيير (Robbins, ٢٠٠١, p٥٤٨).

٥. التكاليف الخفية والمصالح المكتسبة: من المحتمل أن تتم مقاومة التغيير الذي يهدد ضمان الحصول على العائد من الاستثمار الكبير في الوضع الراهن من قبل الجهات المتأثرة، وبالتالي يتجه كبار السن والمديرين التنفيذيين (في مقابل الاستثماريين المتخصصين) والمنظمات ذات رأس المال الضخم الإنتاجية مقاومة التغيير (جاكسون ومورقان، بلا، ص٥٥٧).

٦. تراكم القيود الرسمية على السلوك: تقع المنظمات في خضم من القواعد واللوائح والإجراءات التي قلما تقل مع مضي الزمن، فعلاوة عن الصعوبة الواضحة التي تتصل بمحاولة تغيير سياسة واحدة دون التأثير على السياسات الأخرى المترابطة، فربما تعرض ممارسات التوظيف الرسمية فرص محاولات التغيير للخطر (جاكسون ومورقان، بلا، ص٥٥٧).

والشكل رقم (٢-٢) يوضح بعض هذه الأسباب (Robbins, ٢٠٠١, p٥٤٧).

شكل رقم (٢-٢): أسباب مقاومة المنظمة للتغيير التنظيمي

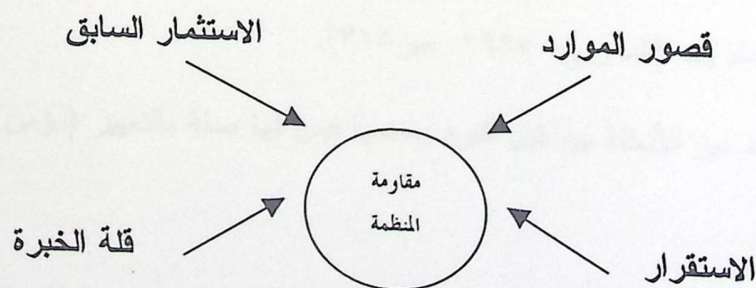


٤. قصور الموارد: تعوق عدم قدرة المنظمة على الحصول على السبل التي تمكنها من تنفيذ الخطوات التي تجدد حياتها برغم الاعتراف بضرورة التغيير، ويمكن أن يقف قصور الموارد الطبيعية وعدم القدرة على دخول أسواق جديدة أو عدم القدرة على زيادة الطاقة الإنتاجية عائق أمام التغيير (Robbins, ٢٠٠١, p٥٤٨).

٥. التكاليف الخفية والمصالح المكتسبة: من المحتمل أن تتم مقاومة التغيير الذي يهدد ضمان الحصول على العائد من الاستثمار الكبير في الوضع الراهن من قبل الجهات المتأثرة، وبالتالي يتجه كبار السن والمديرين التنفيذيين (في مقابل الاستثماريين المتخصصين) والمنظمات ذات رأس المال الضخم الإنتاجية مقاومة التغيير (جاكسون ومورقان، بلا، ص ٥٥٧).

٦. تراكم القيود الرسمية على السلوك: تقع المنظمات في خضم من القواعد واللوائح والإجراءات التي قلما تقل مع مضي الزمن، فعلاوة عن الصعوبة الواضحة التي تتصل بمحاولة تغيير سياسة واحدة دون التأثير على السياسات الأخرى المترابطة، فربما تعرض ممارسات التوظيف الرسمية فرص محاولات التغيير للخطر (جاكسون ومورقان، بلا، ص ٥٥٧).
والشكل رقم (٢-٢) يوضح بعض هذه الأسباب (Robbins, ٢٠٠١, p٥٤٧).

شكل رقم (٢-٢): أسباب مقاومة المنظمة للتغيير التنظيمي



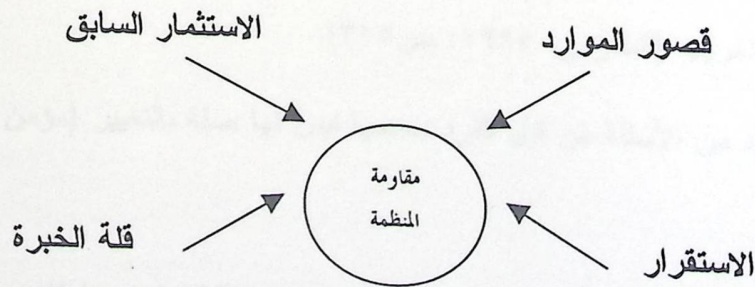
٤. قصور الموارد: تعوق عدم قدرة المنظمة على الحصول على السبل التي تمكنها من تنفيذ الخطوات التي تجدد حياتها برغم الاعتراف بضرورة التغيير، ويمكن أن يقف قصور الموارد الطبيعية وعدم القدرة على دخول أسواق جديدة أو عدم القدرة على زيادة الطاقة الإنتاجية عائق أمام التغيير (Robbins, ٢٠٠١, p٥٤٨).

٥. التكاليف الخفية والمصالح المكتسبة: من المحتمل أن تتم مقاومة التغيير الذي يهدد ضمان الحصول على العائد من الاستثمار الكبير في الوضع الراهن من قبل الجهات المتأثرة، وبالتالي يتجه كبار السن والمديرين التنفيذيين (في مقابل الاستثماريين المتخصصين) والمنظمات ذات رأس المال الضخم الإنتاجية مقاومة التغيير (جاكسون ومورقان، بلا، ص ٥٥٧).

٦. تراكم القيود الرسمية على السلوك: تقع المنظمات في خضم من القواعد واللوائح والإجراءات التي قلما تقل مع مضي الزمن، فعلاوة عن الصعوبة الواضحة التي تتصل بمحاولة تغيير سياسة واحدة دون التأثير على السياسات الأخرى المترابطة، فربما تعرض ممارسات التوظيف الرسمية فرص محاولات التغيير للخطر (جاكسون ومورقان، بلا، ص ٥٥٧).

والشكل رقم (٢-٢) يوضح بعض هذه الأسباب (Robbins, ٢٠٠١, p٥٤٧).

شكل رقم (٢-٢): أسباب مقاومة المنظمة للتغيير التنظيمي



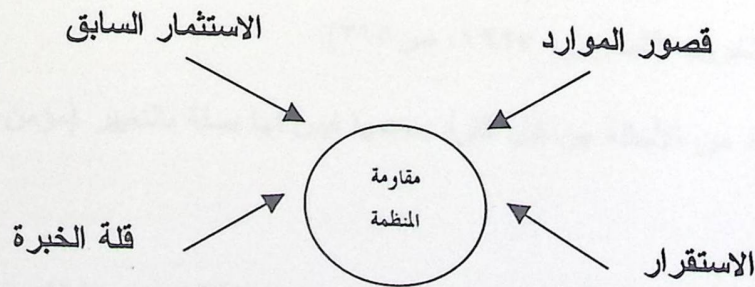
٤. قصور الموارد: تعوق عدم قدرة المنظمة على الحصول على السبل التي تمكنها من تنفيذ الخطوات التي تجدد حياتها برغم الاعتراف بضرورة التغيير، ويمكن أن يقف قصور الموارد الطبيعية وعدم القدرة على دخول أسواق جديدة أو عدم القدرة على زيادة الطاقة الإنتاجية عائق أمام التغيير (Robbins, ٢٠٠١, p٥٤٨).

٥. التكاليف الخفية والمصالح المكتسبة: من المحتمل أن تتم مقاومة التغيير الذي يهدد ضمان الحصول على العائد من الاستثمار الكبير في الوضع الراهن من قبل الجهات المتأثرة، وبالتالي يتجه كبار السن والمديرين التنفيذيين (في مقابل الاستثماريين المتخصصين) والمنظمات ذات رأس المال الضخم الإنتاجية مقاومة التغيير (جاكسون ومورقان، بلا، ص ٥٥٧).

٦. تراكم القيود الرسمية على السلوك: تقع المنظمات في خضم من القواعد واللوائح والإجراءات التي قلما تقل مع مضي الزمن، فعلاوة عن الصعوبة الواضحة التي تتصل بمحاولة تغيير سياسة واحدة دون التأثير على السياسات الأخرى المترابطة، فربما تعرض ممارسات التوظيف الرسمية فرص محاولات التغيير للخطر (جاكسون ومورقان، بلا، ص ٥٥٧).

والشكل رقم (٢-٢) يوضح بعض هذه الأسباب (Robbins, ٢٠٠١, p٥٤٧).

شكل رقم (٢-٢): أسباب مقاومة المنظمة للتغيير التنظيمي



أشكال مقاومة التغيير التنظيمي:

من الممكن مقاومة التغيير التنظيمي أن تتخذ أشكالا وصورا عديدة تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون (الإضراب) ويتوقف ذلك على مدى إدراك الفرد لأهمية التغيير وأهدافه عن المخاطر التي يلحقها التغيير بمصالحه وحاجاته. ومن الأشكال

الشائعة لمقاومة التغيير التنظيمي:

١. تخفيض مستمر في الإنتاجية (الحناوي، بلا، ص ٢٧٧).
٢. انتحال أسباب لتبرير عدم إمكانية إحداث التغيير (الحناوي، بلا، ص ٢٧٧).
٣. زيادة عدد طالبي الاستقالة وعدد طالبي النقل (Luthans, 1977, p 26).
٤. التأخير عن العمل أو التغيب (المغربي، ١٩٩٥، ص ٣١٥).
٥. عدم استقرار الكوادر الإدارية (القريوتي، ١٩٩٣، ص ٢٤٨).
٦. الصراعات المكشوفة (القريوتي، ١٩٩٣، ص ٢٤٨).
٧. الإصرار على أن التغيير غير عادل (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٨٠).
٨. اقتراح حل سريع لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٨٠).
٩. التهمج المباشر على أية فكرة أو أي جديد (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٨٠).
١٠. الإضراب أو التخريب (المغربي، ١٩٩٥، ص ٣١٥).
١١. توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد بعضها ليس لها صلة بالتغيير (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٨٠).
١٢. يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٨٠).
١٣. يظهر الفرد بأنه غير قادر على اتخاذ القرار بشأن التغيير المقترح (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٨٠).

١٤. يؤثر الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة حتى وإن كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٨١).
١٥. البطء في إنجاز العمل (القيوتي، ١٩٩٣، ص ٢٤٨).
١٦. الاغتراب التنظيمي، وهو الشعور بالغرابة وفقدان الولاء والانتماء ومحبة العمل (القيوتي، ١٩٩٣، ص ٢٤٨).
١٧. إنتاج وحدات ذات مواصفات مخالفة للمواصفات المحددة من قبل الإدارة (موسى، بلا، ص ٣٦).

أنواع مقاومة التغيير التنظيمي:

يتميز كلا من Davis و Newstrom بين ثلاثة أنواع من المقاومة تتفاعل مع بعضها

البعض وينشأ عنها الاتجاه العام للموظف نحو التغيير: (أنظر جدول رقم (٢-١))

١. عوامل منطقية (Logical): تعتمد على التحليل العقلاني والعلم والمعرفة.
٢. عوامل نفسية (Psychological): تعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات.
٣. عوامل اجتماعية (Sociological): تعتمد على مصالح وقيم الجماعة.

جدول رقم (٢-١) تفاصيل عن أنواع مقاومة التغيير التنظيمي

عوامل اجتماعية	عوامل نفسية	عوامل منطقية
التحالفات السياسية	الخوف من المجهول	الوقت المطلوب للتكيف
القيم المضادة للجماعة	عدم التسامح مع التغيير	الوقت الإضافي لإعادة التعلم
نظرة ضيقة تهتم فقط بمصلحة الجماعة	عدم الميل نحو الإدارة أو وسيط التغيير	احتمال نشوء ظروف غير مرغوبة
الحفاظ على المصالح المكتسبة	الحاجة للأمن، والرغبة في المحافظة على الوضع الراهن	تكاليف اقتصادية للتغيير
الرغبة في المحافظة على العلاقات الراهنة		التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير

القواعد العامة في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي:

لا يوجد هناك قانون محدد أو قانون نهائي لمعالجة مقاومة التغيير، إلا أن هناك خطوطا

عامة يمكن التأكيد عليها، وتقع هذه القواعد في ثلاث مجموعات: (دويلف واللوزي، ١٩٩٣،

ص ص ٦٥-٦٦)

• مصدر التغيير:

١. من الملحوظ أن المقاومة ستكون قليلة إذا كان متخذ قرار التغيير قد اعتبر موضوع

التغيير موضوعا يهمله ولم يفرض عليه من مصدر خارجي.

٢. كما أن مقاومة التغيير ستكون قليلة إن كان موضوع التغيير قد حظي بدعم الإدارة العليا.

• مادة التغيير وما هو موضوعه:

١. ستقل مقاومة التغيير إذا شعر من يمسه التغيير أنه وسيلة يراد بها التخفيف من أعبائهم

لا زيادتها، أي حين يشعر من يمسه التغيير أن له مصلحة في التغيير ذاته.

٢. ستقل مقاومة التغيير إذا شعر من يمسه التغيير أن التغيير يتفق مع القيم والمثل التي

يتحلون بها، إذ أن الفرد يستنير في أعماله بالقيم التي يعيشها في مجتمعه وبالمعنى للأشياء التي

تعطيها بيئته لها.

٣. ستقل مقاومة التغيير إذا وثق من يمسه التغيير أن لا تهديد سيواجه أمنهم واستقرارهم.

٤. ستقل مقاومة التغيير إذا شعر من يمسه التغيير من أن التغيير سيجلب لهم نوعا من

التجارب التي يرنون إليها.

• كيفية بلورة التغيير:

١. ستقل مقاومة التغيير لو ساهم من يمسه التغيير في تشخيص المشكلة وأدركوا أهمية

التغيير.

٢. ستقل مقاومة التغيير إن كان التغيير قد تم بإرادة ووعي جماعي.

٣. ستقل مقاومة التغيير إن استطاع مؤيدوه ومعارضوه إدراك طبيعة الخلاف الرئيسي بينهم واتخذوا من الخطوات ما هو كفيلا بإبعاد كل خوف لا مبرر له.

٤. ستقل مقاومة التغيير إن شاعت الثقة بين الفرق وعمت بينهم علاقات من التعاطف والمساعدة.

٥. ستقل مقاومة التغيير إن كان وضع التغيير موضع رقابة ومراجعة.

أدوات الإدارة اللازمة لإحداث التغيير التنظيمي: (دوليف واللوزي، ١٩٩٣، ص ص ٦٧-٧١)

إن العملية الإدارية، وفي جوهرها، عملية إنسانية محورها الإنسان الذي يشكل حجر الزاوية فيها، كما أن أي تغيير يمسه سيكون له الأثر الكبير على ذلك الإنسان، حيث سيكون موضوع التغيير ومادته، وهو إلى جانب ذلك يملك القرار الأخير في اتباع تلك التعليمات أو رفضها، فقد بات على الإدارة أن تحتاط بكل مستلزمات الجانب الإنساني تمهيدا لإحداث التغيير وذلك من خلال توفيرها لعدة أمور منها:

١. توفير المناخ الملائم:

ليس هنالك من نجاح للتغيير الإداري أو أي عمل جديد مهما كان قيام التغيير على أرضية ثابتة ما لم يرتكز ذلك التغيير على علاقات متينة بين الإدارة والذين يمسه التغيير، كما ليس لأي تغيير من أن يكون سبيلا للإدارة الناجحة التي شيدت لها علاقات إنسانية متطورة بينها وبين من يمسه التغيير، كما أن علاقات العمل الإنسانية لم يكن مصدرها الإدارة العليا فقط بل يتطلب الأمر أن يكون رجل الإدارة والذي يتخذ قرار التغيير من المتصفين بالقدرة على التعامل الإنساني مع الأفراد وبالطريقة التي تكسب ثقتهم، كما أن توفير المناخ الملائم للتغيير لا يقتصر على توفير علاقات عمل إنسانية، بل ضرورة توفير شروط عمل إنسانية أيضا.

٣. ستقل مقاومة التغيير إن استطاع مؤيدوه ومعارضوه إدراك طبيعة الخلاف الرئيسي بينهم

واتخذوا من الخطوات ما هو كفيلا بإبعاد كل خوف لا مبرر له.

٤. ستقل مقاومة التغيير إن شاعت الثقة بين الفرق وعمت بينهم علاقات من التعاطف

والمساعدة.

٥. ستقل مقاومة التغيير إن كان وضع التغيير موضع رقابة ومراجعة.

أدوات الإدارة اللازمة لإحداث التغيير التنظيمي: (دويلف واللوزي، ١٩٩٣، ص ص ٦٧-٧١)

إن العملية الإدارية، وفي جوهرها، عملية إنسانية محورها الإنسان الذي يشكل حجر الزاوية فيها، كما أن أي تغيير يمسه سيكون له الأثر الكبير على ذلك الإنسان، حيث سيكون موضوع التغيير ومادته، وهو إلى جانب ذلك يملك القرار الأخير في اتباع تلك التعليمات أو رفضها، فقد بات على الإدارة أن تحتاط بكل مستلزمات الجانب الإنساني تمهيدا لإحداث التغيير وذلك من خلال توفيرها لعدة أمور منها:

١. توفير المناخ الملائم:

ليس هنالك من نجاح للتغيير الإداري أو أي عمل جديد مهما كان قيام التغيير على أرضية ثابتة ما لم يرتكز ذلك التغيير على علاقات متينة بين الإدارة والذين يمسه التغيير، كما ليس لأي تغيير من أن يكون سبيلا للإدارة الناجحة التي شيدت لها علاقات إنسانية متطورة بينها وبين من يمسه التغيير، كما أن علاقات العمل الإنسانية لم يكن مصدرها الإدارة العليا فقط بل يتطلب الأمر أن يكون رجل الإدارة والذي يتخذ قرار التغيير من المتصفين بالقدرة على التعامل الإنساني مع الأفراد وبالطريقة التي تكسب ثقتهم، كما أن توفير المناخ الملائم للتغيير لا يقتصر على توفير علاقات عمل إنسانية، بل ضرورة توفير شروط عمل إنسانية أيضا.

٢. دعم الإدارة العليا للتغيير:

لا شك أن كفاءة قرار التغيير الذي يتخذه رجل الإدارة هي الأساس الكبير في بناء ثقة الإدارة العليا بصواب قرار التغيير ووجاهته، ومن ثم الرغبة الأكيدة في تنفيذها ودعمها له. لذا فإن دعم الإدارة العليا لقرار رجل الإدارة يبرره العمل الجاد الذي يقدمه رجل الإدارة والمنطق الذي تسلح به والمعرفة والدراية والخبرة التي يمتلكها، إلى جانب ذلك فإن دعم الإدارة العليا لعملية التغيير تتبع من الأسباب التالية:

أ. الحد من مقاومة التغيير:

وهي القضية المركزية: إذ قد اعتاد المنفذون للتغيير أو من يمسه التغيير اتباع سلوك أو أساليب وطرق ارتضوها واعتادوا على تطبيقها بغض النظر عن مقدار جدارتها أو ما تحمله من صعاب وجهد ضائع. وقد يرجع تردد المنفذين في تطبيق كل جديد غير نابع من أفكارهم أو نتيجة لمبادراتهم هو تحسبهم من أن هذا التغيير دليل على عدم الوثوق بقدراتهم ولهذا كله هنالك ضرورة قصوى لدعم الإدارة العليا للتغيير لمقاومة تحدي المنفذين بعدم قبوله.

ب. حماية رجل الإدارة من المتضررين من التغيير.

أن التغيير الإداري قد يتطلب تغييرا تنظيميا يمتد أحيانا إلى إلغاء أو تعديل أجهزة قائمة بما يتعارض مع رغبات رؤسائها، ولذا فإن دعم الإدارة العليا لرجل الإدارة الذي أحدث التغيير مراده الحفاظ عليه من ضغوط هؤلاء الرؤساء.

٣. تعميق الوعي لدى المنفذين للتغيير:

◆ أساليب الإدارة في تعميق وعي رجل الإدارة الذي يمسه التغيير:
ويكون ذلك عن طريق إقامة الدورات التدريبية والتعريفية وإشراك رجال الإدارة في دراسة التغيير وأهميته وفوائده وإقامة ندوات لرجال الإدارة.

◆ أساليب تعميق الوعي للمنفذين من العاملين:

١. أن قيمة العمل الذي يهدف إليه التغيير وعمق القرار الذي يتضمن التغيير سيكون خير وسيلة لخلق الثقة لدى العاملين المنفذين بأهمية التغيير وضرورة إحداثه.
٢. كما أن تحلي الإداري الذي اتخذ قرار التغيير بالخلق الإنساني ومدى تعامله مع المنفذين هو المفتاح الذي سيصل به إلى قلوبهم، وبذا يسهل من عملية التغيير.
٣. إن قدرة رجل الإدارة الذي اتخذ قرار التغيير في القيادة والإرشاد والتوجيه والإقناع عوامل رئيسية في خلق وعي لدى العاملين بضرورة التغيير.

أساليب معالجة مقاومة التغيير التنظيمي:

تستطيع الإدارة استخدام أساليب متعددة لمواجهة والوقاية من مقاومة التغيير التنظيمي لدى القوى العاملة منذ البداية قبل إدخال التطوير والتحديث وذلك لضمان قبول العاملين للتغيير، وهناك بعض النصائح السلوكية للتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي ومن هذه النصائح وما يلي:

١. إشراك المتأثرين بالتغيير في التخطيط له وتنفيذه ورقابته (المغربي، ١٩٩٥، ص ٣١٩).
- كما أن إشراك الأفراد يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من النظام، وأن الإدارة لا تخفي عنهم شيئاً، كما أن المشاركة يمكنها أن تظهر بعض الأفكار الجيدة من أفراد قد يعانون من مشاكل تحتاج إلى مثل هذا التغيير (ماهر، ١٩٩٧، ص ٤٤٢).
٢. توفير جميع الإمكانيات والترتيبات الكفيلة بإنجاح التغيير (المغربي، ١٩٩٥، ص ٣).
٣. التشاور وتبادل الرأي بين جميع الجهات المعنية فيما يتعلق بأبعاد التغيير وأغراضه (المغربي، ١٩٩٥، ص ٣١٩).
٤. إن إثارة حماس الأفراد يؤدي إلى رفع رغبتهم في المشاركة والالتزام بالتغيير كما يجب (ماهر، ١٩٩٧، ص ٤٤١).
٥. استخدام أسلوب حل المشاكل: يقال أن عملية التغيير هي عملية مستمرة إلى الدرجة التي تزرع سلوك محدد في نفوس العاملين وهو إمكانية تقبل أي تطوير في المستقبل، وزرع الرغبة

١. أن قيمة العمل الذي يهدف إليه التغيير وعمق القرار الذي يتضمن التغيير سيكون خيرا وسيلة لخلق الثقة لدى العاملين المنفذين بأهمية التغيير وضرورة إحداثه.
٢. كما أن تحلي الإداري الذي اتخذ قرار التغيير بالخلق الإنساني ومدى تعامله مع المنفذين هو المفتاح الذي سيصل به إلى قلوبهم، وبذا يسهل من عملية التغيير.
٣. إن قدرة رجل الإدارة الذي اتخذ قرار التغيير في القيادة والإرشاد والتوجيه والإقناع عوامل رئيسية في خلق وعي لدى العاملين بضرورة التغيير.

أساليب معالجة مقاومة التغيير التنظيمي:

تستطيع الإدارة استخدام أساليب متعددة لمواجهة والوقاية من مقاومة التغيير التنظيمي لدى القوى العاملة منذ البداية قبل إدخال التطوير والتحديث وذلك لضمان قبول العاملين للتغيير، وهناك بعض النصائح السلوكية للتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي ومن هذه النصائح وما يلي:

١. إشراك المتأثرين بالتغيير في التخطيط له وتنفيذه ورقابته (المغربي، ١٩٩٥، ص ٣١٩).
- كما أن إشراك الأفراد يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من النظام، وأن الإدارة لا تخفي عنهم شيئا، كما أن المشاركة يمكنها أن تظهر بعض الأفكار الجيدة من أفراد قد يعانون من مشاكل تحتاج إلى مثل هذا التغيير (ماهر، ١٩٩٧، ص ٤٤٢).

٢. توفير جميع الإمكانيات والترتيبات الكفيلة بإنجاح التغيير (المغربي، ١٩٩٥، ص ٣).
٣. التشاور وتبادل الرأي بين جميع الجهات المعنية فيما يتعلق بأبعاد التغيير وأغراضه (المغربي، ١٩٩٥، ص ٣١٩).

٤. إن إثارة حماس الأفراد يؤدي إلى رفع رغبتهم في المشاركة والالتزام بالتغيير كما يجب (ماهر، ١٩٩٧، ص ٤٤١).

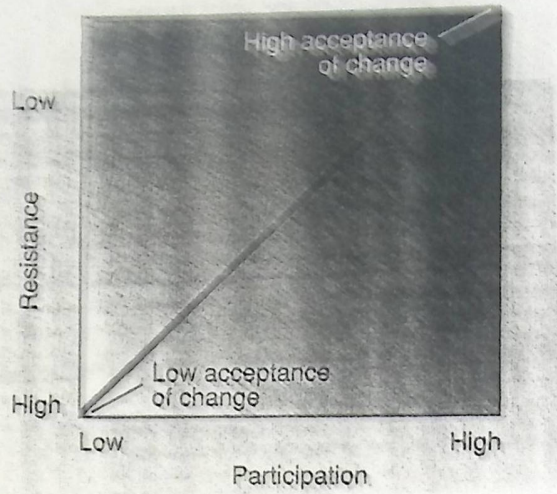
٥. استخدام أسلوب حل المشاكل: يقال إن التغيير هو مستمرة إلى الدرجة التي تزرع سلوك محدد في نفوس

- في مناقشة الأمور التي تحتاج إلى تغيير وتنمية الوعي والحساسية بوجود مشاكل محيطة، ويحدث ذلك عندما يمكن إقناع المديرين والعاملين بضرورة استخدام المنطق العلمي في حل المشاكل واتخاذ القرار، وهو الذي يبدأ بالتعرف على المشاكل، ثم تحديد البدائل، وتقييم البدائل، ومن ثم اتخاذ القرار في اختيار أفضل بديل وأخيراً تطبيق ومتابعة الحل (ماهر، ١٩٩٧، ص ٤٤٢).
٦. التركيز على المجموعات أكثر من الأفراد، إذ أن لمعايير وقيم وتوقعات الجماعات في المنظمة تأثيراً واضحاً على سلوك الأفراد كما أن التركيز على الجماعات يضمن للتغيير الديمومة والاستمرارية (تميمي وجعبري، ٢٠٠١، ص ٣٢).
٧. العمل على إدخال التغيير على مراحل (الأعرجي، ١٩٩٥، ص ٢٩٠).
٨. تطبيق خطة التغيير (الأعرجي، ١٩٩٥، ص ٢٩٠).
٩. العمل على إفهام العاملين بمضامين التغيير ودوافعه ودواعيه بحيث يدركوا ويفهموا الأسباب الحقيقية له مما يقطع دابر الإشاعات حول مفاهيم التغيير وما يترتب عليه وهي أمور تتم المبالغة فيها في غياب المعلومات (القريوتي، ١٩٩٣، ص ٢٤٩).
١٠. ضرورة إشعار المعنيين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن أن تحقق لهم من جراء التغيير على اعتبار أنه عمل يقصد به الوصول للأفضل مما يمكن أن يساهم في زيادة المكاسب المادية والمعنوية (القريوتي، ١٩٩٣، ص ٢٤٩).
١١. الاستعانة بالقادة ورؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير ودواعيه وما يترتب عليه من نتائج (القريوتي، ١٩٩٣، ص ٢٤٩).
١٢. تحليل العوامل التي تساعد على تعاون العامل وتلك التي تسبب المقاومة (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٨٨).
١٣. إجراء التغييرات الضرورية فقط (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٨٨).

- في مناقشة الأمور التي تحتاج إلى تغيير وتنمية الوعي والحساسية بوجود مشاكل محيطة، ويحدث ذلك عندما يمكن إقناع المديرين والعاملين بضرورة استخدام المنطق العلمي في حل المشاكل واتخاذ القرار، وهو الذي يبدأ بالتعرف على المشاكل، ثم تحديد البدائل، وتقييم البدائل، ومن ثم اتخاذ القرار في اختيار أفضل بديل وأخيراً تطبيق ومتابعة الحل (ماهر، ١٩٩٧، ص ٤٤٢).
٦. التركيز على المجموعات أكثر من الأفراد، إذ أن لمعايير وقيم وتوقعات الجماعات في المنظمة تأثيراً واضحاً على سلوك الأفراد كما أن التركيز على الجماعات يضمن للتغيير الديمومة والاستمرارية (تميمي وجعبري، ٢٠٠١، ص ٣٢).
٧. العمل على إدخال التغيير على مراحل (الأعرجي، ١٩٩٥، ص ٢٩٠).
٨. تطبيق خطة التغيير (الأعرجي، ١٩٩٥، ص ٢٩٠).
٩. العمل على إفهام العاملين بمضامين التغيير ودوافعه ودواعيه بحيث يدركوا ويتفهموا الأسباب الحقيقية له مما يقطع دابر الإشاعات حول مفاهيم التغيير وما يترتب عليه وهي أمور تتم المبالغة فيها في غياب المعلومات (القریوتي، ١٩٩٣، ص ٢٤٩).
١٠. ضرورة إشعار المعنيين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن أن تحقق لهم من جراء التغيير على اعتبار أنه عمل يقصد به الوصول للأفضل مما يمكن أن يساهم في زيادة المكاسب المادية والمعنوية (القریوتي، ١٩٩٣، ص ٢٤٩).
١١. الاستعانة بالقادة ورؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير ودواعيه وما يترتب عليه من نتائج (القریوتي، ١٩٩٣، ص ٢٤٩).
١٢. تحليل العوامل التي تساعد على تعاون العامل وتلك التي تسبب المقاومة (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٨٨).
١٣. إجراء التغييرات الضرورية فقط (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٨٨).

١٤. تجنب المفاجآت عن طريق إحاطة العاملين علماً مسبقاً بما يراد عمله حتى يستعدوا للتأقلم وتقبل الجديد، ويمكن اتباع أسلوب الاجتماعات، واللقاءات، والسماح للمرؤوسين بإبداء الرأي ومناقشتهم في مجالات وطرق التغيير (القرنوي، ١٩٩٣، ص ٢٤٩).
١٥. موقف العاملين واتجاهات العاملين الذين سيتأثرون بالتغيير ويقومون بتنفيذه تحدد درجة نجاح التغيير أو فشله. وعلى المدراء، قبل أن يدخلوا تغييراً ما في مؤسساتهم، أن يدرسوا ردود فعل العاملين له. كما يجب أن يتعاطف المدراء مع مرؤوسيه، ويضعوا أنفسهم مكان المرؤوسين، ولكي يكون المدراء فكرة واضحة عما يتوقعونه من العاملين معهم اتجاه التغيير، فإنه يمكن لهم أن يرسموا ما يسمى "بلوحة التعاطف" (empathy chart)، والتي هي عبارة عن قائمة بأسماء العاملين معهم الذين سيتأثرون بالتغيير الذي سيحدثونه. ثم يقومون بوضع علامة (x) إزاء اسم كل منهم، وما يتوقع أن يكون رد فعله اتجاه التغيير.
- وهناك استراتيجيات يمكن أن يؤدي استخدامها إلى التخفيف من حدة المشاكل التي تواجه التغيير، وفي جدول رقم (٢-٢) تلخيص لهذه الأساليب المستخدمة لمعالجة مقاومة التغيير التنظيمي:
- ١- المشاركة (participation): وهي إشراك الآخرين في تخطيط وتصميم وتنفيذ التغيير، وتتم من خلال الطلب من الأفراد إعطاء مقترحاتهم وأفكارهم ويستخدم هذا النوع حينما لا يملك المبادرون للتغيير جميع المعلومات اللازمة لتصميم التغيير، وعندما يكون لدى الأفراد الآخرين مقاومة كبيرة (Daft, ٢٠٠١, p٣٧٥).
- وشكل رقم (٢-٣) يوضح تأثير عملية المشاركة على مقاومة التغيير والعلاقة فيما بينهما (Hellriegel & Slocum, ١٩٩٢, p٧٢٦)

شكل رقم (٢-٣) تأثير عملية المشاركة على مقاومة التغيير التنظيمي.



٢- التعليم والاتصال: (communication & education): يقوم هذا الأسلوب بمناقشة

التغيير مع العاملين مسبقاً وإعلامهم من خلال المناقشات واللقاءات بالتغيير المقرر إحداثه ومبرراته وأهدافه، ويستخدم هذا النوع عند عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل (مؤمن وحریم، ١٩٩٧، ص ١٨٥).

٣- التسهيل والدعم (facilitatio & support): يشمل على تقديم الدعم الاجتماعي/العاطفي

للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير والاصغاء بعناية للمشكلات والتذمر، وتوفير التدريب على الأساليب والطرق الجديدة والمساعدة على التغلب على مشكلات الأداء. ويستخدم في المواقف التي يقاوم الناس فيها بسبب عدم التكيف (مؤمن وحریم، ١٩٩٧، ص ١٨٦).

٤- التفاوض والاتفاق (negotiation & acceptance): يقوم هذا الأسلوب على تقديم

الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير وإجراء بعض المساومات لتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير. ويستخدم عند تعرض الشخص للخسارة جراء التغيير (مؤمن وحریم، ١٩٩٧، ص ١٨٦).

٥- المناورة والاستقطاب (manipulation & cooptation): ويعتمد هذا الأسلوب على

استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين وتزويد الأفراد بمعلومات بصورة

انتقائية، وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى دعم ومساندة.

ويستخدم حين تفشل الوسائل الأخرى (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٨٧).

٦- الترهيب الصريح والضمني (explicit & implicit coercion):

ويعتمد هذا الأسلوب على استخدام القوة/السلطة لجعل الناس يتقبلون التغيير وتهديد أي فرد يقاوم

التغيير بأنواع النتائج السلبية الممكن اتخاذها بحقه في حال عدم موافقته على الخطة. ويستخدم هذا

الأسلوب عند وجود حافز للسرعة بوجود السلطة وعندما يمتلك القائمون على التغيير قوة كبيرة، ومن

مزاياه سريع على كافة أنواع المقاومة (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٨٧).

أما أدوات تنفيذ الأساليب فتتراوح فيما بين الطرق التالية:

◆ دراسة الحالة.

◆ النقاش.

◆ المحاضرة.

◆ المحاضرة التلفزيونية.

◆ لعب الأدوار.

جدول (٢-٢): أساليب معالجة مقاومة التغيير التنظيمي.

السلبيات	المزايا	حالات الاستعمال	الاستراتيجية
تستغرق وقتا طويلا عندما يكون عدد الأفراد كبير	عندما يقتنع الأفراد، فيسارعون في تنفيذ التغيير	الافتقار للمعلومات، أو معلومات وتحليل غير صحيح	التعليم والاتصال
ستحتاج إلى وقت طويل جدا إذا صمم الأفراد المشاركون تغيير غير سليم	عندما يشارك الأفراد يكونون أكثر التزاما بتنفيذ التغيير، أي معلومات لديهم عن التغيير سيتم دمجها في خطة التغيير	عندما لا يمتلك المبادرون للتغيير جميع المعلومات اللازمة لتصميم التغيير، وعندما يكون لدى الأفراد الآخرين قوة كبيرة للمقاومة	المشاركة
يمكن أن تستغرق وقتا، تكلف كثيرا، وقد تفشل	لا ينفع أي أسلوب آخر في معالجة مشكلات التكيف	عندما يقاوم الأفراد التغيير بسبب مشكلات تتعلق بالتكيف	التسهيل والدعم
يمكن أن تكون ذات تكلفة عالية في حالات كثيرة إذا ما نبهت الآخرين للتفاوض من أجل الامتثال	أحيانا يكون أسلوب سهل من أجل تجنب مقاومة كبيرة	عندما سيخسر الفرد أو الجماعة بسبب التغيير وهذه الجماعة تمتلك قوة كبيرة للمقاومة	التفاوض والاتفاق
يمكن أن تؤدي إلى مشكلات مستقبلية إذا شعر الأفراد أنه قد تم التحكم بهم	يمكن أن تكون حلا سريعا وغير مكلف لمشكلات المقاومة	عندما لا تنجح الأساليب الأخرى أو تكون عالية التكاليف	المناورة والاستقطاب
يمكن أن تكون ذات خطورة إذا ترك الناس غاضبون من القائمين على التغيير	سريعة، ويمكن التغلب على أي مقاومة باتباعها	حيث السرعة مطلوبة، ويملك القائمون على التغيير قوة كبيرة	القوة والإكراه الصريح والضمني

كيفية اختيار الطريقة المناسبة للتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي:

(Hellriegel & Slocum, 1992, p727)

هناك أربع عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار الطريقة للتقليل من مقاومة التغيير

التنظيمي:

(١) كمية ونوع المقاومة: كلما كانت المقاومة كبيرة، كلما كانت عملية تقليل هذه المقاومة أكبر. وبذلك فإن إستراتيجية الاتصال والاستخدام من أفضل الإستراتيجيات ملائمة لهذا النوع من المقاومة.

(٢) قوة المقاومة: كلما كانت قوة المقاومة كبيرة كلما زاد استخدام المقاومة وبالتالي فإن مؤيدي التغيير بحكم منصبهم عنهم فرصة عالية في عملية التفاوض واستخدام إستراتيجية التفاوض.

(٣) موقع المعلومات والالتزام: كلما زادت الحاجة إلى المعلومات والالتزام والولاء من الآخرين لتصميم وتنفيذ التغيير، كلما وجب على مؤيدي التغيير استخدام إستراتيجية التعليم والمشاركة.

(٤) تأثيرها القصير المدى أو طويل المدى: فرض التغيير على الناس هذا له تأثير سلبي سواء على المدى القصير أو الطويل. إستراتيجية الاتصال والتفاوض ممكن التقليل من المقاومة المبدئية وهذه الطريقة لها إيجابيات على المدى الطويل. واستراتيجية المناورة والاستقطاب هي سريعة على المدى القصير ولكن هذا يخلق مقاومة على المدى الطويل.

فوائد مقاومة التغيير التنظيمي:

مقاومة التغيير قد تكون مفيدة في بعض الحالات فإن من بين الفوائد التي قد تنتج عن مقاومة التغيير ما يلي:

- (١) مقاومة التغيير التنظيمي ممكن أن تعاون على التخلص من تلك التغييرات التي يمكن أن تكون ضارة بالمنظمة (جاكسون ومورقان، بلا، ص ٥٦٥).
- (٢) يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبعديّة متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة، يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٨٨).
- (٣) مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات والصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتستفحل المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم علماً بالتغيير والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٨٨).
- (٤) المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يفهموه بصورة أفضل (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٨٨).

مقدمة عن نظم المعلومات

نظم المعلومات الإدارية (management information system)

يعيش عالمنا اليوم ما يسمى بالمجتمع المعلوماتي أو عصر المعلومات ويزداد الوعي بأهمية المعلومات كمورد استراتيجي من موارد منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، ونتيجة إلى ذلك ازداد الاهتمام بتطوير نظم المعلومات التي تضمن توفير المعدات اللازمة لاتخاذ القرارات بالشكل والحجم المناسبين، كما تساعد المعلومات في تحسين الموقف التنافسي للمنظمات وتعطيها إمكانية مواجهة المنافسين والتغلب عليهم خلال وقت قصير وخاصة عند طرح المنتجات والخدمات الجديدة في الأسواق.

إن نظم المعلومات (MIS) ليست جديدة وإن كان هذا المصطلح قد بدأ استخدامه في بداية الستينات، فالمديرين دائما لديهم النظم التي تمدهم بالمعلومات، لأن للمعلومات أهمية كبيرة في العمل الإداري، حيث تساعد المديرين في تحقيق الأهداف لمشروعاتهم وشركاتهم. ولذلك فإن الغاية من تطوير نظم المعلومات الإدارية هي ضمان المستقبل في توفير المعلومات اللازمة للإدارة في الوقت المناسب وضمن متطلبات الدقة والموثوقية وبالصيغة والشكل المناسب.

تعريف النظام:

يعرف النظام مجموعة المكونات المتفاعلة مع بعضها البعض لأداء وظيفة معينة أو تحقيق هدف معين، وهذا يعني "أن النظام هو مجموعة من الأشياء التي تكون مرتبطة مع بعضها البعض لتحقيق هدف معين يكون وظيفة النظام" (برهان، ١٩٩٥، ص ٧٦).

ويمكن القول أن تعريف النظام يشتمل على ثلاثة عوامل (البكري، ١٩٥٨، ص ٢٩):

١. أنه يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات علاقات متبادلة.
٢. أن يكون بين هذه الأجزاء علاقات متبادلة متداخلة أو معتمدة بعضها على بعض.
٣. إنها تعمل سويا في سبيل تحقيق هدف مشترك.

المفاهيم المرتبطة بنظم المعلومات:

هناك عدة مفاهيم مرتبطة في نظم المعلومات وتشمل البيانات، والمعلومات، والإدارة، ويمكن

تعريفها كالتالي:

البيانات:

يقصد بالبيانات: "المادة الخام التي تستخدم لتوليد المعلومات وهي تعني الحقائق والمفاهيم التي تصف الوقائع أو الأحداث والبيانات وتعتبر بحد ذاتها غير كافية لإعطاء المطلوب أو قد تكون غير ذات معنى، ولذلك يجب تحويلها (معالجتها) إلى صيغة مفيدة ووضعها في سياسات محددة ليصبح لها قيمة " (برهان، ١٩٩٧، ص ٢٦).

المعلومات:

تعرف على أنها "البيانات المنظمة والمعروضة بشكل يجعلها ذات معنى للشخص الذي يستلمها ولذلك فإن للمعلومات قيمة حقيقية للمستخدم وتقدم إضافة للمعرفة الموجودة لديه حول حادث معين أو مجال معين، فالمعلومات تخبر المستخدم شي ما لا يعرفه أو لا يمكن توقعه، وبعبارة أخرى فإن المعلومات تمثل إضافة للمعرفة الجديدة لدى الشخص ولكن يجب أن تكون ذات علاقة في الحالة التي تستخدم فيها هذه المعلومات" (برهان، ١٩٩٧، ص ٢٩).

الإدارة:

تعتبر الإدارة من أهم وجوه النشاط الإنساني فهي ترتبط بحياة كل فرد وكل مجموعة من الأفراد وتعالج جانبا من أهم جوانب حياتنا وهو تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات الهامة في المجتمع (كالمصنع، والمدرسة، والجامعة، والجيش).

وبما أن علم الإدارة من العلوم الحديثة فقد أعطيت له تعريفات اختلفت في مضمونها وشمولها باختلاف الكتاب والباحثين، وترى ماري باركر فوليت "أن الإدارة هي تنفيذ الأشياء عن طريق الأفراد"، بينما يعرف فر يدريك تايلور الإدارة "على أنها عبارة عن المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يقوموا بعمله، مع التأكد بأنهم يقومون بعمله بأفضل طريقة. ويمكن تعريف الإدارة بشكل عام "بأنها مهارة تحويل الموارد (الأرض، والعمل، ورأس المال، والمعلومات) إلى مخرجات موجهة لتحقيق أهداف أو نتائج مرغوبة" (برهان ، ١٩٩٧ ، ص ١٠٩).

نظم المعلومات:

تعرف سونيا البكري نظم المعلومات بأنه "مجموعة من العمليات المنتظمة التي تمد المديرين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات داخل التنظيم على أن تتميز هذه المعلومات بالكمال والشمول والصحة والدقة ملائمة من ناحية الجودة والتوثيق والتكلفة" (البكري،

.(١٩٥٨، ١١)

أسباب الاهتمام بنظم المعلومات:

قد أدت عدة عوامل إلى تزايد الحاجة إلى المعلومات ويمكن إجمالها في الآتي (البكري، ١٩٥٨، ص ١١):

١. طبيعة التنظيمات الحديثة.

٢. الظروف الاقتصادية والاجتماعية والقانونية.

٣. التقدم التكنولوجي.

٤. اتساع دورة الإدارة.

وظائف نظم المعلومات:

يقوم نظم المعلومات بثلاث وظائف رئيسية هي (البكري، ١٩٥٨، ص ١٨):

١. استقبال البيانات وإدخالها إلى قواعد البيانات في النظام ويمكن أن تأتي هذه البيانات من

مصادر داخلية (بيانات داخلية) أو مصادر خارجية (بيانات خارجية).

٢. معالجة البيانات لتحويلها إلى معلومات مفيدة للإدارة المستخدمة لها وتتم عمليات المعالجة

عادة وفق إجراءات تحدد كيفية تنفيذ عمليات المعالجة.

٣. إخراج المعلومات (نتائج المعالجة) وإيصالها لمستخدميها.

أهداف نظم المعلومات:

تحدد أهداف نظم المعلومات من خلال معرفة الدور المطلوب تأديته في الشركة وقد ظهر لنظم

المعلومات وجهتي نظر مختلفتين (برهان، ١٩٩٧، ص ١٨):

• وجهة النظر الأولى

تقوم بالتركيز على دور تقنية المعلومات والتي تتمثل في الحواسيب، والاتصالات والعمل على

توفيرها والبحث عن الوسائل لتحقيق الاستفادة القصوى منها.

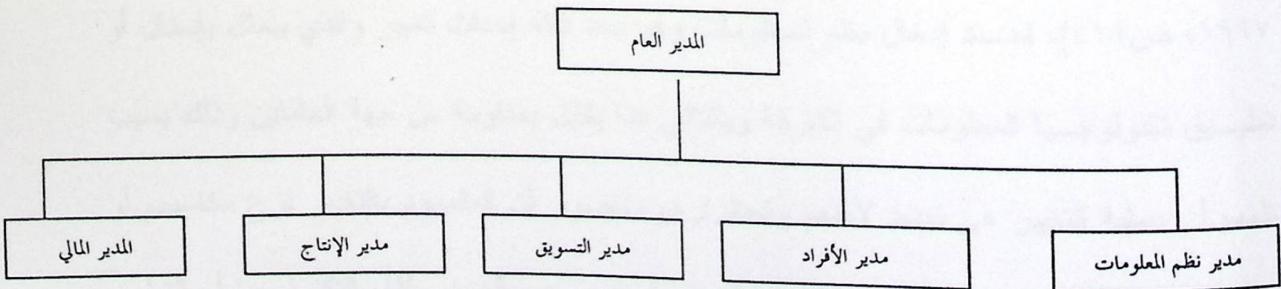
• وجهة النظر الثانية

وتتمثل في التركيز على نقاط القوة والإمكانيات في الشركة، والفرص المتاحة للاستفادة منها، بحيث تتضمن تحسين كفاءة العمل في الشركة أو المصنع. وبذلك نستنتج أن لنظم المعلومات هدف أساسي وعام وهو العمل على تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات بحيث تضمن التحكم في سير المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

البناء التنظيمي لنظم المعلومات:

يلقى مفهوم إدارة الموارد المعلوماتية انتشارا في منظمات الأعمال على اختلاف قطاعاتها ويقوم هذا المفهوم على اعتبار المعلومات موردا من موارد المنظمة لذلك يزداد الاهتمام بهذا المورد بهدف إدارته بطريقة عملية رشيدة. ونتيجة لتطبيق هذا المفهوم ازدادت أهمية إدارة نظم المعلومات في المنظمة وارتقت في الهيكل التنظيمي من مجرد وحدة إدارية صغيرة تتبع لوظيفة المحاسبة (إدارة الحسابات) إلى إدارة وظيفية مستقبلية (إدارة نظم المعلومات) ثم إلى مستوى الإدارة العليا، ويبين الشكل رقم (٢-٤) موقع إدارة نظم المعلومات في الهيكل التنظيمي (برهان، ١٩٩٧، ص ٤٧)، كما يوضح الشكل رقم (٢-٥) الهيكل النموذجي لإدارة نظم المعلومات في المنظمة (برهان، ١٩٩٧، ص ٤٨).

شكل رقم (٢-٤) موقع إدارة نظم المعلومات في الهيكل التنظيمي للشركة.



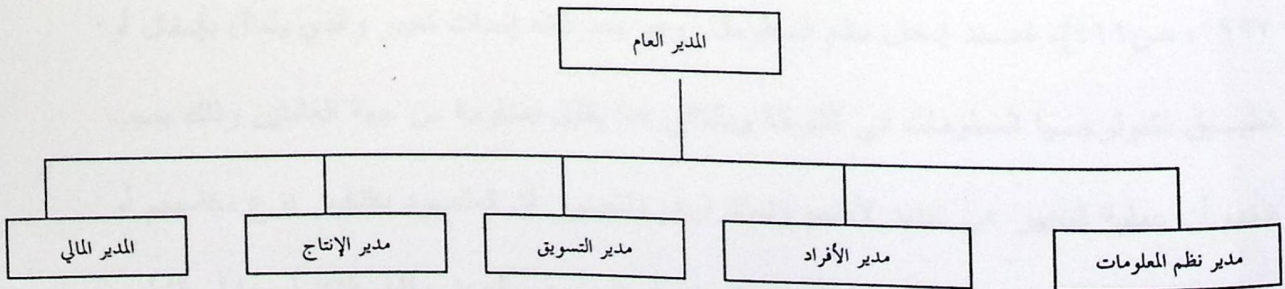
• وجهة النظر الثانية

وتتمثل في التركيز على نقاط القوة والإمكانيات في الشركة، والفرص المتاحة للاستفادة منها، بحيث تتضمن تحسين كفاءة العمل في الشركة أو المصنع. وبذلك نستنتج أن لنظم المعلومات هدف أساسي وعام وهو العمل على تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات بحيث تضمن التحكم في سير المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

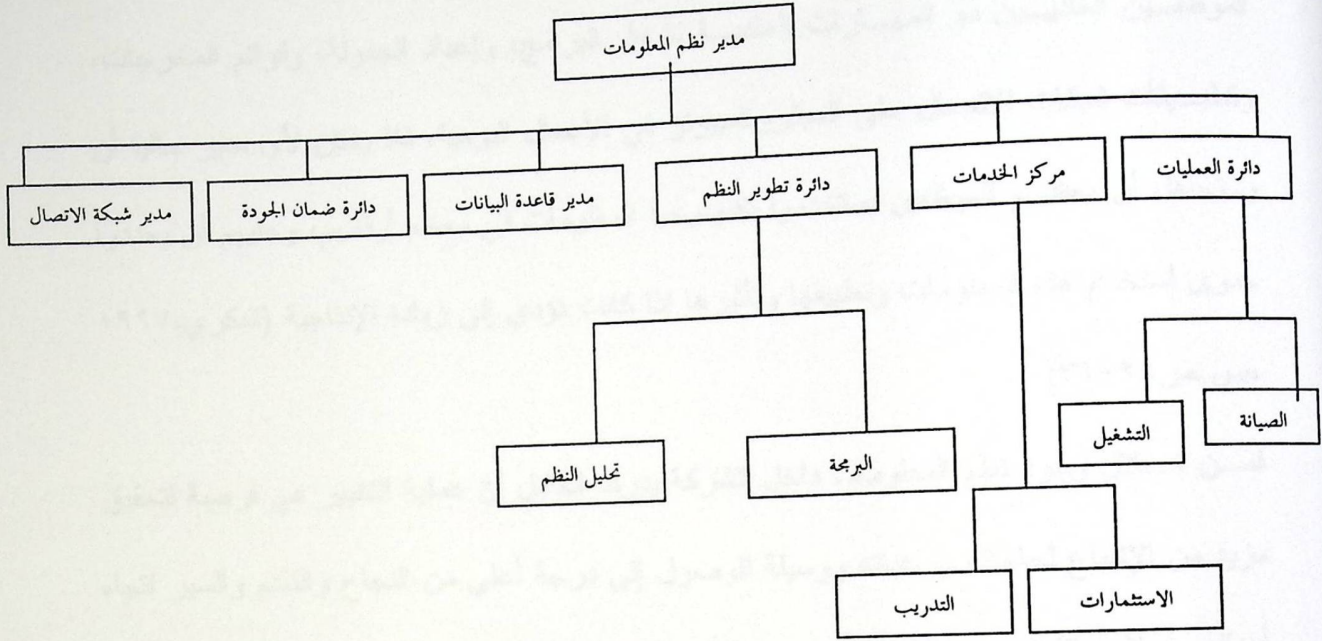
البناء التنظيمي لنظم المعلومات:

يلقى مفهوم إدارة الموارد المعلوماتية انتشاراً في منظمات الأعمال على اختلاف قطاعاتها ويقوم هذا المفهوم على اعتبار المعلومات مورداً من موارد المنظمة لذلك يزداد الاهتمام بهذا المورد بهدف إدارته بطريقة عملية رشيدة. ونتيجة لتطبيق هذا المفهوم ازدادت أهمية إدارة نظم المعلومات في المنظمة وارتقت في الهيكل التنظيمي من مجرد وحدة إدارية صغيرة تتبع لوظيفة المحاسبة (إدارة الحسابات) إلى إدارة وظيفية مستقبلية (إدارة نظم المعلومات) ثم إلى مستوى الإدارة العليا، ويبين الشكل رقم (٢-٤) موقع إدارة نظم المعلومات في الهيكل التنظيمي (برهان، ١٩٩٧، ص ٤٧)، كما يوضح الشكل رقم (٢-٥) الهيكل النموذجي لإدارة نظم المعلومات في المنظمة (برهان، ١٩٩٧، ص ٤٨).

شكل رقم (٢ - ٤) موقع إدارة نظم المعلومات في الهيكل التنظيمي للشركة.



شكل رقم (٢-٥) الهيكل النموذجي لإدارة نظم المعلومات في المنظمة.



نظم المعلومات ومقاومة التغيير:

إن لنظم المعلومات تأثير مباشر على التنظيم أو على الأفراد العاملين فيه، وهذه الآثار قد تتعارض مع المصالح الفردية أو الجماعية لهؤلاء الأفراد، فالأشخاص المعنيين قد لا يكونوا متأكدين من دورهم وواجباتهم ومسئولياتهم أو حتى مصيرهم نتيجة لتلك التغييرات، فقد تكونت لديهم خلال سنوات عملهم السابقة فكرة واضحة جدا عما يقومون به وعن كيفية السيطرة أو التحكم في أنشطتهم في ظل ظروف العمل المختلفة لذلك فإن إحداث التغيير المطلوب يتطلب وقتا وجهدا لإعداد البيئة المناسبة لهذا التغيير وهذا يعني إقناع الأفراد بضرورته وأهميته باعتباره معلما حضاريا (برهان، ١٩٩٧، ص ٤١١)، فعند إدخال نظم المعلومات وهو بحد ذاته إحداث تغيير والذي يتمثل بإدخال أو تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الشركة وبالتالي هذا يقابل بمقاومة من جهة العاملين وذلك بسبب ظنهم أن عملية التغيير هي تهديد لأمنهم واستقرارهم ويتصور أن المقصود بالتغيير نزع مكاسبهم أو سد الطريق أمامهم دون مواصلة التقدم والنجاح أو شعورهم بالعجز مقابل التكنولوجيا أو التطور الجديد (السلمي، ١٩٨٠، ص ص ٢٨٩-٢٩٠)، فإن القدرات الفنية المتوافرة في تكنولوجيا المعلومات

جعلت من المستخدم النهائي أن يستخدم البرامج المتاحة وفي عدد قليل من الساعات يمكن تعليم الموظفين العاديين ذو المهارات العادية تشغيل البرامج، وإعداد الجدولة، وقوائم المخرجات، وتطبيقات شبكات الاتصال على الميكروكمبيوتر في الأعمال اليومية، فلا يمكن لأي مدير حالياً أن يتجاهل أن معظم الموظفين يستخدموا تكنولوجيا المعلومات في معظم أوقاتهم، وعليهم أن يحددوا جدوى استخدام هذه المعلومات وتطبيقها وتأثيرها إذا كانت تؤدي إلى زيادة الإنتاجية (البكري، ١٩٩٧، ص ٢٩-٣١).

فمن خلال وجود نظم المعلومات داخل الشركة يدرك العامل أن عملية التغيير هي فرصة لتحقيق مزيد من الإشباع لحاجاته ورغباته ووسيلة للوصول إلى درجة أعلى من النجاح والتقدم والسير اتجاه أهدافه وأحلامه (السلمي، ١٩٨٠، ص ٢٨٩-٢٩٠).

ويمكننا إظهار الفوائد التي تعود عليهم من استخدام نظم المعلومات إلى:

(برهان، ١٩٩٧، ص ٤١١)، (برهان، ١٩٩٧، ص ١٨)، (Ward, ١٩٩٤, p28)

- ◆ رفع مستوى الإنتاجية.
- ◆ تحسين الكفاءة.
- ◆ تعزيز الموقع التنافسي.
- ◆ زيادة رضا الزبائن.
- ◆ زيادة المرونة في المنظمة.
- ◆ تحسين السيطرة على المصادر.
- ◆ تخفيض تكلفة تكنولوجيا المعلومات.
- ◆ تحسين استغلال الممتلكات أو الأصول.
- ◆ تخفيض القوى العاملة في بعض المجالات.
- ◆ تنمية مهارة العاملين بشكل مستمر.

- ◆ يوفر الرضا الوظيفي للأفراد مما يخلق لديهم الدافع للعمل والإبداع.
- ◆ تأمين بيئة العمل المناسبة للأفراد لتشجيعهم على العطاء والاستمرار في المنظمة.
- ◆ توفر المعلومات التي تمكن الأفراد من فهم وتقييم الأوضاع والحالات المختلفة بسرعة.
- ◆ وضع أنظمة التحفيز المناسبة والتي تضمن دافعية الأفراد للعمل وإستمراريتهم في المنظمة.
- ◆ توفر المعلومات اللازمة لمواجهة عدة مشكلات في نفس الوقت تمكنهم من إيجاد حلول مناسبة لها.
- ◆ كما أن استخدام نظم المعلومات يؤدي إلى تجنب حدوث الأخطاء و يقلل المخاطرة ويمكن الاستفادة من الفرص.

وفيما يلي يوضح شكل رقم (٢_٦) شرح موجز لهذه الفوائد:

شكل رقم (٢_٦) فوائد نظم المعلومات.

فوائد نظم المعلومات		
رفع مستوى الإنتاجية	تحسين الكفاءة	تعزيز الموقع التنافسي
زيادة كفاءة أداء النظام. أداء أعمال أكثر بنفس المورد أو بمورد أقل.	القيام بالأعمال بطريقة صحيحة. استخدام الموارد للوصول إلى النتائج المرغوبة بجودة عالية.	اختيار وتطبيق استراتيجيات تغير الطريقة المستخدمة في المنافسة. تحسين الأداء بالمقارنة مع المنافسين.

لذلك فإن نظام المعلومات يساعد الإدارة من خلال ما يقدمه من معلومات يمكن أن يستفاد منها في

تحسين جودة القرارات الإدارية وهذا يتضمن (برهان، ١٩٩٧، ص١٦٨):

- ◆ مساعدة الإدارة في التعرف على المشاكل والفرص والاستجابة لها بشكل أكبر.
- ◆ تمكين المدير من تخصيص وقت أكبر للتخطيط.
- ◆ توفير إمكانية ودراسة ومعالجة المشكلات المعقدة والكبيرة.

◆ المساعدة في تنفيذ القرارات وإنجاز المهام الإدارية المختلفة.

الأسباب التي تدفع الأفراد أو الجماعات إلى مقاومة إدخال نظم المعلومات إلى:

١. أسباب تتعلق بالأفراد:

ومن هذه الأسباب أن الأفراد بطبيعتهم يحاولون مقاومة التغيير، ونتيجة للتغيرات التي يمكن أن يحدثها التغيير في التنظيم المسمى للمنظمة وذلك من خلال انتقاء الحاجة إلى بعض الوظائف أو إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات وما قد ينتج عنه من تغير في مراكز القوى في التنظيم.

٢. أسباب تتعلق بنظم المعلومات:

فقد تكون مقاومة إدخال النظام الجديد نتيجة لصعوبة استخدامه أو لكونه لا يعمل بشكل صحيح أو لا يلبي المتطلبات الدنيا للمستخدم.

٣. أسباب ناتجة عن عدم تمكن الأفراد من التعامل الصحيح مع بعضهم البعض خلال فترة

التنفيذ حيث يمكن أن يكون الأفراد متقبلين للنظام، ويكون النظام أيضا مقبولا، ولكن عند تنفيذ النظام ونتيجة لاختلاف الطبائع والشخصيات والمصالح بين الأفراد والمسؤولين عن التنفيذ، ويفشل هؤلاء في إيجاد الطريقة المناسبة للتعامل مع بعضهم البعض، وينعكس ذلك حتما في مقاومة أحد الطرفين أو كلاهما لإدخال النظام.

أشكال المقاومة التي تحدث خلال عملية التنفيذ فقد تكون بالتالي:

١. سلوك عدواني لتخريب التجهيزات أو البرمجيات وتعطيل عمل النظام وقد يكون هذا

السلوك عدوانيا ولكن بطريقة غير مباشرة مثل نشر الإشاعات عن عدم جدوى النظام وبأنه لا يحقق الأهداف المنشودة أو إدخال بيانات غير صحيحة عند عمل تشويه صورة النظام لدى الآخرين.

٢. توجيه اللوم بشكل مستمر عن النظام وادعاء صعوبة التعامل معه وغالبا يتم ذلك خلال

المراحل الأولى من التنفيذ وفي أثناء التدريب.

٣. تجنب التعامل مع النظام والتهرب من استخدامه وكذلك تجاهل التقارير التي يصدرها وعدم دراستها وعدم الثقة بها.

ولذلك من الضروري خلال مراحل تطوير النظام أن يحافظ مدير نظم المعلومات ومحلي النظام على علاقة جيدة مع المستخدم، وهذا يتطلب العناية باهتماماته والإجابة الواضحة عن أسئلته والعمل على إشراكه مما يتكون لديه شعور بالانتماء لهذا النظام الجديد والتزام داخلي بالعمل على استخدامه.

الفصل الثالث

"منهجية البحث"

منهجية البحث

• منهجية البحث

• مجتمع البحث

• عينة البحث

• أدوات البحث

الفصل الثالث

"منهجية البحث"

"منهجية البحث"

- منهجية البحث
- مجتمع البحث
- عينة البحث
- أدوات البحث

المقدمة:

سيتم من خلال هذا الفصل توضيح منهجية البحث التي اتبعها فريق البحث، بالإضافة إلى مجتمع البحث، وعينة البحث، وأدوات البحث كالأستبانة ومكوناتها.

منهجية البحث:

إن الأساليب المتبعة في هذا البحث الأسلوب التاريخي، والأسلوب الوصفي.

الأسلوب التاريخي أو الأسلوب الوثائقي: يعتمد هذا الأسلوب على جمع المعلومات والحقائق عن موضوع البحث وذلك من خلال الرجوع للمراجع الأدبية والعلمية المتعلقة بهذا الموضوع.

الأسلوب الوصفي: ويركز هذا الأسلوب على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي وأسباب هذه الظاهرة، وقد تم استخدام هذا الأسلوب لأنه يشتمل على وصف الظاهرة وجمع المعلومات والبيانات عنها، وتصنيفها وتنظيمها مما يؤدي إلى فهم الظاهرة وتحليلها والتعرف على أسبابها ومن ثم التوصل إلى استنتاجات وتعميمات تساعد فريق البحث على اختيار الوسيلة الأفضل

للتقليل من هذه الظاهرة أو الاستفادة منها.

مجتمع البحث:



يمثل المجتمع الكلي للبحث الشركات الصناعية والتجارية الكبرى في مدينة الخليل والتي

عددها عشرة، وقد تم الحصول على أسماء هذه الشركات من الغرفة التجارية لمدينة الخليل، ويوضح

جدول رقم (٣-١) أسماء تلك الشركات وعدد العاملين في كل منها، ومن الجدير بالذكر أن اعتبار

الشركات السابقة شركات كبرى ورائدة في السوق كان من خلال المقياس الذي تتبعه الغرفة التجارية

وهو رأس المال، وعدد العمال، وحجم الإنتاج.

وكما هو معروف أن موضوع البحث هو مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين في

الشركات الكبرى، ولكن نتيجة لصعوبة تطبيق أسلوب الدراسة المسحية والشاملة للعاملين في هذه

الشركات لذا فإننا اكتفينا بدراسة جزء معين من هذا المجتمع وهو ما يسمى بعينة البحث.

جدول رقم (٣-١): الشركات الكبرى في مدينة الخليل

الرقم	اسم الشركة	عدد العاملين الكلي
١	شركة الجنيدي لمنتجات الألبان والمواد الغذائية	٢٧٥
٢	شركة نيروخ لصناعة القبانات والموازين والأثاث المعدني	٩٩
٣	شركة الحرباوي لصناعة الفرشات	٢١٥
٤	الشركة الأهلية لعلب الكرتون	٢٥
٥	شركة باما الصناعية التجارية	٧٢
٦	شركة القصراوي الصناعية التجارية	٦٠
٧	شركة الزيوت المعدنية	٤٢
٨	شركة المصنوعات الورقية	٤٠
٩	شركة هيتكو التجارية	١٦
١٠	شركة رويال الصناعية التجارية	٥٥
	المجموع	٨٩٩

اختيار عينة البحث:

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية لتمثيل المجتمع الأصلي للبحث.

العينة غير عشوائية: تم اختيار خمس شركات من العشرة شركات السابقة بطريقة غير عشوائية (قصدية) وهذه الشركات هي: الشركة الأهلية لعلب الكرتون، وشركة الزيوت المعدنية، وشركة المصنوعات الورقية، وشركة هيتكو التجارية، وشركة رويال الصناعية التجارية، وقد بلغ عدد العاملين فيها ١٧٨ موظف وموظفة، وقد تم توزيع (١٢٠) استبانة أي بنسبة (٦٧%)، وكان نصيب كل شركة من الاستبيانات قد تم وفقا للمعادلة التالية:

س * ٦٧% حيث:

س: تمثل عدد العاملين في الشركة.

فعلى سبيل المثال كان نصيب الشركة الأهلية لعلب الكرتون (٢٥*٦٧% = ١٧) استبانة) وهكذا، ومن الجدير بالذكر أنه قد تم توزيع (١٢٠) استبانة وتم الحصول على (١٠٠) استبانة منها فقط.

أدوات البحث:

الاستبانة:

وهو الأسلوب الرئيسي في هذا البحث، حيث تم إعداد استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمشكلة البحث للحصول على حقائق متعلقة بموضوع البحث. وقد تم استخدام أسلوبين في الاستبانة: في القسم الثاني (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، أما القسم الثالث فكان للتعبير عن درجة الأهمية للدرجات التالية (مهم جداً، مهم، محايد، قليل الأهمية، غير مهم).

مكونات الاستبانة:

لقد تكونت الاستبانة من المقدمة - وهي رسالة التغطية التي تبين موضوع البحث والهدف

منه- ومن ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: ويشمل معلومات عامة تتضمن متغيرات متعلقة بالجنس ويتخذ مستويين ذكر وأنثى، والعمر وقد قسم إلى أربع مستويات: أقل من ٢٠ سنة، ومن ٢٠-٣٠ سنة، ومن ٣٠-٤٠ سنة، ومن ٤٠ فما فوق سنة، والمؤهل العلمي وقد اتخذ أربع مستويات دكتوراه، وماجستير، وبكالوريوس، ودبلوم، وسنوات الخبرة تمثلت في أربع فئات أقل من سنة، ومن ١-٥ سنوات، ومن ٦-١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات.

الجزء الثاني: ويتكون من بيانات عامة تحتوي على مجموعة من الأسئلة تهدف إلى اختبار فرضيات الدراسة، وقد تم تصنيف هذه الأسئلة إلى:

◆ أسئلة متعلقة في أسباب مقاومة التغيير التنظيمي وتشمل مقاومة التغيير إذا كان من شأنه تهديد المركز الوظيفي، وعدم ثقتهم في من يقوم بالتغيير، والخوف على الأمن والاستقرار الوظيفي، وإحداث اضطرابات في العلاقات الاجتماعية، والخوف من فشل التغيير، والرضا عن الوضع الحالي، ووجود خبرات سابقة سيئة عن التغيير، والتوقيت غير المناسب، وسوء الفهم عن التغيير التنظيمي، وتضم الأسئلة (٣، ٥، ٦، ٧، ٨، ١٢، ١٣، ١٥، ١٩).

◆ أسئلة متعلقة في فوائد مقاومة التغيير التنظيمي وتشمل مقاومة التغيير تؤدي إلى عدم إحداثه، وتشجيع الإدارة العليا على بذل مزيدا من الجهد والاهتمام في أخبار العاملين عن التغيير، وأيضا تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بجدية متناهية، وتضم الأسئلة (١، ١٨، ٢٠).

◆ أسئلة متعلقة في وسائل مقاومة التغيير التنظيمي وتشمل العمل على إشراك العاملين في قرار التغيير، وإبلاغ الموظفين من خلال المناقشات عن التغيير وأسبابه ودواعيه، وتقديم تعويضات للعاملين الذين يمكن أن يتضرروا من جراء التغيير، ودعم الإدارة العليا للتغيير، وإدخال التغيير على مراحل، وإشعار العاملين بالمكاسب التي يمكن تحقيقها من جراء التغيير، وتضم الأسئلة (٢، ١٠، ١١، ١٤، ١٦، ١٧).

◆ سؤال متعلق بنظم المعلومات وهو السؤال (٤، ٩).

الجزء الثالث: يحتوي على أسئلة لمعرفة أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي وتتضمن: إدخال التغيير بشكل مفاجئ، وإحلال التكنولوجيا محل القوى العاملة، وتهديد المركز الوظيفي، وتهديد المصالح المكتسبة، ونقص المعلومات الكافية عن التغيير، والحاجة للأمن والمحافظة على الوضع الراهن، وتضم الأسئلة (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦).

الفصل الرابع
"عرض النتائج وتحليلها"

• عرض النتائج
• تحليل النتائج

الفصل الرابع

"عرض النتائج وتحليلها"

الفصل الرابع

"عرض النتائج وتحليلها"

- عرض النتائج
- تحليل النتائج

تحليل النتائج

وتحليل النتائج

أولاً المقدمات العامة

أولاً المقدمات العامة
 المقدمات العامة هي المقدمة التي تقدم فيها الباحث موضوع بحثه وأهدافه وأساليب البحث المستخدمة في الدراسة. وتهدف المقدمات العامة إلى توضيح أهمية الدراسة وأهدافها وأساليبها على حد الاستيفاء. وتعد المقدمات العامة من أهم أجزاء البحث العلمي لأنها توضح للقارئ مدى أهمية الدراسة وأهدافها وأساليبها على حد الاستيفاء. وتعد المقدمات العامة من أهم أجزاء البحث العلمي لأنها توضح للقارئ مدى أهمية الدراسة وأهدافها وأساليبها على حد الاستيفاء.

جدول رقم (١-٤) تحليل نتائج تجربة

تسمية المتغيرات	المتغير	النتيجة
١-٤-١	١٥	١٥
١-٤-٢	١٥	١٥
١-٤-٣	١٥	١٥

عرض النتائج:

في هذا الفصل قام فريق البحث بعملية تفرغ الاستبانة وتحليلها للتوصل إلى نتائج حول مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين في الشركات الكبرى في مدينة الخليل. ولقد تمت عملية تفرغ الاستبانة يدويا وذلك عن طريق جمع عدد الإجابات التي تمثل اختيار معين وقسمتها على عدد الاستبيانات علما بأنه تم توزيع ١٢٠ استبانة في حين تم الحصول على ١٠٠ منها فقط. ولقد تم عرض النتائج في جداول توضح نسب الإجابات على الأسئلة المتعلقة بفرضيات البحث، وقام فريق البحث بتمثيل هذه النسب بيانيا.

تحليل النتائج:

ويتضمن هذا الجزء:

أولا: المعلومات العامة:

١. الجنس: يوضح الجدول رقم (٤-١) عدد أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس وقد تبين أن غالبية أفراد العينة من الذكور حيث كانت نسبتهم (٨٢%) من إجمالي العينة، أما الإناث فكانت نسبتهم (١٨%). ولقد لوحظ أن الذكور يقاومون التغيير التنظيمي أكثر من الإناث، وذلك بسبب خوفهم من نتائج التغيير والتي قد تؤثر على وضعهم بالشركة، أما الإناث فإن مقاومتهم للتغيير تكون أقل لأن العمل لا يعتبر أساسا لكثير منهن.

جدول رقم (٤-١): الجنس لأفراد العينة.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
٨٢%	٨٢	ذكر
١٨%	١٨	أنثى
١٠٠%	١٠٠	المجموع

عرض النتائج و تحليلها

٢. الفئة العمرية: يوضح الجدول رقم (٤-٢) الفئة العمرية لأفراد العينة، حيث كان غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (٢٠-٢٩) سنة وذلك بما نسبته (٦٥%)، في حين مثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (٣٠-٣٩) سنة ما نسبته (٢٥%)، بينما شكل الأفراد الذين تقل أعمارهم عن (٢٠) سنة ما نسبته (٥%)، وشكل الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن (٤٠) سنة ما نسبته (٥%). ولقد لوحظ أن صغار السن -أي الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٠-٢٩ سنة - يقاومون التغيير التنظيمي أكثر من غيرهم وقد يعود ذلك إلى نقص الخبرة لديهم.

جدول رقم (٤-٢): العمر لأفراد العينة.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٢٠ سنة	٥	٥%
من ٢٠-٢٩ سنة	٦٥	٦٥%
من ٣٠-٣٩ سنة	٢٥	٢٥%
٤٠ فما فوق	٥	٥%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

٣. المؤهل العلمي: يوضح الجدول رقم (٤-٣) المؤهل العلمي لأفراد العينة، وقد تبين أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة الدبلوم وذلك بنسبة (٣٧%)، وأما حملة البكالوريوس فكانت نسبتهم (٢٩%)، وأما حملة التوجيهي فكانت نسبتهم (٢٥%)، في حين شكل الأفراد الذين يحملون شهادات أقل من التوجيهي ما نسبته (٩%) فقط. ولقد لوحظ أن زيادة المستوى التعليمي يقلل من مقاومة التغيير التنظيمي، حيث أن المتعلمين هم أكثر قدرة على تفهم أسباب التغيير.

جدول رقم (٤-٣) المؤهل العلمي لأفراد العينة.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
-	-	دكتوراه
-	-	ماجستير
٢٩%	٢٩	بكالوريوس
٣٧%	٣٧	دبلوم
٢٥%	٢٥	توجيهي
٩%	٩	أقل من توجيهي
١٠٠%	١٠٠	المجموع

٤. سنوات الخبرة: يوضح الجدول رقم (٤-٤) سنوات الخبرة وفقا لأفراد العينة، وقد تبين أن غالبية أفراد العينة الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين (١-٥) سنوات كانت نسبتهم (٥٦%)، وأما الذين لديهم خبرة ما بين (٦-١٠) سنوات و أكثر من (١٠) سنوات فكانت نسبتهم (١٦%)، في حين شكلت نسبة العاملين الذين لديهم خبرة أقل من سنة (١٢%) فقط. ولقد لوحظ أن حديثي العهد في العمل أكثر مقاومة من غيرهم، وقد يعود ذلك إلى أنهم قد بدؤوا بتكوين فكرة واضحة عما يقومون به وعن كيفية السيطرة على أنشطتهم.

جدول رقم (٤-٤): الخبرة لدى أفراد العينة.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
١٢%	١٢	أقل من سنة
٥٦%	٥٦	من ١-٥ سنوات
١٦%	١٦	من ٦-١٠ سنوات
١٦%	١٦	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠%	١٠٠	المجموع

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة.

يتناول هذا الجزء تفريغ وتحليل واختبار الفرضيات التي تتضمن الجزء الثاني من الاستبانة، وفي هذا التحليل تم استخدام الجداول التكرارية، والنسب المئوية، والمقياس الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

أولاً: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين في الشركات الكبرى:

الفرضية الأولى: "هناك أسباب تدعو العاملين في الشركات الكبرى إلى مقاومة التغيير التنظيمي مثل (الخوف من فشل التغيير المنوي إحداثه، عدم الثقة فيمن يقومون بالتغيير)". وكانت الأسئلة

(٣،٥،٦،٧،٨،١٢،١٣،١٥،١٩) تقيس هذه الفرضية.

العبارة (٣): "أقاوم التغيير التنظيمي إذا كان من شأنه تهديد مركزي الوظيفي".

يبين جدول رقم (٤-٥) بعد جمع النسبة المئوية للموافقين بشدة مع الموافقين أن النسبة هي (٧٥%)، وأما نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة فكانت (٦%)، وأما المحايدون فكانت نسبتهم (١٩%). ومن هنا نجد بأن أكثر من نصف أفراد العينة هم مؤيدون لهذه العبارة، ويعود ذلك إلى أن بعض العاملين يخافون

على مراكزهم ويشعرون بالقلق نتيجة لعدم قدرتهم على الوفاء بمتطلبات أعمال جديدة تنتج عن التغيير، أو احتمال إلغاء الأعمال الحالية التي يقومون بها. حتى وإن لم يحدث ذلك، فإنهم يخافون من الغموض الذي يحيط عادة بعملية التغيير نتيجة لعنصر عدم التأكد المرتبط بالتغيير مما يشعرهم بالقلق والتهديد، ومن ثم فإن مقاومة التغيير تصبح أمراً حتمياً.

العبارة (٥): " يقاوم العاملون عادة التغيير بسبب عدم ثقتهم فيمن يقومون بالتغيير".

يبين جدول رقم (٤-٥) بعد جمع النسبة المئوية للموافقين بشدة مع الموافقين أن النسبة هي (٥٠%)، وأما نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة فكانت (١٦%)، وأما المحايدون فكانت نسبتهم (٣٤%). ومن هنا يتضح بأن نصف أفراد العينة هم مؤيدون لهذه العبارة، ويعود ذلك إلى أن عامل الثقة مهم جداً لإنجاح عملية التغيير فإذا انعدمت هذه الثقة فإن العامل يشعر بأن من يقوم بالتغيير يسعى إلى تحقيق مكاسب وفوائد شخصية، أو لإلحاق الضرر به، ولذلك فإنه يلجأ إلى المقاومة.

العبارة (٦): "إن الخوف على الأمن الوظيفي يجعل العاملين يقاومون التغيير".

يبين جدول رقم (٤-٥) بعد جمع النسبة المئوية للموافقين بشدة مع الموافقين أن النسبة هي (٨٤%)، وأما نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة فكانت (٨%)، وأما المحايدون فكانت نسبتهم (٨%). ومن هنا نجد أنه من خلال إعطاء العاملين بعض الامتيازات كالضمان الاجتماعي، والتأمينات الصحية لها تأثيرات كبيرة على سلوكيات الأفراد الوظيفية الأمر الذي يدفعهم للاجتهاد وتحسين الأداء وعدم تقبل عملية إدخال أي تطورات وتغييرات داخل الشركة.

العبارة (٧): "أقاوم التغيير التنظيمي إذا كان من شأنه إحداث اضطرابات في العلاقات الاجتماعية مع زملاء".

يبين جدول رقم (٤-٥) بعد جمع النسبة المئوية للموافقين بشدة مع الموافقين أن النسبة هي (٧٠%)، وأما نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة فكانت (١٨%)، وأما المحايدون فكانت نسبتهم (١٢%). ومن هنا يتضح أن الأفراد يقاومون القرارات التي تؤدي إلى إحداث اضطرابات في العلاقات الاجتماعية القائمة بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم نتيجة نقل بعض العاملين من وظائف إلى وظائف أخرى، أو تغيير مواقع عمل بعض الأفراد مما يستلزم إقامة علاقات جديدة بهدف إشباع حاجة الانتماء الاجتماعي.

العبارة (٨): "كثيرا ما يقاوم العاملون التغيير إذا كان لديهم خوف من فشل التغيير المنوي إحداثه".

يبين جدول رقم (٤-٥) بعد جمع النسبة المئوية للموافقين بشدة مع الموافقين أن النسبة هي (٦٥%)، وأما نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة فكانت (١٤%)، وأما المحايدون فكانت نسبتهم (٢١%). ومن هنا يتضح أن الخوف من المجهول ومن فشل التغيير المنوي إدخاله هو من أحد أهم الأسباب التي تدفع الأفراد إلى اعتبارها دافع لديهم للمقاومة وذلك بسبب عدم تأكدهم من نتائج وأثار هذا التغيير عليهم.

العبارة (١٢): "يقاوم العاملون عادة التغيير لأنهم يشعرون بالرضا عن الوضع الحالي".

يبين جدول رقم (٤-٥) بعد جمع النسبة المئوية للموافقين بشدة مع الموافقين أن النسبة هي (٥٧%)، وأما نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة فكانت (٢٤%)، وأما المحايدون فكانت نسبتهم (١٩%). ومن هنا يتضح أن رضا العامل عن عمله الحالي واعتياده على الأساليب والإجراءات المستخدمة لتأدية الأعمال المطلوبة منه، واعتباره أن العمل الحالي يشبع حاجاته المادية والاجتماعية يجعله أكثر حرصا على عدم إحداث عملية التغيير وبالتالي مقاومته له.

عرض النتائج و تحليلها

العبارة (١٣): "إن وجود خبرات سابقة سيئة عن التغيير تعزز من رفض العاملين لفكرة التغيير".

يبين جدول رقم (٤-٥) بعد جمع النسبة المئوية للموافقين بشدة مع الموافقين أن النسبة هي (٨٠%)، وأما نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة فكانت (١١%)، وأما المحايدون فكانت نسبتهم (٩%). ومن هنا يتضح بأن الخبرات السابقة لها درجة تأثير كبيرة على قبول أو رفض العاملين للتغيير. حيث إن وجود خبرات سابقة وخاصة أنها سيئة وفاشلة ستزيد من رفضهم ومقاومتهم له.

العبارة (١٥): "يقاوم العاملون عادة التغيير إذا كان توقيته غير مناسب".

يبين جدول رقم (٤-٥) بعد جمع النسبة المئوية للموافقين بشدة مع الموافقين أن النسبة هي (٦٨%)، وأما نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة فكانت (١٢%)، وأما المحايدون فكانت نسبتهم (٢٠%). ومن هنا يتضح أن عامل الوقت مهم جداً فإدخال التغييرات في وقت صعب وحساس وغير مناسب يؤدي إلى مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي. ويعود ذلك إلى أن مسألة التوقيت تعتمد على عوامل كثيرة منها: دورة عمل المنظمة، والأعمال الأولية التي سبقت التغيير، فأى تغيير يجب أن لا ينافس ويعارض العمليات اليومية، وقد يكون من الأسهل تنفيذه في فترة ركود العمل.

العبارة (١٩): "إن سوء الفهم لأهداف التغيير يجعل العاملين يقاومون التغيير".

يبين جدول رقم (٤-٥) بعد جمع النسبة المئوية للموافقين بشدة مع الموافقين أن النسبة هي (٨١%)، وأما نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة فكانت (٦%)، وأما المحايدون فكانت نسبتهم (١٣%). فالملاحظ أن عملية الفهم والوعي للتغيير المنوي إحداثه وأسبابه وأهدافه ودواعيه هي من العوامل المهمة التي تعزز قبول العاملين له، في حين أن سوء الفهم وعدم توفر المعلومات الكافية تعتبر من بين الأسباب التي تدفع العاملين إلى مقاومة التغيير التنظيمي.

العبارة (١٣): "إن وجود خبرات سابقة سيئة عن التغيير تعزز من رفض العاملين لفكرة التغيير".

يبين جدول رقم (٤-٥) بعد جمع النسبة المئوية للموافقين بشدة مع الموافقين أن النسبة هي (٨٠%)، وأما نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة فكانت (١١%)، وأما المحايدون فكانت نسبتهم (٩%). ومن هنا يتضح بأن الخبرات السابقة لها درجة تأثير كبيرة على قبول أو رفض العاملين للتغيير. حيث إن وجود خبرات سابقة وخاصة أنها سيئة وفاشلة ستزيد من رفضهم ومقاومتهم له.

العبارة (١٥): "يقاوم العاملون عادة التغيير إذا كان توقيته غير مناسب".

يبين جدول رقم (٤-٥) بعد جمع النسبة المئوية للموافقين بشدة مع الموافقين أن النسبة هي (٦٨%)، وأما نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة فكانت (١٢%)، وأما المحايدون فكانت نسبتهم (٢٠%). ومن هنا يتضح أن عامل الوقت مهم جداً فإدخال التغييرات في وقت صعب وحساس وغير مناسب يؤدي إلى مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي. ويعود ذلك إلى أن مسألة التوقيت تعتمد على عوامل كثيرة منها: دورة عمل المنظمة، والأعمال الأولية التي سبقت التغيير، فأى تغيير يجب أن لا ينافس ويعارض العمليات اليومية، وقد يكون من الأسهل تنفيذه في فترة ركود العمل.

العبارة (١٩): "إن سوء الفهم لأهداف التغيير يجعل العاملين يقاومون التغيير".

يبين جدول رقم (٤-٥) بعد جمع النسبة المئوية للموافقين بشدة مع الموافقين أن النسبة هي (٨١%)، وأما نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة فكانت (٦%)، وأما المحايدون فكانت نسبتهم (١٣%). فالملاحظ أن عملية الفهم والوعي للتغيير المنوي إحدائه وأسبابه وأهدافه ودواعيه هي من العوامل المهمة التي تعزز قبول العاملين له، ففي حين أن سوء الفهم وعدم توفر المعلومات الكافية تعتبر من بين الأسباب التي تدفع العاملين إلى مقاومة التغيير التنظيمي.

جدول رقم (٤-٥) أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين في الشركات الكبرى

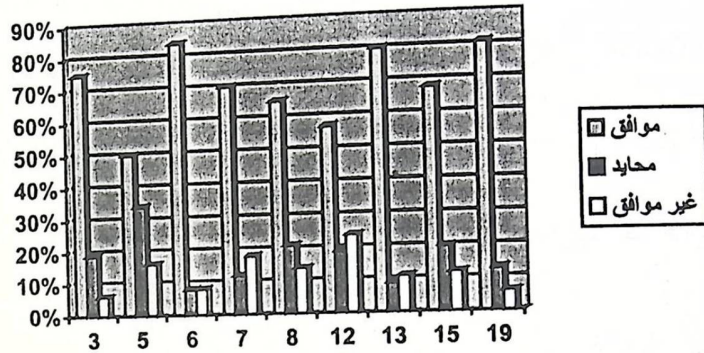
العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٣	%٣٧	%٣٨	%١٩	%٦	-
٥	%١٦	%٣٤	%٣٤	%١٥	%١
٦	%١٧	%٦٧	%٨	%٦	%٢
٧	%٢٠	%٥٠	%١٢	%١٦	%٢
٨	%١٦	%٤٩	%٢١	%١٢	%٢
١٢	%١٠	%٤٧	%١٩	%٢٠	%٤
١٣	%١٨	%٦٢	%٩	%١١	-
١٥	%١١	%٥٧	%٢٠	%١٢	-
١٩	%١٨	%٦٣	%١٣	%٦	-

اختبار الفرضية الأولى:

وبعد عملية التحليل والدراسة والنظر إلى النسب المئوية السابقة والموضحة في جدول رقم (٤-٥) نجد أن النسب لدرجة الموافقة بشدة والموافقة كانت أكثر من النصف وهي حوالي (٥٠% - ٨٤%) وهذا يدل على أن هذه الأسباب هي أسباب حقيقية لوجود نوع من المقاومة لعملية التغيير التنظيمي. وقد تبين أن نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة هي قليلة و تتراوح ما بين (٦%-٢٤%)، مما يعني قبول الفرضية القائلة بأن "هناك أسباب تدعو العاملين في الشركات الكبرى إلى مقاومة التغيير التنظيمي". وفيما

يلي شكل رقم (٤-١) يبين الأسباب التي تدعو العاملين في الشركات الكبرى إلى مقاومة التغيير التنظيمي.

شكل (٤-١): الأسباب التي تدعو العاملين في الشركات الكبرى إلى مقاومة التغيير التنظيمي.



ثانياً: أهم الأسباب التي تدعو العاملين إلى مقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى:

الفرضية الثانية: "إن الخوف من تهديد المصالح المكتسبة يعتبر من أهم الأسباب التي تدعو العاملين في الشركات الكبرى لمقاومة التغيير التنظيمي".

وقد اشتملت هذه العبارة على (٦) بنود اتخذت أهمية متفاوتة بين مهم جداً، ومهم، ومحايد، وقليل

الأهمية، وغير مهم. ومن خلال الدراسة الميدانية يتضح من الجدول رقم (٤-٦) ما يلي:

١- إدخال التغيير بشكل مفاجئ:

يبين جدول رقم (٤-٦) بعد جمع النسبة المئوية لمهم جداً ومهم أن النسبة هي (٨١%)، وأما النسبة المئوية لقليل الأهمية وغير مهم فكانت (١٢%)، والمحايدون فكانوا (٧%). ومن هنا يتضح بأن إدخال التغيير بشكل تدريجي وعلى مراحل تعتبر من أنجح الوسائل التي تستخدمها الإدارة لمعالجة مقاومة التغيير التنظيمي، وذلك لأن هذا الأسلوب يمنح الأفراد المتأثرين بقرارات التغيير فرصة كافية لاستيعابها بشكل تدريجي.

٢- إحلل التكنولوجيا محل القوى العاملة:

يبين جدول رقم (٤-٦) بعد جمع النسبة المئوية لمهم جدا ومهم أن النسبة هي (٨١%)، وأما النسبة المئوية لقليل الأهمية وغير مهم فكانت (٤%)، وأما المحايدون فكانوا (١٥%). ومن هنا يتضح أن التطورات التكنولوجية تشكل سببا من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي إذ قد ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين، وهنا يجب على الإدارة أن يزداد اهتمامها ببعض الأنشطة كالترتيب، والتنمية، والتخطيط للمستقبل الوظيفي بشكل يتناسب مع تلك التغييرات الأمر الذي يؤدي إلى النقل من مقاومة العاملين للتغيير.

٣- تهديد المركز الوظيفي:

يبين جدول رقم (٤-٦) بعد جمع النسبة المئوية لمهم جدا ومهم أن النسبة هي (٧٤%)، وأما النسبة المئوية لقليل الأهمية وغير مهم فكانت (١٠%)، وأما المحايدون فكانوا (١٦%). ومن هنا يتضح أن بعض العاملين يشعرون بالقلق من نتائج التغيير خاصة إذا كانت ستؤثر على مراكزهم الوظيفية، أو تلغي الأعمال الحالية التي يقومون بها.

٤- تهديد المصالح المكتسبة:

يبين جدول رقم (٤-٦) بعد جمع النسبة المئوية لمهم جدا ومهم أن النسبة هي (٩٠%)، وأما النسبة المئوية لغير مهم وقليل الأهمية فكانت (٢%)، وأما المحايدون فكانوا (٨%). من هنا نجد بأن العاملين يقاومون التغيير التنظيمي إذا شعروا بأنه سيهدد مصالحهم المكتسبة (كالدخل، والترقية، والدرجات، والعلاوات... الخ).

ه- نقص المعلومات الكافية عن التغيير:

يبين جدول رقم (٤-٦) بعد جمع النسبة المئوية لمهم جدا ومهم أن النسبة (٧٩%)، وأما النسبة المئوية لقليل الأهمية وغير مهم فكانت (٨%)، وأما المحايدون فكانوا (١٣%). ومن هنا يتضح أن حجب المعلومات عن الأفراد، أو إعطائهم معلومات محدودة وغير كاملة تعتبر مؤشر لمقاومة التغيير التنظيمي، وبالتالي فإن تزويد العاملين بمعلومات موثوقة وصحيحة عن التغيير وأسبابه ودواعيه وفوائده هو أمر لا بد منه.

٦- الحاجة للأمن والمحافظة على الوضع الراهن:

يبين جدول رقم (٤-٦) بعد جمع النسبة المئوية لمهم جدا ومهم أن النسبة هي (٨٢%)، وأما النسبة المئوية لقليل الأهمية وغير مهم (٨%)، وأما المحايدون كانوا (١٠%). ومن هنا يتضح أن العامل الذي يشعر بالرضا عن عمله الحالي وأنه يلبي حاجاته المادية، والاجتماعية، والمعنوية يجعله مقاوم لأيّة محاولة لعملية إدخال تغيير تنظيمي.

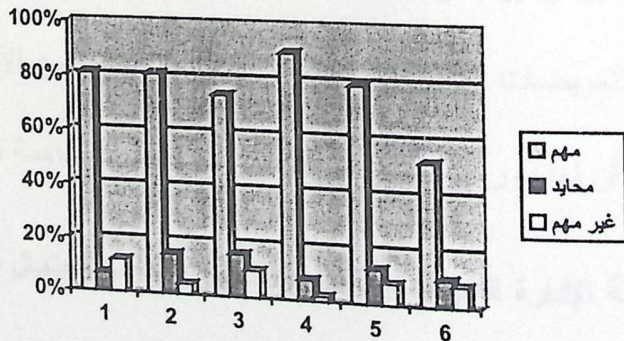
جدول رقم (٤-٦) أهم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.

العبارة	مهم جدا	مهم	محايد	قليل الأهمية	غير مهم
١. إدخال التغيير بشكل مفاجئ	٣٦%	٤٥%	٧%	٦%	٦%
٢. إحلال التكنولوجيا محل القوى العاملة	٣٤%	٤٧%	١٥%	٣%	١%
٣. تهديد المركز الوظيفي	٣٣%	٤١%	١٦%	٥%	٥%
٤. تهديد المصالح المكتسبة (كالدخل، والترقي.. الخ)	٤٥%	٤٥%	٨%	٢%	٠%
٥. نقص المعلومات الكافية عن التغيير	٢٢%	٥٧%	١٣%	٤%	٤%
٦. الحاجة للأمن والمحافظة على الوضع الراهن	٣٠%	٥٢%	١٠%	٥%	٣%

اختبار الفرضية الثانية:

من خلال النسب المئوية السابقة يتضح لنا أن تهديد المصالح المكتسبة تعتبر من أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي حيث بلغت نسبة أهميتها (٩٠%)، ويليهما في المرتبة الثانية عبارة الحاجة للأمن والمحافظة على الوضع الراهن وقد بلغت نسبتها (٨٢%)، ويليهما في المرتبة الثالثة عبارة إحلال التكنولوجيا محل القوى العاملة وعبارة إدخال التغيير بشكل مفاجئ حيث بلغت نسبتها (٨١%)، ويليهما في المرتبة الرابعة نقص المعلومات الكافية عن التغيير وقد بلغت نسبتها (٧٩%)، ثم يليها في المرتبة الخامسة والأخيرة عبارة تهديد المركز الوظيفي حيث بلغت نسبتها (٧٤%). وبذلك يتضح لنا أن الفرضية القائلة "إن الخوف من تهديد المصالح المكتسبة يعتبر من أهم الأسباب التي تدعو العاملين لمقاومة التغيير التنظيمي" هي فرضية صحيحة ومقبولة. وفيما يلي شكل رقم (٤-٢) يبين أهم الأسباب التي تدعو العاملين لمقاومة التغيير التنظيمي.

شكل رقم (٤-٢) أهم الأسباب التي تدعو العاملين لمقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى



ثالثاً: وسائل معالجة مقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى:

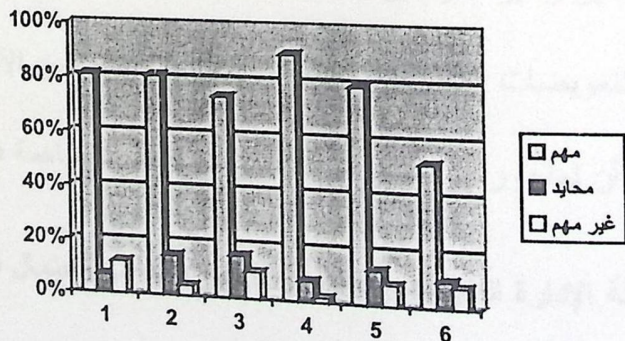
الفرضية الثالثة: "إن استخدام القوة (السلطة) الرسمية لإجبار العاملين على التغيير التنظيمي تعتبر من أهم الوسائل المتبعة للتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين في الشركات الكبرى". وكانت

الأسئلة (٢، ١٠، ١١، ١٤، ١٦، ١٧) تقيس هذه الفرضية.

اختبار الفرضية الثانية:

من خلال النسب المئوية السابقة يتضح لنا أن تهديد المصالح المكتسبة تعتبر من أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي حيث بلغت نسبة أهميتها (٩٠%)، ويليهما في المرتبة الثانية عبارة الحاجة للأمن والمحافظة على الوضع الراهن وقد بلغت نسبتها (٨٢%)، ويليهما في المرتبة الثالثة عبارة إحلال التكنولوجيا محل القوى العاملة وعبارة إدخال التغيير بشكل مفاجئ حيث بلغت نسبتها (٨١%)، ويليهما في المرتبة الرابعة نقص المعلومات الكافية عن التغيير وقد بلغت نسبتها (٧٩%)، ثم يليها في المرتبة الخامسة والأخيرة عبارة تهديد المركز الوظيفي حيث بلغت نسبتها (٧٤%). وبذلك يتضح لنا أن الفرضية القائلة "إن الخوف من تهديد المصالح المكتسبة يعتبر من أهم الأسباب التي تدعو العاملين لمقاومة التغيير التنظيمي" هي فرضية صحيحة ومقبولة. وفيما يلي شكل رقم (٤-٢) يبين أهم الأسباب التي تدعو العاملين لمقاومة التغيير التنظيمي.

شكل رقم (٤-٢) أهم الأسباب التي تدعو العاملين لمقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى



ثالثاً: وسائل معالجة مقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى:

الفرضية الثالثة: "إن استخدام القوة (السلطة) الرسمية لإجبار العاملين على التغيير التنظيمي تعتبر من أهم الوسائل المتبعة للتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين في الشركات الكبرى". وكانت

الأسئلة (٢، ١٠، ١١، ١٤، ١٦، ١٧) تقيس هذه الفرضية.

العبارة (٢): "يجب العمل على إشراك العاملين في قرار التغيير".

نلاحظ من جدول (٤-٧) بعد جمع النسبة المئوية للموافقين بشدة مع الموافقين أن النسبة هي (٨٤%)، وأما نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة فكانت (٧%)، وأما المحايدون فكانت نسبتهم (٩%). ومن هنا نجد أن درجة الموافقة كانت أكثر من النصف، حيث أن إشراك العاملين في جميع مراحل التغيير ابتداء من التخطيط لهذه العملية واتخاذ قرارات التغيير وتنفيذها وصولاً إلى تقييم النتائج تعتبر من الأساليب الناجحة في التخفيف من ظاهرة المقاومة. إضافة إلى أن مشاركة العاملين في عملية التغيير تؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتنمي من مهاراتهم و قدراتهم، وتزيد من درجة رضاهم عن العمل باعتباره يوفر لهم الفرص للتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم المتعلقة بالتغيير وكيفية تطبيقه.

العبارة (١٠): "يجب العمل على تقديم تعويضات للعاملين الذين من الممكن أن يتضرروا من جراء تطبيق خطة التغيير".

نلاحظ من جدول (٤-٧) بعد جمع النسبة المئوية للموافقين بشدة مع الموافقين أن النسبة هي (٨٨%)، وأما نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة فكانت (٣%)، وأما المحايدون فكانت نسبتهم (٩%). ومن هنا يتضح أن تقديم التعويضات والحوافز (المادية و المعنوية) تعتبر من الآليات ذات التأثير المباشر على إنتاجية العاملين، كما أن لها دور في صقل سلوك الأفراد ودفعهم للمساهمة في التغيير وتقبله.

العبارة (١١): "إن دعم وثقة الإدارة العليا بصواب قرار التغيير يزيد من احتمال قبول العاملين له".

نلاحظ من جدول (٤-٧) بعد جمع النسبة المئوية للموافقين بشدة مع الموافقين أن النسبة هي (٦٨%)، وأما نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة فكانت (١٠%)، وأما المحايدون فكانت نسبتهم (٢٢%). ومن هنا يتضح أن على الإدارة إقناع العاملين بضرورة إدخال التغيير من خلال توضيح مدى أهميته

العبارة (٢): "يجب العمل على إشراك العاملين في قرار التغيير".

نلاحظ من جدول (٤-٧) بعد جمع النسبة المئوية للموافقين بشدة مع الموافقين أن النسبة هي (٨٤%)، وأما نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة فكانت (٧%)، وأما المحايدون فكانت نسبتهم (٩%)، ومن هنا نجد أن درجة الموافقة كانت أكثر من النصف، حيث أن إشراك العاملين في جميع مراحل التغيير ابتداء من التخطيط لهذه العملية واتخاذ قرارات التغيير وتنفيذها وصولاً إلى تقييم النتائج تعتبر من الأساليب الناجحة في التخفيف من ظاهرة المقاومة. إضافة إلى أن مشاركة العاملين في عملية التغيير تؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتنمي من مهاراتهم وقدراتهم، وتزيد من درجة رضاهم عن العمل باعتباره يوفر لهم الفرص للتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم المتعلقة بالتغيير وكيفية تطبيقه.

العبارة (١٠): "يجب العمل على تقديم تعويضات للعاملين الذين من الممكن أن يتضرروا من جراء تطبيق خطة التغيير".

نلاحظ من جدول (٤-٧) بعد جمع النسبة المئوية للموافقين بشدة مع الموافقين أن النسبة هي (٨٨%)، وأما نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة فكانت (٣%)، وأما المحايدون فكانت نسبتهم (٩%)، ومن هنا يتضح أن تقديم التعويضات والحوافز (المادية و المعنوية) تعتبر من الآليات ذات التأثير المباشر على إنتاجية العاملين، كما أن لها دور في صقل سلوك الأفراد ودفعهم للمساهمة في التغيير وتقبله.

العبارة (١١): "إن دعم وثقة الإدارة العليا بصواب قرار التغيير يزيد من احتمال قبول العاملين لقرارات التغيير".

نلاحظ من جدول (٤-٧) بعد جمع النسبة المئوية للموافقين بشدة مع الموافقين أن النسبة هي (٩٤%)، وأما المحايدون فكانت نسبتهم (٤%)، ومن هنا يتضح أن على الإدارة إقناع العاملين بضرورة إدخال التغييرات الجديدة في العمل.

العبارة (١٧): "على الإدارة إشعار العاملين بالمكاسب التي من الممكن أن تتحقق من جراء تطبيق التغيير".

نلاحظ من جدول (٤-٧) بعد جمع النسبة المئوية للموافقين بشدة مع الموافقين أن النسبة هي (٨٩%)، وأما نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة فكانت (١%)، وأما المحايدون فكانت نسبتهم (١٠%). ومن هنا نجد أن إثارة حماس العاملين عن طريق أعلامهم بالمكاسب التي سوف يحققونها من خلال التغيير تؤدي إلى زيادة رغبة الفرد في المشاركة و الالتزام والقبول لقرار التغيير، ويمكن إشعال الحماس بطرق عديدة منها العمل على إشباع حاجاته المادية، والمعنوية، وتحقيق أهدافه التي يسعى إليها من خلال ممارسته للعمل في الشركة.

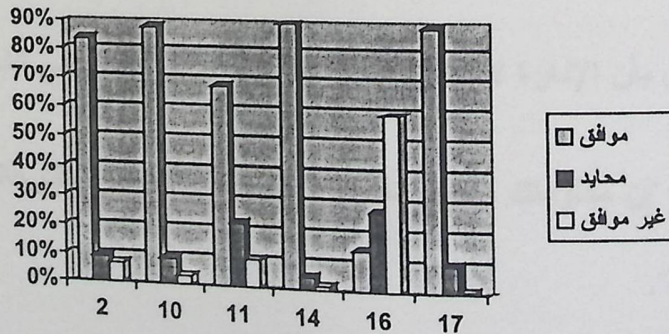
جدول رقم (٤-٧) وسائل معالجة مقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢	%٤٠	%٤٤	%٩	%٧	-
١٠	%٤٣	%٤٥	%٩	%٣	-
١١	%٢٥	%٤٣	%٢٢	%١٠	-
١٤	%٣٥	%٥٨	%٥	%٢	-
١٦	%٢	%١٢	%٢٧	%٢٠	%٣٩
١٧	%٣٠	%٥٩	%١٠	%١	-

اختبار الفرضية الثالثة:

وبعد التحليل والدراسة والنظر إلى النسب المئوية السابقة يتضح أن إدخال التغيير على مراحل يعتبر من أهم الوسائل المتبعة لمعالجة مقاومة التغيير التنظيمي. حيث بلغت درجة الموافقة عليها (٩٣%)، وأما نسبة الموافقين لوسيلة استخدام القوة (السلطة) الرسمية لإجبار العاملين على التغيير التنظيمي، فكانت (١٤%)، وأما درجة عدم الموافقة فكانت (٥٩%)، وبالتالي فإن هذا الأسلوب يعتبر من الوسائل غير الناجحة والمرفوضة تماما، وهذا يعني رفض الفرضية الثالثة القائلة "إن استخدام القوة (السلطة) الرسمية لإجبار العاملين على التغيير التنظيمي تعتبر من أهم الوسائل المتبعة للتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين في الشركات الكبرى". وفيما يلي شكل رقم (٣-٤) يبين الوسائل المتبعة للتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.

شكل (٣-٤): الوسائل المتبعة للتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى.



رابعاً: فوائد مقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى:

الفرضية الرابعة: "ليست جميع أشكال وصور مقاومة التغيير التنظيمي سلبية بل وقد تعتبر مفيدة في بعض الحالات". وكانت الأسئلة (٢٠، ١٨، ١) تقيس هذه الفرضية.

العبارة (١): "إن مقاومتك للتغيير تؤدي إلى عدم إحداث هذا التغيير".

يبين جدول (٤-٨) بعد جمع النسبة المئوية للموافقين بشدة مع الموافقين أن النسبة هي (٤٧%)، أما نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة فكانت (١٩%)، وأما المحايدون فكانت نسبتهم (٣٤%). ومن هنا يتضح أن مقاومة التغيير التنظيمي لا تساعد على التخلص من التغييرات التي تنوي الإدارة إدخالها، حيث أن مقاومتهم لإدخال التغييرات سوف تخلق مشاكل أخرى وتزيد الأمور تعقيداً، وستحد من المصالح التي يمكن أن يجنوها من إيجابيات التغيير.

العبارة (١٨): "إن مقاومتك للتغيير تشجع الإدارة العليا على بذل مزيداً من الجهد والاهتمام في إخبار العاملين بقرار التغيير".

يبين جدول (٤-٨) بعد جمع النسبة المئوية للموافقين بشدة مع الموافقين أن النسبة هي (٦٤%)، وأما نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة فكانت (١١%)، وأما المحايدون فكانت نسبتهم (٢٥%). ومن هنا يتضح أن نسبة الموافقة كانت أكثر من النصف ويعود ذلك إلى أن إخبار العاملين بقرار التغيير التنظيمي يجعلهم يشعرون بأن الإدارة لا تخفي عنهم شيئاً، وأنهم جزء فعال في الشركة.

العبارة (٢٠): "إن مقاومتك للتغيير تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة".

يبين جدول (٤-٨) بعد جمع النسبة المئوية للموافقين بشدة مع الموافقين أن النسبة هي (٦٧%)، وأما نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة فكانت (١٠%)، وأما المحايدون فكانت نسبتهم (٢٣%). ومن هنا نلاحظ أن نسبة الموافقة كانت أعلى من النصف ويعود ذلك إلى أن مقاومة العاملين للتغيير تدفع الإدارة إلى التفكير بجدية قبل طرح أي فكرة تتعلق بإحداث تغييرات داخل المنظمة.

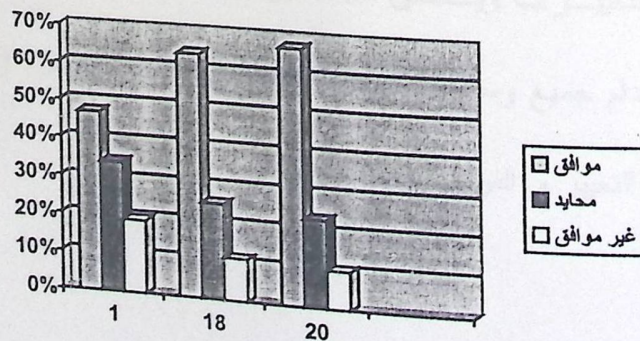
جدول رقم (٤-٨) فوائد مقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	٦%	٤١%	٣٤%	١٩%	-
١٨	١١%	٥٣%	٢٥%	١٠%	١%
٢٠	١٠%	٥٧%	٢٣%	١٠%	-

اختبار الفرضية الرابعة:

بعد التحليل والدراسة والنظر إلى النسب المئوية السابقة نجد أنه يوجد مؤيدون لوجود فوائد من مقاومة التغيير التنظيمي، حيث كانت النسبة المئوية لدرجة الموافقة بشدة تتراوح ما بين (٤٧% - ٦٧%)، ولكن نرى أن نسبة المحايدین تتراوح ما بين (٢٣%-٣٤%)، وهذا يدل على أن مقاومة التغيير التنظيمي ستكون نتائجها كامنة، وستعطي آثارها ونتائجها الإيجابية سواء على العامل أو على الشركة ككل بما يخدم أهداف كلا من الطرفين، وهذا يعني قبول الفرضية الرابعة القائلة بأن " ليست جميع أشكال وصور المقاومة سلبية بل وقد تعتبر مفيدة في بعض الحالات ". وفيما يلي شكل رقم (٤-٤) يبين فوائد مقاومة التغيير التنظيمي.

شكل (٤-٤): فوائد مقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى.



خامسا: دور نظم المعلومات في مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين في الشركات الكبرى:

الفرضية الخامسة: "ليس هناك دور فعال لنظم المعلومات في عملية التقليل من مقاومة العاملين في الشركات الكبرى للتغيير التنظيمي". وكانت الأسئلة (٩،٤) تقيس هذه الفرضية.

العبارة (٤): "إن وجود معلومات واضحة وكافية نحو عملية التغيير التنظيمي تقلل من مقاومتهم للتغيير". نلاحظ من الجدول (٩-٤) بعد جمع النسبة المئوية للموافقين بشدة مع الموافقين أن النسبة هي (٩١%)، وأما نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة فكانت (٣%)، وأما المحايدون فكانت نسبتهم (٦%)، ومن هنا يتضح أن من خلال إعطاء العاملين معلومات كاملة وسليمة عن المجالات والأبعاد المراد إدخال التغيير فيها تقلل من مقاومتهم للتغيير.

العبارة (٩): "لا بد من إبلاغ الموظفين من خلال المناقشات واللقاءات بالتغيير المنوي إحداثه وأسبابه ودواعيه".

نلاحظ من جدول (٩-٤) بعد جمع النسبة المئوية للموافقين بشدة مع الموافقين أن النسبة هي (٩٢%)، وأما نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة فكانت (٢%)، وأما المحايدون فكانت نسبتهم (٦%)، وبالتالي فإننا نجد أن درجة القبول عالية جدا مقارنة مع نسبة عدم القبول أو الموافقة وهذا يدل على أن هذا الأسلوب ناجح جدا، إذ يتعين على الإدارة أن توضح أهداف وأبعاد قرارات التغيير للعاملين قبل اتخاذها والمباشرة في تنفيذها بحيث تجعلهم على علم مسبق بما ستتوي القيام به، وبذلك تتاح لهم فرصة الاستعداد لقبول التغييرات ويتحقق ذلك من خلال توفير المعلومات للعاملين عن طريق الندوات والمناقشات، واستخدام جميع وسائل الاتصال المباشرة أو غير المباشرة (السمعية أو البصرية) بهدف إقناعهم بأهمية عملية التغيير و الفوائد التي ستعود عليهم.

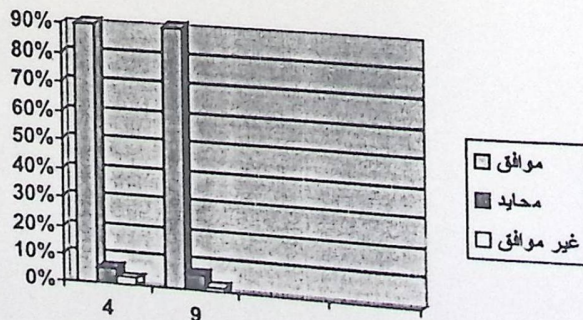
جدول رقم (٤-٩) دور نظم المعلومات في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٤	%٣٢	%٥٩	%٦	%١	%٢
٩	%٤٤	%٤٨	%٦	%١	%١

اختبار الفرضية الخامسة:

وبعد التحليل والدراسة والنظر إلى النسب المئوية السابقة والموضحة في جدول رقم (٤-٩) نجد بأن النسبة المئوية لدرجة الموافقة والموافقة بشدة كانت (٩١% - ٩٢%). ويدل ذلك على أن لنظم المعلومات دور مهم في الشركات، وذلك من خلال ما تقدمه نظم المعلومات من معلومات لازمة، وتأمين بيئة العمل وأنظمة الحوافز المناسبة التي تتيح لهم فرصة الاستعداد لقبول التغييرات والحد من مقاومتهم لها، وبالتالي فإن لنظم المعلومات دور فعال في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي، فبذلك فإن الفرضية الصفرية التي تفترض بأنه ليس هناك دور فعال لنظم المعلومات هي خاطئة وغير صحيحة. وفيما يلي شكل رقم (٤-٥) يبين دور نظم المعلومات في مقاومة التغيير التنظيمي.

شكل رقم (٤-٥) دور نظم المعلومات في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى



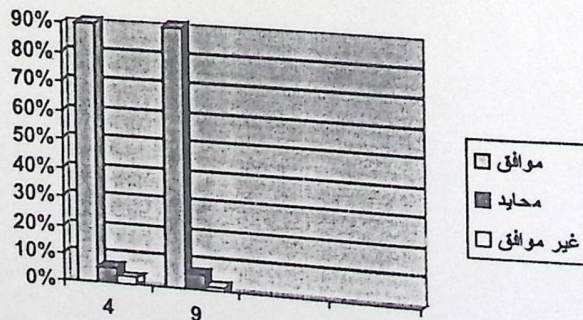
جدول رقم (٤-٩) دور نظم المعلومات في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٤	%٣٢	%٥٩	%٦	%١	%٢
٩	%٤٤	%٤٨	%٦	%١	%١

اختبار الفرضية الخامسة:

وبعد التحليل والدراسة والنظر إلى النسب المئوية السابقة والموضحة في جدول رقم (٤-٩) نجد بأن النسبة المئوية لدرجة الموافقة والموافقة بشدة كانت (%٩١ - %٩٢). ويدل ذلك على أن لنظم المعلومات دور مهم في الشركات، وذلك من خلال ما تقدمه نظم المعلومات من معلومات لازمة، وتأمين بيئة العمل وأنظمة الحوافز المناسبة التي تتيح لهم فرصة الاستعداد لقبول التغييرات والحد من مقاومتهم لها، وبالتالي فإن لنظم المعلومات دور فعال في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي، فبذلك فإن الفرضية الصفرية التي تفترض بأنه ليس هناك دور فعال لنظم المعلومات هي خاطئة وغير صحيحة. وفيما يلي شكل رقم (٤-٥) يبين دور نظم المعلومات في مقاومة التغيير التنظيمي.

شكل رقم (٤-٥) دور نظم المعلومات في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى



الفصل الخامس
"الاستنتاجات والتوصيات"

• الاستنتاجات
• التوصيات

الفصل الخامس

"الاستنتاجات والتوصيات"

الفصل الخامس "الاستنتاجات والتوصيات"

- الاستنتاجات
- التوصيات

الاستنتاجات:

يهدف هذا البحث إلى إعطاء صورة واضحة عن مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين في الشركات الكبرى، وقد تم التوصل إلى العديد من الاستنتاجات وذلك من خلال تحليل البيانات التي قد تم جمعها عن طريق الاستبيانات، وفيما يلي عرض لتلك الاستنتاجات :

أ. هناك عدة أسباب تدعو العاملين في الشركات الكبرى إلى مقاومة التغيير التنظيمي ومن هذه الأسباب ما يلي:

١. الخوف على المركز الوظيفي يعتبر دافع أمام العاملين للمقاومة، حيث يشعر بعض العاملين نتيجة إحداث تغييرات بالخوف من فقدان الوظيفة والمنصب وبالتالي تهديد لأمنهم واستقرارهم.
٢. الحاجة للأمن والمحافظة على الوضع الراهن، حيث أن هناك علاقة مباشرة ما بين الرضا عن الوضع الحالي والتغيير، وأن تكيف وانسجام العامل في عمله وحببه له سوف يزيد من رغبته بالاستقرار وبالتالي عدم تقبل أي تغيير جديد.
٣. إدخال التغيير بشكل مفاجئ وغير تدريجي يعتبر دافع أمام العاملين للمقاومة.
٤. إدخال التغيير في وقت غير مناسب سيزيد من احتمالية مقاومة العاملين له.
٥. عدم وجود عامل الثقة بين القائمين على التغيير والمتأثرين به.
٦. الخوف من إحلال التكنولوجيا محل القوى العاملة يعتبر دافع أمام العاملين للمقاومة.
٧. الخوف من إحداث اضطرابات في العلاقات الاجتماعية القائمة بين العاملين.
٨. سوء الفهم لأهداف وأسباب التغيير تجعل عملية التغيير تتم بصعوبة وبلا يسر.
٩. نقص المعلومات الكافية عن التغيير تعتبر دافع أمام العاملين للمقاومة.
١٠. وجود خبرات سابقة وسيئة عن التغيير تعتبر سبب لمقاومة أي محاولة لإدخاله، وهذا يدل على أن الخبرات السابقة لها درجة تأثير كبيرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير.

الاستنتاجات:

يهدف هذا البحث إلى إعطاء صورة واضحة عن مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين في الشركات الكبرى، وقد تم التوصل إلى العديد من الاستنتاجات وذلك من خلال تحليل البيانات التي قد تم جمعها عن طريق الاستبيانات، وفيما يلي عرض لتلك الاستنتاجات :

أ. هناك عدة أسباب تدعو العاملين في الشركات الكبرى إلى مقاومة التغيير التنظيمي ومن هذه الأسباب ما يلي:

١. الخوف على المركز الوظيفي يعتبر دافع أمام العاملين للمقاومة، حيث يشعر بعض العاملين نتيجة إحداث تغييرات بالخوف من فقدان الوظيفة والمنصب وبالتالي تهديد لأمنهم واستقرارهم.
٢. الحاجة للأمن والمحافظة على الوضع الراهن، حيث أن هناك علاقة مباشرة ما بين الرضا عن الوضع الحالي والتغيير، وأن تكيف وانسجام العامل في عمله وحبه له سوف يزيد من رغبته بالاستقرار وبالتالي عدم تقبل أي تغيير جديد.
٣. إدخال التغيير بشكل مفاجئ وغير تدريجي يعتبر دافع أمام العاملين للمقاومة.
٤. إدخال التغيير في وقت غير مناسب سيزيد من احتمالية مقاومة العاملين له.
٥. عدم وجود عامل الثقة بين القائمين على التغيير والمتأثرين به.
٦. الخوف من إحلال التكنولوجيا محل القوى العاملة يعتبر دافع أمام العاملين للمقاومة.
٧. الخوف من إحداث اضطرابات في العلاقات الاجتماعية القائمة بين العاملين.
٨. سوء الفهم لأهداف وأسباب التغيير تجعل عملية التغيير تتم بصعوبة وبلا يسر.
٩. نقص المعلومات الكافية عن التغيير تعتبر دافع أمام العاملين للمقاومة.
١٠. وجود خبرات سابقة وسيئة عن التغيير تعتبر سبب لمقاومة أي محاولة لإدخاله، وهذا يدل على أن الخبرات السابقة لها درجة تأثير كبيرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير.

ب. هناك عدة وسائل تؤدي إلى التخفيف من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي ومن هذه الوسائل ما يلي:

١. تطبيق التغيير على مراحل تعتبر من أهم الوسائل وذلك لأنها تؤدي إلى تجاوز الأخطاء والمشكلات التي قد تنتج عن التطبيق المفاجئ، كما أنها تمنح الأشخاص المتأثرين بقرارات التغيير فرصة كافية لاستيعابها وقبولها.
٢. إشعار العاملين بالمكاسب التي من الممكن أن تتحقق من جراء تطبيق التغيير تزيد من رغبة العاملين بالتغيير وبالتالي التقليل من مقاومتهم له.
٣. العمل على تقديم تعويضات للعاملين الذين من الممكن أن يتضرروا من جراء تطبيق خطة التغيير.
٤. العمل على إشراك العاملين في قرارات التغيير، بحيث تجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، وأن الإدارة لا تخفي عنهم شيئاً، كما أن المشاركة يمكنها أن تظهر بعض الأفكار الجيدة.
٥. دعم وثقة الإدارة العليا بصواب قرار التغيير يزيد من احتمال قبول العاملين له، حيث أن هناك علاقة قوية ما بين عامل الثقة وقبول عملية التغيير فكلما كانت درجة الثقة عالية كلما زادت درجة القبول للتغيير.

ج. ليس بالضرورة أن تكون مقاومة التغيير التنظيمي سلبية ومضرة وإنما يمكن أن يكون لها فوائد ومن هذه الفوائد:

١. تفحص الإدارة للتغييرات المقترحة بجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة.
٢. تشجع الإدارة على بذل مزيداً من الجهد والاهتمام في إخبار العاملين بقرارات التغيير.
٣. إن المقاومة تجعل الإدارة تعيد النظر بعملية إدخال التغييرات على الشركة وتفحص مدى تأثيرها على العاملين وعلى الشركة على حد سواء.

ب. هناك عدة وسائل تؤدي إلى التخفيف من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي ومن هذه الوسائل ما يلي:

١. تطبيق التغيير على مراحل تعتبر من أهم الوسائل وذلك لأنها تؤدي إلى تجاوز الأخطاء والمشكلات التي قد تنتج عن التطبيق المفاجئ، كما أنها تمنح الأشخاص المتأثرين بقرارات التغيير فرصة كافية لاستيعابها وقبولها.
٢. إشعار العاملين بالمكاسب التي من الممكن أن تتحقق من جراء تطبيق التغيير تزيد من رغبة العاملين بالتغيير وبالتالي التقليل من مقاومتهم له.
٣. العمل على تقديم تعويضات للعاملين الذين من الممكن أن يتضرروا من جراء تطبيق خطة التغيير.
٤. العمل على إشراك العاملين في قرارات التغيير، بحيث تجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، وأن الإدارة لا تخفي عنهم شيئاً، كما أن المشاركة يمكنها أن تظهر بعض الأفكار الجيدة.
٥. دعم وثقة الإدارة العليا بصواب قرار التغيير يزيد من احتمال قبول العاملين له، حيث أن هناك علاقة قوية ما بين عامل الثقة وقبول عملية التغيير فكلما كانت درجة الثقة عالية كلما زادت درجة القبول للتغيير.
- ج. ليس بالضرورة أن تكون مقاومة التغيير التنظيمي سلبية ومضرة وإنما يمكن أن يكون لها فوائد ومن هذه الفوائد:

١. تفحص الإدارة للتغييرات المقترحة بجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة.
٢. تشجع الإدارة على بذل مزيداً من الجهد والاهتمام في إخبار العاملين بقرارات التغيير.
٣. إن المقاومة تجعل الإدارة تعيد النظر بعملية إدخال التغييرات على الشركة وتفحص مدى تأثيرها على العاملين وعلى الشركة على حد سواء.

ب. هناك عدة وسائل تؤدي إلى التخفيف من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي ومن هذه الوسائل ما يلي:

١. تطبيق التغيير على مراحل تعتبر من أهم الوسائل وذلك لأنها تؤدي إلى تجاوز الأخطاء والمشكلات التي قد تنتج عن التطبيق المفاجئ، كما أنها تمنح الأشخاص المتأثرين بقرارات التغيير فرصة كافية لاستيعابها وقبولها.
٢. إشعار العاملين بالمكاسب التي من الممكن أن تتحقق من جراء تطبيق التغيير تزيد من رغبة العاملين بالتغيير وبالتالي التقليل من مقاومتهم له.
٣. العمل على تقديم تعويضات للعاملين الذين من الممكن أن يتضرروا من جراء تطبيق خطة التغيير.
٤. العمل على إشراك العاملين في قرارات التغيير، بحيث تجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، وأن الإدارة لا تخفي عنهم شيئاً، كما أن المشاركة يمكنها أن تظهر بعض الأفكار الجيدة.
٥. دعم وثقة الإدارة العليا بصواب قرار التغيير يزيد من احتمال قبول العاملين له، حيث أن هناك علاقة قوية ما بين عامل الثقة وقبول عملية التغيير فكلما كانت درجة الثقة عالية كلما زادت درجة القبول للتغيير.
- ج. ليس بالضرورة أن تكون مقاومة التغيير التنظيمي سلبية ومضرة وإنما يمكن أن يكون لها فوائد ومن هذه الفوائد:

١. تفحص الإدارة للتغييرات المقترحة بجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة.
٢. تشجع الإدارة على بذل مزيداً من الجهد والاهتمام في إخبار العاملين بقرارات التغيير.
٣. إن المقاومة تجعل الإدارة تعيد النظر بعملية إدخال التغييرات على الشركة وتفحص مدى تأثيرها على العاملين وعلى الشركة على حد سواء.

د. هناك دور فعال لنظم المعلومات في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

١. إعطاء العاملين معلومات واضحة وكافية عن عملية التغيير من خلال المناقشات واللقاءات الدورية.
٢. تسهيل عملية القيام بالعمل وتزويد من الكفاءة وتحسن في الأداء.
٣. تساعد على اكتساب العاملين لمهارات وخبرات جديدة.
٤. تساعد على التخفيف من أعباء العمل من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة.

التوصيات:

لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة وفي ضوء الاستنتاجات إلى التوصيات التالية:

١. العمل على إدخال التغيير في وقت مناسب لأن ذلك يساعد في التكيف مع التغيير وتقبله.
٢. العمل على إدخال التغيير على مراحل وبشكل تدريجي.
٣. ضرورة اهتمام الإدارة بعقد ندوات وحلقات دراسية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات وإظهار المكاسب التي يمكن تحقيقها من التغيير.
٤. الحرص على إيجاد الثقة المتبادلة ما بين العاملين والإدارة لما لها من دور في تقبل العاملين للتغيير.
٥. ضرورة إظهار فوائد نظم المعلومات ودورها في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي ويجب توفير دائرة نظم معلومات لكي تساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية.
٦. العمل على إشراك العاملين في قرارات التغيير التنظيمي وذلك لأنها تؤدي إلى شعور العاملين بأهميتهم.
٧. ضرورة التأكد من أن مقاومة التغيير يمكن أن تساعد في اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات والصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير.

٨. ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بتدريب الموظفين لأن ذلك يزيد من المعلومات حول التغيير التنظيمي وأهدافه وأسبابه ودواعيه.
٩. تعاطف المدراء مع المرؤوسين عند إحداث التغيير، كون ذلك يساعدهم على التنبؤ بردود فعلهم نحوه، وبالتالي تحديد الاستراتيجية المناسبة لتنفيذه.
١٠. ضرورة أن يتم التغيير بأسلوب قادر على كسب رضا الأفراد بدلا من اتباع أساليب القوة في حالة معارضة الأفراد لموضوع التغيير لأن المشكلة ليست مرتبطة بنوع التغيير ذاته بقدر ما هي مرتبطة بالطريقة التي يعرض فيها.
١١. ضرورة قيام المؤسسات التعليمية بالعمل على إدخال مساقات تتعلق بالتغيير التنظيمي مما يساعد الطلبة على تفهم واستيعاب وتقبل التغيير مستقبلا.

المراجع

قائمة المراجع

1- المراجع العربي

1- إمبراطوريات بلاد ما بين النهرين من الحضارة الآشورية القديمة الأولى إلى الرومان (الجزء الأول) - (1999)

2- إمبراطوريات بلاد ما بين النهرين من الحضارة الآشورية القديمة الأولى إلى الرومان (الجزء الثاني) - (1999)

3- إمبراطوريات بلاد ما بين النهرين من الحضارة الآشورية القديمة الأولى إلى الرومان (الجزء الثالث) - (1999)

المراجع

4- إمبراطوريات بلاد ما بين النهرين من الحضارة الآشورية القديمة الأولى إلى الرومان (الجزء الرابع) - (1999)

5- إمبراطوريات بلاد ما بين النهرين من الحضارة الآشورية القديمة الأولى إلى الرومان (الجزء الخامس) - (1999)

6- إمبراطوريات بلاد ما بين النهرين من الحضارة الآشورية القديمة الأولى إلى الرومان (الجزء السادس) - (1999)

7- إمبراطوريات بلاد ما بين النهرين من الحضارة الآشورية القديمة الأولى إلى الرومان (الجزء السابع) - (1999)

8- إمبراطوريات بلاد ما بين النهرين من الحضارة الآشورية القديمة الأولى إلى الرومان (الجزء الثامن) - (1999)

9- إمبراطوريات بلاد ما بين النهرين من الحضارة الآشورية القديمة الأولى إلى الرومان (الجزء التاسع) - (1999)

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية:

١. إبراهيم شهاب، معجم مصطلحات الإدارة العامة، الطبعة الأولى (بيروت: دار الرسالة للنشر، ١٩٩٧).
٢. أحمد ماهر، اسلوب التنظيم مدخل بناء المهارات، الطبعة السادسة (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ١٩٩٧).
٣. جون جاكسون وسيريل مورقان، نظرية التنظيم، الطبعة الأولى (القاهرة: معهد الإدارة العامة للبحوث، ١٩٨٨).
٤. دينا التميمي رربي الجعبري، اتجاهات العاملين في البنوك التجارية المحلية نحو عملية التغيير التنظيمي، بحث مقدم لكلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين، الخليل، ٢٠٠١.
٥. ذوقان عبيدات وعبدالرحمن عدس وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، الطبعة الرابعة (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٢).
٦. سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى (الإسكندرية: مكتب شعاع للنشر، ١٩٩٧).
٧. عاصم الأعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري، الطبعة الأولى (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٥).
٨. عبد الباري درة، التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، العدد ٤ (١٩٨١).

٩. عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي، الطبعة الأولى (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٤).
١٠. علي السلمي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى (القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة، ١٩٨٠).
١١. زهير نعيم الصباغ، التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ١ (١٩٨١).
١٢. صبحي عبد الحفيظ قاضي، سيكولوجية العمل والعلاقات الإدارية، الطبعة الأولى (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٣).
١٣. قيس المؤمن وحسين حريم وآخرون، التنمية الإدارية، الطبعة الأولى (عمان: دار زهران للنشر، ١٩٩٧).
١٤. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم أسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية (عمان: دار الفكر للنشر، ١٩٩٥).
١٥. محمد الحناوي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى (الاسكندرية: المكتب العربي الحديث، بلا).
١٦. محمد رسمي، إدارة التغيير، مجلة هندسة التغيير، العدد ٢ (١٩٩٦).
١٧. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية (عمان: المكتبة الوطنية، ١٩٩٣).
١٨. محمد نور برهان، أنظمة المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى (عمان: جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٥).
١٩. مهدي حسن دويلف وسليمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية والدول النامية، الطبعة الأولى (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ١٩٩٣).
٢٠. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى (عمان: دار وائل للنشر، ١٩٩٩).
٢١. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني التنظيمي، الطبعة الأولى (القاهرة: معهد الإدارة العامة

٩. عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي، الطبعة الأولى (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٤).
١٠. علي السلمي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى (القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة، ١٩٨٠).
١١. زهير نعيم الصباغ، التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ١ (١٩٨١).
١٢. صبحي عبد الحفيظ قاضي، سيكولوجية العمل والعلاقات الإدارية، الطبعة الأولى (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٣).
١٣. قيس المؤمن وحسين حريم وآخرون، التنمية الإدارية، الطبعة الأولى (عمان: دار زهران للنشر، ١٩٩٧).
١٤. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم أسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية (عمان: دار الفكر للنشر، ١٩٩٥).
١٥. محمد الحناوي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى (الاسكندرية: المكتب العربي الحديث، بلا).
١٦. محمد رسمي، إدارة التغيير، مجلة هندسة التغيير، العدد ٢ (١٩٩٦).
١٧. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية (عمان: المكتبة الوطنية، ١٩٩٣).
١٨. محمد نور برهان، أنظمة المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى (عمان: جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٥).
١٩. مهدي حسن دويلف وسليمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية والدول النامية، الطبعة الأولى (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ١٩٩٣).
٢٠. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى (عمان: دار وائل للنشر، ١٩٩٩).
٢١. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني التنظيمي، الطبعة الأولى (القاهرة: معهد الإدارة العامة

٩. عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي، الطبعة الأولى (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٤).
١٠. علي السلمي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى (القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة، ١٩٨٠).
١١. زهير نعيم الصباغ، التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ١ (١٩٨١).
١٢. صبحي عبد الحفيظ قاضي، سيكولوجية العمل والعلاقات الإدارية، الطبعة الأولى (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٣).
١٣. قيس المؤمن وحسين حريم وآخرون، التنمية الإدارية، الطبعة الأولى (عمان: دار زهران للنشر، ١٩٩٧).
١٤. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم أسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية (عمان: دار الفكر للنشر، ١٩٩٥).
١٥. محمد الحناوي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى (الاسكندرية: المكتب العربي الحديث، بلا).
١٦. محمد رسمي، إدارة التغيير، مجلة هندسة التغيير، العدد ٢ (١٩٩٦).
١٧. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية (عمان: المكتبة الوطنية، ١٩٩٣).
١٨. محمد نور برهان، أنظمة المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى (عمان: جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٥).
١٩. مهدي حسن دويلف وسليمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية والدول النامية، الطبعة الأولى (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ١٩٩٣).
٢٠. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى (عمان: دار وائل للنشر، ١٩٩٩).
٢١. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني التنظيمي، الطبعة الأولى (القاهرة: معهد الإدارة العامة

٩. عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي، الطبعة الأولى (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٤).
١٠. علي السلمي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى (القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة، ١٩٨٠).
١١. زهير نعيم الصباغ، التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ١ (١٩٨١).
١٢. صبحي عبد الحفيظ قاضي، سيكولوجية العمل والعلاقات الإدارية، الطبعة الأولى (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٣).
١٣. قيس المؤمن وحسين حريم وآخرون، التنمية الإدارية، الطبعة الأولى (عمان: دار زهران للنشر، ١٩٩٧).
١٤. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم أسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية (عمان: دار الفكر للنشر، ١٩٩٥).
١٥. محمد الحناوي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى (الاسكندرية: المكتب العربي الحديث، بلا).
١٦. محمد رسمي، إدارة التغيير، مجلة هندسة التغيير، العدد ٢ (١٩٩٦).
١٧. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية (عمان: المكتبة الوطنية، ١٩٩٣).
١٨. محمد نور برهان، أنظمة المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى (عمان: جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٥).
١٩. مهدي حسن دويلف وسليمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية والدول النامية، الطبعة الأولى (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ١٩٩٣).
٢٠. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى (عمان: دار وائل للنشر، ١٩٩٩).
٢١. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني التنظيمي، الطبعة الأولى (القاهرة: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٥).

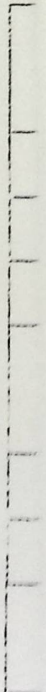
للبحوث، ١٩٩٣).

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Daft Richard, **Management** ,Fifth Edition (Dryden press,2001).
2. Robbins Stephen, **Organizational Behavior**,Ninth Edition(San Diegostate University, 2001).
3. Dessler Gary, **Managing Organization** ,First Edition (Florida : Hevr court & Brace College Puplishers, 1998).
4. Tim Hannagan, **Management Concepts & Practices**, Second Edition,(Financial times, Man publishing,1998).
5. Ward John, **Principle of Information System Management** , Fifth Edition (New Jersey :Prentice –Hall International,1997).
6. Hellrigel Don & Slocum John, **Management** ,Sixth Edition (Texas: Addison-Wesley Publishing Company ,1993).
7. Stair Relph, **Principle of Information System**, Second edition(New Jersey:Printice-Hall International,1993).
8. Gibson James & Ivancevich John, **Organization(Behavior-Structure-Processes)**,Seven Edition(United State,Irwin,1991).
9. Luthans Fred, **Organizational Behavior**, Sixth Edition(McGraw-Hill, 1977).

مع العلم ان
المسألة

الملاحق



بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة الدراسة

أخي الموظف، أختي الموظفة.....

نحية طيبة وبعد،،

يقوم فريق البحث بدراسة حول " مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين في الشركات الكبرى في مدينة الخليل" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في نظم المعلومات من كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنيك فلسطين.

لذا يرجى التكرم بالتعاون مع فريق البحث والتفضل في الإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً بأن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

شاكرين حسن تعاونكم

فريق البحث:

تسليم القصراوي راوية السلايمة

غدير شاهين

إشراف:

أ.لينة المحتسب

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

جامعة بوليتكنيك فلسطين

أولاً: المعلومات الشخصية

يرجى الإجابة عن المعلومات التالية بوضع (✓) في المكان المخصص لذلك

١. الجنس:

ذكر أنثى

٢. الفئة العمرية:

أقل من ٢٠ سنة من ٢٠-٣٠ سنة
 من ٣٠-٤٠ سنة من ٤٠-٥٠ سنة

٢. المؤهل العلمي:
- دكتوراه
- بكالوريوس
- غير ذلك (حدد).....
- ماجستير
- دبلوم

٤. سنوات الخبرة:
- أقل من سنة
- من ٦-١٠ سنوات
- من ١-٥ سنوات
- أكثر من ١٠ سنوات

ثانياً: عبر عن درجة موافقتك عن كل من العبارات التالية بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب مقابل كل عبارة:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١.	إن مقاومتك للتغيير تؤدي إلى عدم إحداث هذا التغيير					
٢.	يجب العمل على إشراك العاملين في قرار التغيير					
٣.	أقاوم التغيير التنظيمي إذا كان من شأنه تهديد مركزي الوظيفي					
٤.	إن وجود معلومات واضحة وكافية نحو عملية التغيير التنظيمي تقلل من مقاومتي للتغيير					
٥.	يقاوم العاملون عادة التغيير بسبب عدم ثقتهم فيمن يقومون بالتغيير					
٦.	إن الخوف على الأمن الوظيفي يجعل العاملين يقاومون التغيير					

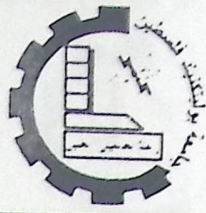
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٨.	إن مقاومتك للتغيير تشجع الإدارة العليا على بذل مزيدا من الجهد والاهتمام في إخبار العاملين بقرار التغيير					
١٩.	إن سوء الفهم لأهداف التغيير يجعل العاملين يقاومون التغيير					
٢٠.	إن مقاومتك للتغيير تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة					

ثالثا: تتكون هذه الفقرة من ٦ بنود ولكل بند أهمية متفاوتة، يرجى وضع إشارة (✓) في الخانة الأكثر ملائمة:

من وجهة نظرك ما هي أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي:

الرقم	العبارات	مهم جدا	مهم	محايد	قليل الأهمية	غير مهم
١.	إدخال التغيير بشكل مفاجئ					
٢.	إحلال التكنولوجيا محل القوى العاملة					
٣.	تهديد المركز الوظيفي					
٤.	تهديد المصالح المكتسبة (كالدخل، والترقية... الخ)					
٥.	نقص المعلومات الكافية عن التغيير					
٦.	الحاجة للأمن والمحافظة على الوضع الراهن					
غير ذلك (حدد):						

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،،



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات
مكتب العميد

التاريخ: 2001/11/7

حضرة السيد / مدير شركة الزيوت المعدنية المحترم

الموضوع : مساعدة الطلاب

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى منكم التكرم بمساعدة الطالبات

تسنيم القصراوي

غدير شاهين

راوية السلايمة

تخصص بكالوريوس نظم المعلومات لانجاز مشروع التخرج بعنوان " مقاومة التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى في مدينة الخليل"، وذلك بتزودهن بالمعلومات المطلوبة. شاكرين لكم تعاونكم معنا لخدمة طلبتنا ومجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

ق. أ. عميد الكلية

فسان عمر شاهين