

# إهداء

إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى: "وَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍ وَلَا تَنْهَزْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا {23} وَأخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا {24} الإسراء 23-24

إلى أمي الغالية

إلى أبي الحبيب

إلى عائلتي الكريمة

إلى كل الأصدقاء الذين رافقوني في حياتي

إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد ولم يكتبهم قلمي

عداد وليد توفيق

# إهداء

إلى التي أمدتني بدعائها والتي سهرت علي الليالي وكانت شمعة تذوب لتتيرلي درب حياتي

"أمي الغالية "بارك الله في عمرها

إلى الذي رباني على مكارم الأخلاق وزرع في قلبي حب العمل وعمل دهرًا على تحقيق كل

مطالبي و قدوتي الحسنة

"أبي العزيز " بارك الله في عمره.

إلى الذين تكتمل سعادتي إلا بوجودهم أخواني وأخواتي أخوالي وأعمامي خالاتي وعماتي

وأزواجهم وزوجاتهم وأبنائهم كل باسمه.

إلى كل من جمعني بهم روح المحبة والصدقة ومن علمني حرفًا أو أهداني علما حتى أسير

بهيما في درب حياتي.

إلى كل من نسيهم القلم ولم ينساهم القلب.

لم أكتب أسمائكم لأنها في القلب وليست على الورق.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

# كلمة شكر

بفضل الله وعونه تم إنجاز هذا العمل المتواضع ، والذي أتقدم من خلاله بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى

كل من ساعدنا في إخراجه إلى النور، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور عيود محمد فوزي المشرف على هذا

العمل على التوجيهات والنصائح المقدمة في اعداده ، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع عمال مؤسسة

الاسمنت بسعيدة وبخصوص السيد حاجي محمد الذين لم يبخل علينا بمعلومات.

كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه المذكرة.

وأرجو من الله عز وجل أن يكون هذا العمل نافذة لبحوث أخري في جوانب التغيير بالمؤسسة الاسمنت بسعيدة

وأن يكون إثراء للمكتبة الجامعية.

## المخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى بحث موضوع إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على مقاومة الأفراد للتغيير، وذلك من خلال دراسة حالة شركة الإسمنت ولاية سعيدة ، وبعد توزيع الاستبيانات و استخدام أسلوب المقابلة و الملاحظة كلما أتاحت لنا الفرصة .

وقمنا بتحليل بيانات الاستبيانات وذلك باستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وأنه لا يوجد أثر لإدارة التغيير على مقاومة الافراد التغيير و انا مقاومة الافراد للتغيير تتأثر بعوامل اخرى لم تكن محل الدارسة، و أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة الأفراد للتغيير لدى عمال شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير نوع الوظيفة ، و توصلت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة الأفراد للتغيير لدى عمال شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير الصنف ، كما أثبتت الدراسة على أنه لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدخال التغيير (مرحلة التغيير) و مقاومة الأفراد للتغيير لدى عمال شركة الإسمنت سعيدة

**الكلمات المفتاحية :** إدارة التغيير، التغيير، مقاومة الأفراد للتغيير .

## Summary :

This study aims to examine the subject of organizational change management and its impact on the resistance of individuals to change, the cement company of Saida was chosen as a case study . In order to achieve the objectives of the study, the researcher used three (03) research tools such as a questionnaire , observation and interview whenever he /she had the opportunity

We analyzed the questionnaire responses through SPSS, where the results of the study showed : the management change has no effect on the resistance of individuals changes.

The resistance of individuals to change is affected by other factors that were not the subject of study.

There are statistically significant differences in the resistance of individuals to change among the workers of the cement company of Saida attributed to the variable of the function type and no differences attributed to the gender variable.

The study also proved that there is no statistically significant correlation between entering the change (change stage) and the resistance of individuals to change among the workers of the cement company of Saida

**Keywords:** change management, change, individual resistance to change.

## قائمة المحتويات:

II	إهداء.....
IV	كلمة شكر.....
IV	الملخص.....
IV	قائمة المحتويات.....
X	قائمة الأشكال.....

### الفصل التمهيدي الإطار العام للدراسة.....

أ	مقدمة عامة.....
ب	إشكالية الدراسة.....
ب	فرضيات الدراسة.....
ب	أهمية الدراسة.....
ت	أهداف الدراسة.....
ت	حدود ومنهج الدراسة.....
ت	متغيرات ونموذج الدراسة.....
ث	مفاهيم الدراسة.....
ث	صعوبات دراسة.....
ج	الدراسات السابقة.....

### الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التغيير التنظيمي.....

2	تمهيد.....
3	المبحث الأول : ماهية التغيير التنظيمي.....
3	المطلب الأول : مفهوم و أهمية التغيير التنظيمي.....
7	المطلب الثاني : أهداف و أسباب التغيير التنظيمي.....
7	الفرع أول: أهداف التغيير التنظيمي.....
8	الفرع الثاني: أسباب التغيير التنظيمي.....
10	المطلب الثالث : مجالات و أنواع التغيير التنظيمي.....
10	الفرع أول : مجالات التغيير التنظيمي.....
13	الفرع الثاني : أنواع التغيير التنظيمي.....
15	المبحث الثاني : إدارة التغيير التنظيمي.....
15	المطلب الأول : مفهوم إدارة التغيير التنظيمي.....
17	المطلب الثاني : خصائص و مراحل إدارة التغيير التنظيمي.....
17	الفرع الأول : خصائص إدارة التغيير التنظيمي.....
19	الفرع الثاني : مراحل إدارة التغيير التنظيمي.....
27	المطلب الثالث : استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي.....

27	الفرع الأول : استراتيجية التغيير المتدرج تعد استراتيجية التغيير المتدرج
28	الفرع الثاني : استراتيجية التغيير البنوي
32	خلاصة الفصل الأول

## الفصل الثاني: مقاومة الأفراد للتغيير و كيفية التعامل معها

34	تمهيد
35	المبحث الأول : مقاومة الأفراد للتغيير
35	المطلب الأول: مفهوم مقاومة الأفراد للتغيير
37	المطلب الثاني :مصادر و أسباب مقاومة الأفراد للتغيير
37	الفرع أول :مصادر مقاومة الأفراد للتغيير
38	الفرع الثاني : أسباب مقاومة الأفراد للتغيير
43	المطلب الثالث: فوائد المحتملة لمقاومة الأفراد للتغيير
44	المبحث الثاني : دور إدارة التغيير التنظيمي في تبني الأفراد لتغيير
44	المطلب الأول : أساليب التغلب على مقاومة الأفراد للتغيير
50	المطلب الثاني : تأثير ثقافة المنظمة على تبني التغيير
50	الفرع الأول : تعريف التغيير الثقافي
50	الفرع الثاني : مراحل إجراء عملية التغيير الثقافي
53	المطلب الثالث : دور القيادة في نجاح إدارة التغيير التنظيمي
53	فرع الأول : قيادة التغيير
53	فرع الثاني : سمات قائد التغيير
56	خلاصة الفصل الثاني

## الفصل الثالث: دراسة حالة شركة إسمنت ولاية سعيدة

58	تمهيد:
59	المبحث الأول : لمحة عن الشركة محل الدراسة
59	المطلب الأول : نشأة وتطور الشركة
61	المطلب الثاني : مراحل النشاط الإنتاجي للمؤسسة
61	المطلب الثالث : التنظيم الداخلي للشركة
65	المبحث الثاني : مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
65	المطلب الأول: مصادر جمع البيانات
65	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
67	المطلب الثالث: نتائج عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية
72	المطلب الرابع : تحليل احصائي لبيانات الاستبيانات و اخبار الفروض
87	خلاصة الفصل
88	الخاتمة العامة

93.....	قائمة المراجع
97.....	قائمة الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
4	جدول يوضح طبيعة الاختلاف الموجود بين التغيير و التغيير	1-1
12	مجالات التغيير	2-1
20	تحديد مراحل التغيير التنظيمي حسب " كورت لوين "	3-1
41	عوامل مقاومة التغيير التنظيمي	4-2
47	يبين أساليب لتقادي و التعامل مع التغيير	5-2
66	معامل ألفا كرونباخ للإستبانة ككل ولمجالاتها.	6-3
67	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .	7-3
68	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	8-3
69	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل التعليمي	9-3
70	يمثل توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة	10-3
71	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	11-3
72	معايير تحديد الإتجاه	12-3
73	النتائج المتعلقة بأتجاه آراء المستجوبين اتجاه فقرات المحور الأول المتعلقة الإعداد للتغيير (مرحلة الإداية )	13-3
74	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه فقرات المحور الثاني المتعلقة إدخال التغيير (مرحلة التغيير)	14-3
75	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه فقرات المحور الثالث المتعلقة بتنشيت التغيير	15-3
77	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه فقرات المحور الرابع المتعلقة بمقاومة الأفراد للتغيير	16-3
78	اختبار التوزيع الطبيعي	17-3
79	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير إدارة التغيير التنظيمي على مقاومة الأفراد للتغيير	18-3

80	جدول يوضح علاقة الارتباط بين إدخال التغيير (مرحلة التغيير) و مقاومة الأفراد للتغيير	19-3
81	جدول يبين كيفية اختبار الفرضية الثانية إختبار T	20-3
82	نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروق في المتغير مقاومة الأفراد للتغيير حسب متغير نوع الوظيفة	21-3
83	إختبار البعدي LSD	22-3

قائمة الأشكال :

الصفحة	العبارة	رقم الشكل
ت	نموذج البحث	1
19	يوضح خصائص إدارة التغيير	2
25	مراحل إدارة التغيير لنموذج كوتر	3
59	موقع جغرافي للشركة عبر Google maps	4
63	يوضح أن الشركة تنقسم إلى أربعة مديريات والتي تتمثل في	5
67	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس	6
68	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن	7
69	يمثل توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي	8
70	يمثل توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة	9
71	يمثل توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	10

# الفصل التمهيدي الإطار العام للدراسة

❖ مقدمة عامة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. حدود ومنهج الدراسة
6. متغيرات نموذج الدراسة
7. مفاهيم الدراسة
8. صعوبات الدراسة
9. الدراسات السابقة



# مقدمة عامة



## مقدمة عامة :

أصبح عالمنا المعاصر اليوم يموج بكل أشكال التغيرات والتحولات في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها بصورة لم نألفها من قبل متسارعة في إيقاعها، ومتنوعة في مضمونها، ومتباينة في شكلها، ومؤثرة في كل جوانب حياتنا، وذلك ما أدى ببعض المفكرين والباحثين إلى القول بأن الثابت الوحيد في عالمنا هذا هو التغيير.

يعتبر التغيير سنة حتمية في هذا الكون، وإن كل شيء يتغير على هذه الأرض ويتبدل، لأن دوام الحال من المحال، فالكون كله يتغير ويتحرك، وعلى الإنسان أن يتفاعل ويواكب هذا التغيير، لان الإنسان إن ظل ساكناً جامداً ستهب عليه رياح التغيير فتدفعه في اتجاهها مسلوب الإرادة.

ويهدف هذا التغيير إلى تحقيق أهداف معينة قد تكون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل ويتوقف مدى تحقيق الأهداف المنشودة على كيفية إدارة وإحداث التغيير بفعالية والاستراتيجيات التي سوف تتبعها المؤسسة لإحداث التغيير، ويعتبر تحديد أهداف التغيير واختيار وتحديد طرق و مراحل التغيير أهم الأسس والاعتبارات لإنجاح التغيير.

من هذا المنطلق أصبح التغيير التنظيمي المخطط أولوية ملحة في حياة المؤسسات للرفع من مستويات الفعالية التنظيمية لتحقيق النجاح، على أن يصاحب ذلك هدفاً للتغيير و معرفة تأثيراته الداخلية و الخارجية، وما يشتمل عليه من تقنيات.

إلا أن إدخال أي تغيير في المنظمة يقابله -غالبًا- مقاومة من قبل بعض الأفراد، مما يترتب على هذه المقاومة تأثير سلبي في نجاح وفاعلية عملية التغيير، بالتالي فإن زيادة هذه المقاومة وقوة وتأثيرها سيؤدي إلى تدني في مستوى تأثير ونجاح عملية التغيير إن لم يكن فشلها

والتغيير ليس عملية سهلة، بل يتطلب تخطيطاً واعياً وجهوداً مكثفة لإدارة التغيير من جهة، ومواجهة المقاومة التي يبديها الأفراد ومعالجة الآثار الجانبية المترتبة على ذلك مثل تدني الثقة والروح المعنوية من جهة أخرى

وتعتبر إدارة التغيير من العمليات الإدارية الهامة في المؤسسات؛ إذ يتم بموجبها إحداث تغييرات في مهارات سلوك العاملين وقيمه وأنماطه، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسات من خلال إتباع استراتيجيات وأنماط إدارية مختلفة تركز في الأساس على تحسين المناخ المؤسسي.

## إشكالية الدراسة :

في ضوء ما سبق نجد أن إدارة التغيير قد أصبحت سمة من سمات العصر الحديث، وذلك نظرا لما يشهده هذا العصر من تغيرات وتطورات مستمرة ومتلاحقة في مختلف مجالاته بدءا من الثورة الصناعية وانتهاء بالثورة المعلوماتية والمعرفية ، والتي كان لها أثرا واضحا على مجمل العلوم الإدارية، حيث أصبحت إدارة التغيير تمثل عملية مستمرة ومتجددة وضرورة حتمية ملازمة لكل المنظمات، إذ لا يمكن لأي منظمة مهما كان نوعها البقاء والنجاح في ظل الثبات والجمود، بل لابد عليها أن تتأقلم وتتكيف مع التغييرات والتطورات المحيطة بها ، ولا يتم ذلك الا بتقبل الافراد للتغيير وعدم مقاومتهم له ورفضه ، ومن هنا تتمحور الإشكالية الرئيسية للدراسة :

### ما مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي على مقاومة الأفراد للتغيير ؟

وحتى نستوفي الإجابة على هذه الإشكالية الرئيسية علينا الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية :

- فيما يكمن التغيير التنظيمي و ماهي أهم مجالاته ؟
- ما هو دور أبعاد التغيير التنظيمي في حد من مقاومة الافراد للتغيير ؟

## فرضيات الدراسة :

استنادا على مشكلة الدراسة يمكننا صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

- يوجد تأثير دال إحصائيا لإدارة التغيير التنظيمي على مقاومة الأفراد للتغيير وتتفرع عنها الفرضيات التالية :
- يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدخال التغيير (مرحلة التغيير) و مقاومة الأفراد للتغيير لدى عمال شركة الإسمنت سعيدة
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة الأفراد للتغيير لدى عمال شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير الصنف
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة الأفراد للتغيير لدى عمال شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير نوع الوظيفة

## أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من خلال حداثة الموضوع نسبيا إذ أنه يربط بين متغيرين هامين بالنسبة للمؤسسة وهما : إدارة التغيير ومقاومة الأفراد للتغيير، وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت إدارة التغيير إلا أنه

مازال موضع اهتمام العديد من الباحثين مما يستدعي دراسته و دراسة دوره في تأثير على ومقاومة الأفراد للتغيير .

- مما يزيد أهمية لهذا الموضوع هو القيام بدراسة حالة في مؤسسة الاسمنت بالحاسنة، لتبيان دور أبعاد إدارة التغيير في تأثير في مقاومة الأفراد للتغيير ، من أجل لفت انتباه المؤسسات الجزائرية الاقتصادية لأهمية الموضوع .

- إمكانية أن تسهم هذه الدراسة في تحقيق الإضافة للمعرفة، ومن ثم تزويد المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع

### أهداف الدراسة :

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تعميق الفهم بموضوع إدارة التغيير ، وتبسيط الضوء حول مفاهيمه، ونماذجه
- تعميق الفهم بموضوع مقاومة الأفراد للتغيير ، وتبسيط الضوء حول أسبابها
- التعرف على أنواع التغيير ، واستراتيجياته
- التوصل إلى توصيات واقتراحات نفيذ بها في هذا الموضوع

### حدود ومنهج الدراسة :

#### أ. حدود الدراسة :

وهي تشمل الحدود الموضوعية، المكانية والزمانية ويمكن تلخيصها فيما يلي :

- الحدود الموضوعية : هناك عدة عوامل من شأنها أن تؤثر في تبني التغيير لدى الأفراد، إلا أن هذا البحث انصب على معالجة دور إدارة التغيير في مقاومة الأفراد للتغيير .
- الحدود المكانية: اقتصر المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية على مؤسسة.
- الحدود الزمانية : تتمثل في فترة إعداد البحث.

#### ب. المنهج المستخدم:

من أجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة ، وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تمالا عتماد على المنهج التحليلي الوصفي ، وهذا للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإطار النظري لإدارة التغيير . أما الجانب التطبيقي فاستخدمنا منهج دراسة حالة الذي سوف يعتمد على عدة أدوات منها الاستبيان، الملاحظة...إلخ.

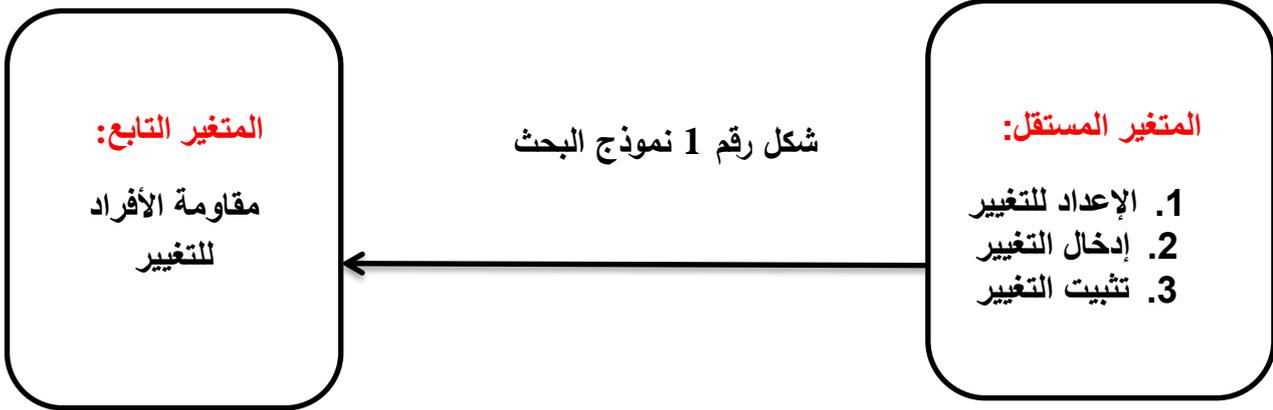
### متغيرات ونموذج الدراسة :

➤ متغيرات الدراسة : سنتطرق من خلال هذه الدراسة الى المتغيرات التالية :

- ✓ المتغير المستقل : إدارة التغيير ويشمل الأبعاد التالية (الإعداد للتغيير- إدخال التغيير- تثبيت التغيير )
- ✓ المتغير التابع : مقاومة الأفراد للتغيير

➤ -نموذج الدراسة :

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للدراسة وذلك من خلال الشكل التالي :



المصدر من إعداد الطالبين.

مفاهيم الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة عدة متغيرات يمكن تعريفها على النحو التالي:

-إدارة التغيير: هي الجهد المنظم والمخطط لتحقيق أهداف التغيير، من خلال تطوير العاملين والتأثير على أنماطهم السلوكية ومهاراتهم وحتى قيمهم، والتحول نحو التكنولوجيا الأنسب والهياكل التنظيمية والعمليات الأكثر ملاءمة وجودة .

- مقاومة الأفراد للتغيير: امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم

صعوبات دراسة :

- عدم الحصول على مراجع سابقة تناولتا المتغيرين

- أهم صعوبة التي كانت عائق علينا هي استجابات عينة الدراسة التي لم تكن موضوعية و كانت شكلية

- تهرب المسؤولين على الإجابة بصدق عن مختلف الاستفسارات وإعطاء المعلومات بتحفظ .

### الدراسات السابقة :

❖ دراسة ظريف عبود سنة 2020/2021 مذكر لنيل شهادة ماستر أكاديمي بعنوان "أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة - الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع أم البواقي"

والتي هدفت إلى تسليط الضوء على دور إدارة التغيير في التنفيذ الناجح لنظام إدارة المعرفة و تمثلت عينتها في 60 عامل على مستوى البريد والمواصلات و استخدمت أداة استبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي وكانت من أبرز نتائجها أنه يجب التركيز على إدارة المعرفة في المؤسسة وتطبيقها في جميع المستويات، و فهمها بشكل متكامل، و الاهتمام بها و دعمها من الإدارة العليا لأن هذا يمكن من وضع خطة لإدارة المعرفة كما يجب تحديد جهة لمتابعة سير العمل في اطار إدارة المعرفة في جميع المستويات بشكل صحيح و أن تبني المنظمة لإدارة المعرفة يساعد على ادخال و تجسيد التغييرات المرغوبة في بيئة عملها و كلما كانت هذه العملية جيدة قلت المقاومة (مقاومة التغيير)، و هو ما يؤدي الى الاستقرار في المنظمة.

❖ دراسة علاوي عبد الفتاح سنة 2013 أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بعنوان " أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة شركة سونلغاز - وحدة الأغواط "

تهدف الدراسة إلى توضيح أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، ولتحقيق هذا الغرض تم الاعتماد في القسم النظري على المنهج التحليلي، أما في القسم التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام الاستبيان .وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

✓ وجود أثر للتغيير في أبعاد الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية

✓ وجود أثر للتغيير التكنولوجي على أداء الموارد البشرية

✓ للتدريب والتحفيز ونمط القيادة والعلاقات الإنسانية المرتبطة بالتغيير التنظيمي دور في تنمية قدرات الموارد البشرية عن طريق تحميلها جزء من مسؤولية التغيير مما ينعكس بالإيجاب على الأداء.

❖ دراسة بوديب دنيا ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير لسنة 2013/2014 بعنوان "الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي"

و التي هدفت الى إبراز حتمية التغيير وضرورته لكل منظمة في ظل التحديات والمنافسة القوية التي تعيشها، والكشف عن أسباب مقاومته وطرق التغلب عليها وعوامل نجاح التغيير المطبق وإبراز دور الثقافة التنظيمية

أثناء إحداث التغيير التنظيمي، وعلاقتها بالفرد هو المحور والعنصر الفعال في عملية التغيير، جاءت دراستنا هذه لمحاولة فهم الدور الذي يشغله الفرد والموقف الذي يبديه اتجاه التغيير بناء على قيمه واتجاهاته وسلوكياته التي تملئها عليه الثقافة التنظيمية، وهو ماتم إبرازه في الدراسة التطبيقية من خلال لفت الانتباه للعنصر البشري والأخذ بأراءه ومواقفه اتجاه عملية التغيير التنظيمي داخل المنظمة. وتمثلت عينتها ستون فردا العاملين في شركة بيبسي "أ ب س بيبسي الجزائر"، و استخدمت أداة أستبيان لجمع البيانات وفق منهج الوصفي والتحليلي وكذا منهج دراسة الحالة وكان من أبرز نتائجها

- ✓ التغييرات البيئية جعلت التغيير التنظيمي أمر حتمي وضرورة ملحة لكل منظمة إن هي أرادت البقاء والاستمرارية.
- ✓ إن التغيير التنظيمي الفعال هو الذي لا يأتي كرد فعل للظروف التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بل يكون عن طريق التوقع والتخطيط له وكذا المبادرة لإحداثه.
- ✓ إن مقاومة الفرد لعملية التغيير التنظيمي هي أمر طبيعي، ولذلك يجب على كل منظمة أن تخطط لكيفية تجنبها وعدم الاصطدام بها مسبقا، أو التقليل من حدتها على الأقل.
- ✓ تمثل الثقافة التنظيمية مجمل الاعتقادات والمبادئ والقيم التي تحكم سلوك الأفراد وتصرفاتهم
- ✓ وتشكل في حد ذاتها شكلا معينا لمنظمة ما، و تمثل الثقافة بالنسبة للمنظمة دور الشخصية بالنسبة للإنسان، فهي تعبر عن هوية المنظمة.

❖ دراسة الباحث ذبيح أحمد هيشام مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي لسنة 2017/2018 بعنوان "تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية"

والتي هدفت إلى إعطاء صورة واضحة عن جودة خدمات الصحية و أبعادها و تحديد و تحليل إدارة التغيير و جودة الخدمات الصحية و التعرف عن كيفية إجراء التغيير داخل المؤسسة و توضيح أهمية التغيير ومدى مساهمته في تحسين جودة الخدمات الصحية و تمثلت عينتها في 45 من العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمقرة و استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي و استخدام أسلوب دراسة الحالة وكان من أبرز نتائجها أن إدارة التغيير تعتبر من احد المقومات لضمان جودة في الخدمات الصحية كما أنها تساعد في استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة في تحسين جودة خدماتها الصحية وهناك مؤثرات في جودة الخدمات الصحية وكما تهدف إدارة التغيير الى تحقيق جودة عالية للخدمات ولإدارة التغيير أبعاد تؤثر في جودة الخدمات الصحية و أن جودة الخدمات الصحية تتأثر بإدارة التغيير .

❖ دراسة الباحثين مرسلي خيرة و شيخي سوهيلة مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي بعنوان " إدارة التغيير و انعكاساته على الأداء التنظيمي دراسة حالة شركة الإسمنت ( scis ) و شركة نפטال ( jpl ) لولاية سعيدة " والتي هدفت إلى دراسة واقع إدارة التغيير في مؤسسة نפטال ( JPL ) ، و مؤسسة الإسمنت ( SCIS ) والتعرف على مدى تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين داخل المؤسسة والتعرف على مدى وجود قيادة قادرة على إحداث التغيير المنشود ودراسة مدى تأثير و التزام العاملين بعملية التغيير و تسليط الضوء على أهم العوائق التي من الممكن أن تعترض عملية التغيير تمثلت عينتها في 60 استبانة على عمال شركة نפטال بسعيدة تم استجاء 45 استمارة ، و تم توزيع 60 استمارة على العمال مؤسسة الإسمنت و قد تم استرجاعها كلها و استخدمت أداة الاستبيان إضافة الى المقابلة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي و استخدام منهج دراسة الحالة وكان من أبرز نتائجها أن النظم المفتوحة تشكل الإطار العام للتفاعل القائم بين التغيرات السائدة في الوسط الذي تعيش فيه المنظمة و أن البحث عن تحقيق الأداء المتميز يتطلب اجراء تغيير على عديد من المستويات الادارية وطرق التسيير مما اقتضى حقيقة أنه لا خيار أمام المؤسسة إلا التغيير .

❖ دراسة الباحث سوفي نبيل مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير لسنة 2010-2011 بعنوان "دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجل " والتي هدفت إلى محاولة لتحقيق هدفين أساسيين، هدف علمي متمثل في تعميق الفهم بموضوع التغيير التنظيمي مع التعرض لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في أدبيات الإدارة، والهدف الثاني عملي و الذي يهدف الى معرفة اتجاهات موظفي منظمة حكومية جزائرية نحو التغيير التنظيمي و تمثلت عينتها في موظفي خزينة ولاية جيجل و استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي مع الاعتماد على منهج دراسة حالة وكان من أبرز نتائجها وجود اختلاف بين اتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة واتجاهات موظفي الأسلاك التقنية حيث يسود نوع من التفاؤل لدى موظفي الأسلاك المشتركة إزاء هذا التغيير فهم يتطلعون إلى العديد من المزايا والمكاسب التي من شأنها خلق وتعزيز بعض القيم الإيجابية .في حين يسود نوع من التشاؤم وسط موظفي الأسلاك التقنية بسبب توقعاتهم للعديد من المشاكل والنقاط السلبية للتغيير التنظيمي.

❖ دراسة شقة مسعودة مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال لسنة 2016-2017 بعنوان " التغيير التنظيمي و علاقته بأداء الموارد البشرية دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR حاسي مسعود "

والتي هدفت إلى التعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛ وتسلط الضوء على أهم المشاكل والعوائق التي من الممكن أن تعترض عمليات التغيير في المؤسسة محل الدراسة؛ ودراسة مدى تأثير والتزام العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بعمليات التغيير التنظيمي؛ و التعرف على مجالات عملية التغيير ووضع أولويات لتنفيذ هذه المجالات؛ والتوصل لحلول وتوصيات تجعل من عملية التغيير عملية مقبولة للعاملين وللإدارة على حد سواء. و تمثلت عينتها في جميع العاملين في المؤسسة الوطنية للتقريب في حاسي مسعود بتوزيع 100 استبانة في المؤسسة و استخدمت أداة الاستبيان إضافة الى المقابلة و الملاحظة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي والتحليلي، ودراسة الحالة، وكان من أبرز نتائجها أن التغيير التنظيمي يعد من القضايا الرئيسية التي تؤثر على الموارد البشرية و المؤسسات على حد سواء، و تكمن أهميته في كونه باب من أهم متطلبات التقدم و التطور المؤسسات اليوم و أن هناك علاقة ارتباطية موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (التغيير في الموارد البشرية، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة ) و المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) و أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية (الجنس، السن، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)

✓ التغيير التنظيمي هو تطوير المنظمات داخليا لكي تتلاءم مع تغييرات البيئة الخارجية بتهيئة الظروف المواتية لنجاحه.

✓ التغيير التنظيمي عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطوير وتنميته

❖ دراسة حسين حريم، شاكر جار الله الخشالي ( 2006 ) بعنوان " أثر إدارة عملية التغيير التنظيمي في مقاومة العاملين للتغيير، دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكيماوية الأردنية مجلة أريد للبحوث والدراسات، المجلد 10 العدد 01"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة استخدام الشركات العاملة في قطاع الصناعات الكيماوية في الأردن لمراحل إدارة عملية التغيير ولهذا الغرض فقد تم اختيار عينة مكونة من ( 525 ) عاملاً من جميع الشركات المسجلة في سوق عمان المالي وبشكل عشوائي، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها لدراسة:

✓ وجود مستوى تطبيق مقبول لمراحل إدارة عملية التغيير من قبل إدارات هذه الشركات والذي أدى إلى التوسط في مستوى مقاومة العاملين للتغيير.

✓ كلما زادت هذه الشركات من استخدام لمراحل عملية إدارة التغيير كلما قلت مقاومة العاملين للتغيير لأسباب التنظيمية .

- ✓ عدم وجود تأثير معنوي لمرحلتى الإذابة والتجميد في مقاومة العاملين للتغيير للأسباب الموضوعية ، فيما كان التأثير معنوياً بالنسبة لمرحلة إدخال التغيير.
- ✓ عدم وجود تأثير معنوي لمرحلتى إدخال التغيير والتجميد في مقاومة العاملين للتغيير للأسباب الاجتماعية، بينما كان هذا التأثير معنوياً بالنسبة لمرحلة الإذابة.
- ✓ عدم وجود تأثير معنوي لمراحل إدارة عملية التغيير الثلاث في مقاومة العاملين للتغيير للأسباب الاقتصادية.

- نقاط الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية تبين لنا أنها تختلف عنها وتتفق معها في مجموعة من النقاط وهي :

- ✓ اتضح أنها تختلف معها من حيث البيئة التي تم إجراء الدراسة بها، حجم لمجتمع وعينة الدراسة، كما اختلفت من حيث طبيعة المتغيرات المدروسة والتي سبق وتم تناولها من قبل غير أنها لم تجمع بين نفس الأبعاد في دراسة واحدة (أبعاد ادارة التغيير التنظيمي وبعد مقاومة الافراد للتغيير .)
- ✓ وقد اتفقت هذه الدراسات مع دراستنا الحالية في منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي الذي يتناسب مع هذا النوع من الدراسات واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية



الفصل الأول: مدخل الى إدارة

التغيير التنظيمي



## تمهيد

تعد ظاهرة التغيير التنظيمي القضية الأولى في عالم اليوم، عالم المتغيرات السريعة عالم لا تهدئ حركته أو تتوقف، و تتجلى ظاهرة التغيير كذلك في حياتنا اليومية ، ومن حولنا ، وقد يظهر في صور متعددة ، كالتغيير في الأوضاع الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية ، التكنولوجية و في أنماط التسيير في المؤسسة ، التي تعد جزء من هذا العالم المتغير بصفاتها نظام مفتوح على البيئة المتواجدة فيها ، هذا ما يجعلها تتفاعل مع التغيرات الجارية فيها، وذلك لتحقيق التوازن المطلوب ، عن طريق التغيير التنظيمي الهادف، و سنحاول في هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى مبحثين ، مبحث أول تطرقنا فيه عن التغيير التنظيمي بصفة عامة، وأسبابه و أهدافه و مجالاته و أنواعه ، اما المبحث الثاني فقد تضمن على مفهوم ادارة التغيير التنظيمي و خصائصها و مراحلها و طرق والاستراتيجيات المعتمدة فيها .

## المبحث الاول : ماهية التغيير التنظيمي

تقوم منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وتفاوت أحجامها بإحداث التغيير، بغية زيادة قدرتها على التكيف مع الأحداث المتسارعة ورفع مستوى الأداء بتقديم جودة الخدمة لنيل رضا الزبائن والمجتمع، ولذلك يصبح التغيير في نظر أي منظمة عملية ضرورية وجوهريّة لضمان بقائها في محيط أهم مميزاته المنافسة والتطور و التحديث، كما أن استمراريتها في النشاط مرتبط بنجاحها وبمدى استعدادها وسرعتها في التفاعل مع المحيط الداخلي والخارجي وبمدى تكيفها مع التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لتكون في مستوى طموحات المتعاملين معها .

## المطلب الاول : مفهوم و أهمية التغيير التنظيمي

ليس من سهل تعريف للتغيير التنظيمي في بعض السطور و ذلك لتعدد نطاق حدوثه فقد يمس التغيير الأفراد و الموارد البشرية، وقد يحدث في جوانب تكنولوجية كإدخال معدات و آلات جديدة بغية مواكبة التطورات و تقليل تكلفة إنتاج ، كما قد يكون التغيير في الهيكل التنظيمي كزيادة وحدات إنتاج جديدة للمؤسسة.

ولتعريف التغيير التنظيمي وجب علينا أولاً أن نقوم بتعريف كل كلمة على حدا "التغيير" و التنظيم .

أ. التغيير: إن التغيير في اللغة العربية هو اسم مشتق من الفعل "غير" و غير الشيء أي بدله و جعله على غير ما كان عليه، و غير الأمر : أي حوله و تغير الشيء عن حاله :تحول (حاتم، 2018، صفحة 39)

أما من الجانب الاصطلاحي فإن التغيير هو كل تلك التحولات و التغييرات التي تطرأ على الأشياء بفعل شخص ما، يعني أن التغيير يكون مخطط له و متوقعة نتائجه و قد يمس التغيير صيغ الوظائف و الهياكل و العمليات و القرارات و السلوكيات، إما في البيئة المحيطة أو الفرد أو الجماعة أو المجتمع أو التفاعل بين كل العناصر السابقة، لذلك فإن التغيير رد فعل لتصرفات مبرمجة و هادفة لإحداث تغيير معين.

أما عند أصحاب الاختصاص، فقد عرفه مصطفى عشوي بأنه: « الانتقال من حالة إلى أخرى مغايرة لها، وعادة ما يفترض أن يكون التغيير لما هو أحسن من الوضعية السابقة ويهدف إلى إنجاز المهام عن طريق إتباع إستراتيجية الانتقال من الجزئي إلى الكلي والأهداف التي تأسست من أجلها المنظمة بمنهجية أحسن وفعالية أفضل لغرض إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد الذين ينشطون داخل المؤسسة» (الوهاب، 2015، صفحة 13)

هناك تباعد كبير بين مصطلحي "التغيير" من جهة و "التغير" من جهة أخرى إذ يعتبر "التغير" هو ذلك التحول الذي يحدث في كل مجالات الحياة بصفة دورية و لا يستطيع الإنسان التدخل لضبط هذا التغير لأنه يحدث بصفة خارجية عن نطاق تحكمه وسيطرته

الجدول رقم(01) يوضح طبيعة الاختلاف الموجود بين التغيير و التغير

التغيير	التغير
مخطط	تلقائي
يسهل التنبؤ به	يصعب التنبؤ به
له برنامج زمني	بطيء في رد الفعل
يقوم على المبادرات	يؤدي الى رد الفعل

المصدر : (حاتم، 2018، صفحة 39)

#### ب. التنظيم:

أما بالنسبة لمعنى التنظيم لغة فهو مصدر فعل نَظَمَ، والنظم التأليف وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظماً أي جمعه فانتظم .

والتنظيم اصطلاحاً يعرف على أنه: "عملية ترتيب وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي لسرعة تحقيق الأهداف وذلك عن طريق توزيع السلطات والمهام والمسؤوليات" (مسعودة، 2017، صفحة 3)

ويعرف رينشارد هال Richard Hull التنظيم على أنه تجمع له حدود واضحة نسبياً ونظام قيم و مستويات من السلطة و أنظمة اتصالات، و أنظمة تنسيق عضوية، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبياً في البنية و يشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم و على التنظيم نفسه، و على المجتمع (الهاشمي، 2006، صفحة 14)

#### ت. التغيير التنظيمي:

بعد التطرق إلى تعريف كل مفهوم على حدا سنحاول الآن تعريف التغيير التنظيمي كمفهوم متكامل كما عرفه مجموعة من العلماء و المختصين فقد لقي التغيير التنظيمي اهتماماً كبيراً من طرف صناع القرار في المؤسسات و الباحثين و إن دل ذلك فإنما يدل على مدى أهمية التغيير التنظيمي في النهوض

بالمؤسسة و المحافظة على بقائها واستمرارها في جو تنافسي كبير، و سنعرض مجموعة من التعاريف في محاولة لضبط مفهوم كامل شامل للتغيير التنظيمي:

• **التعريف الأول:** عرف سكينز ( Skibbins ) التغيير على أنه " الأسلوب الإداري لتحويل و تبديل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا" (الشماع و خضير، 2005، صفحة 103) يبدو من خلال هذا التعريف أن التغيير هو ذلك التحول الذي يطرأ على المنظمة في محاولة من المسؤولين عليها أن يحسنوا في أداءها المتوقع في الفترات القادمة.

• **التعريف الثاني:** و عرفه جونز Jones " عبارة عن تحرك المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي بغرض زيادة الفعالية" (حاتم، 2018، صفحة 40)

لقد ركز هذا التعريف على أن الهدف من عملية التغيير، اذ اعتبره هو نقطة تحول من نقطة معينة إلى نقطة أخرى هي الهدف من التغيير الحاصل و الغرض من هذا التغيير هو زيادة قدرة المنظمة في التفاعل مع البيئة الخارجية و المحيطة بها

• **التعريف الثالث:** و عرف على انه نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحددات القائمة و إزالتها و التأثير عليها من أجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم مع ارساء نظم جديدة و أشكال جديدة من العلاقات.

لقد ركز هذا التعريف على أهمية الجانب البشري في انجاح عملية التغيير التنظيمي داخل المنظمة.

• **التعريف الرابع:** و يعرف عبد الباري درة التغيير التنظيمي على أنه يسعى إلى تحقيق الكفاءة في الإنتاجية عن طريق تطوير المنظمات إداريا و ذلك من خلال تنمية القوى البشرية و التركيز على الثقافة التنظيمية و دعم القيادة العليا و العمل على إيجاد مناخ مناسب و ترسيخ دعائم الديمقراطية.

يعتبر الهدف الأساسي من وراء إحداث التغيير داخل المنظمة هو زيادة الفعالية و لا يتم ذلك إلا عن طريق توفير عوامل أساسية تساعد المرد البشري على الوثوق في عملية التغيير و عدم مقومته لها. (حاتم، 2018، صفحة 41)

ومن وجهة نظر معيزي قويدر أنه و بخصوص مفهوم التغيير التنظيمي فلم يتفق الفكر الاقتصادي على تعريف محدد نظرا لاتساع مجالاته ،ولذلك سنقدم البعض من هذه التعاريف على سبيل المثال لا الحصر كما يلي :

- ✓ هو عبارة عن تغير موجه ومقصود و هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن الانتقال إلى حاجة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.
- ✓ هو تحرك ديناميكي باستخدام طرق وأساليب جديدة ناجمة عن الابتكارات الفكرية والمادية، ويمثل آمالا وأحلاما للبعض وآلاما وخيبة أمل للبعض لآخر وفق الاستعداد الفني والنفسي.
- ✓ هو التغيير الذي يتم إدخاله على التنظيم ويؤدي إلى تحويل في جوهر المنظمة من حيث المنتجات والخدمات والزيائن والمهارات و الأفراد والميزة التنافسية ،من خلال دمج هذه النواحي جميعها أو بعضها وبحسب قدرة التنظيم الأساسية .
- ✓ هو تبني تصرف جديد من حيث رسم سياسات جديدة وسلوكيات جديدة ونماذج جديدة وطرق جديدة ومنتجات جديدة وأفكار تسويقية جديدة ،بهدف زيادة وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق بيئة صحية فيها ،وتحسين مقدر ة المنظمة على حل المشاكل و التجديد الذاتي ومواجهة المتطلبات البيئية . (معيزي، قويدر، 2011، صفحة 2)

من خلال ما سبق من تعاريف يمكن لنا القول أن التغيير التنظيمي هو الانتقال بالمنظمة من وضع إلى وضع آخر أحسن، و ذلك بغاية تحقيق اهداف المنظمة ، لذلك فقد يمس التغيير الجوانب التكنولوجية او الهيكلية أو البشرية أو التنظيمية، و غالبا ما يكون نتيجة لتأثيرات داخلية أو خارجية تستجيب لها المنظمة بهدف الحفاظ على بقاءها و استمراريتها ، و ليس بالضرورة أن يكون التغيير دائما بإضافة وحدات جديدة في الهيكل التنظيمي أو تدعيم المنظمة بموارد بشرية جديدة، فقد تتخذ المنظمة استراتيجية الانكماش و ذلك بالتخلي على انتاج معين و التركيز على منتج واحد، أو قد تقوم المنظمة بتسريح مجموعة من العمال وذلك كاستراتيجية لمواجهة الإفلاس.

و يمكن القول أيضا أن التغيير التنظيمي يعتبر تصرف مخطط ومسطر وهادف ،يسعى إلى تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق بيئة داخلية وخارجية تضمن وجود حالة تنظيمية جيدة لها القدرة على حل المشاكل ،وهذا على عكس التغير التنظيمي الذي يعتبر تغير طبيعي وتلقائي وعفوي في مسار المنظمة دون تخطيط مسبق ،ناجم عن التغيرات البيئية أو المناخية الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمليات المنظمة.

## المطلب الثاني : أهداف و أسباب التغيير التنظيمي

### الفرع أول: أهداف التغيير التنظيمي

يهدف التغيير بصفة عامة والتغيير التنظيمي بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تكون بمثابة مخطط مدروس، لأنه لا يمكن تصور نجاح عملية التغيير التنظيمي بالاعتماد على الارتجالية وعدم وضوح الرؤيا، ومن أهم الأهداف (فرحات، 2011، الصفحات 5-6):

✓ زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

✓ زيادة مقدرة المؤسسة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمؤسسة.

✓ مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

✓ تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.

✓ الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة.

✓ بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة.

✓ تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

✓ مساعدة المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المؤسسة المختلفة ونتائجها.

✓ العمل على إيجاد نظام حيوي في المؤسسة أو نقل المؤسسة من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، إلى نظام حيوي قائم على اللامركزية في السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات وتبادلها في جميع الاتجاهات.

✓ تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمؤسسة لتتسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بها، مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل جماعية.

✓ تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المؤسسة.

✓ القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المؤسسة وذلك باستخدام أساليب المواجهة أو طرق حل المشكلات واستخدام أهداف عليا مشتركة بدلا من استخدام السلطة الفردية للإدارة العليا لاتخاذ القرار لحل الصراعات بين مجموعات العمل.

✓ إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمؤسسة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد وإجراء التعديلات اللازمة في نظم المؤسسة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي.

✓ تطوير إجراءات العمل في المؤسسة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن.

- ✓ زيادة قدرة الأفراد على المواجهة الصريحة وإظهار المعلومات بدلا من إخفائها، وزيادة صراحة الأفراد عند اتصالهم ببعض.
- ✓ زيادة دافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.
- ✓ تغيير الأنماط القيادية في المؤسسة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

إذا فالمؤسسة من خلال التغيير تهدف الانتقال من الواقع أو الوضع الحالي إلى واقع مستقبلي، لعله يكون مسارا واتجاها مفيدا وناجحا ونافذة المستقبل الواعد الذي يقودها نحو النمو التوسع أكثر في الأسواق المحلية والأجنبية.

### الفرع الثاني: أسباب التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية، بل هو ضرورة ملحة تفرضها عدة أسباب تحتم على المنظمة القيام بالتغيير. وقد تكون هذه الأسباب داخلية أو خارجية، أو نتيجة تفاعلها معا، إلا أن تأثير العوامل الخارجية غالبا ما يكون أقوى (سوفي، 2011، صفحة 11)

#### 1. الأسباب الداخلية:

هذه الأسباب مرتبطة بطبيعة المنظمة وسياساتها وهيكلها وأساليبها المستخدمة لمعالجة المشاكل وإجراءاتها المتبعة للوصول إلى الأهداف المسطرة :

- أ. الحفاظ على حيوية المنظمة : التغيير التنظيمي يبعث روح التفاؤل في النفوس فيعمل التغيير على تفجير الطاقات الفردية والجماعية في شكل أفكار واقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية الانتماء والمشاركة الايجابية في المنظمة ،وبالتالي تزول السلبية وعدم الاهتمام واللامبالاة الناجمة عن الجمود وعدم التغيير لمدة زمنية قد تكون طويلة .
- ب. المبادرات والطموحات الشخصية: يحدث التغيير أحيانا عندما يحس الشخص بأنه يحوز على أفكار جديدة وقيمة فيقوم بتطبيقها على ارض الواقع، تظهر هذه الطموحات والمبادرات عند المديرين و المسؤولين أكثر من غيرهم.
- ت. البحث عن الارتقاء والتقدم: يعتبر التطوير والتحسين في كل المجالات احد الأهداف الأساسية في المنظمة، مثل زيادة الإنتاجية والبحث عن الفوائد والأرباح وتحسين وضع الأفراد ماديا ومعنويا
- ث. تغيير أهداف المنظمة : أن أي تغيير جزئي أو كلي يمس تغيير الأهداف يؤدي حتما إلى إجراء تغييرات في البناء التنظيمي ، سواء بإحداث وحدات عمل جديدة تلبى متطلبات أهداف التنظيم

الجديد أو العكس ،مما ينتج عنه استخدام وسائل مادية ومالية وبشرية مكافئة لتحقيق تلك الأهداف

ج. رفع مستوى الأداء : إذا لم تبادر المنظمة إلى التغيير فان مستوى الأداء لديها سيؤول تدريجيا نحو الانخفاض ،وبالتالي فان التغيير يؤدي إلى درجة مرضية من الأداء ،من خلال اكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها أو من خلال معرفة نقاط القوة لتأكيدا وتمتينها .

ح. حيازة المنظمة على موارد إضافية : هذا يمكنها من استخدام هذه الموارد في انجاز هياكل جديدة مثل المراكز الصحية للعاملين أو دور حضانة لأولادهم ،أو تستثمر هذه الموارد في تسطير برامج لتدريب العاملين وإجراء دورات تكوينية وتدريبية لرفع كفاءتهم

خ. التطور التقني والأتمتة : إن تطور تقنية المعلومات من حاسوب وآلات يدفع بالمنظمة إلى انجاز أعمالها بأسرع وقت ممكن وأكثر استجابة للطلبات، حيث أصبح بإمكان المنظمة إن تطور وتنتج وتوزع منتجاتها في مدة زمنية قياسية مقارنة عما كانت تقوم به في الماضي .

د. مواكبة المحيط والمتغيرات :يحدث التغيير في المنظمة حتى تستطيع التكيف مع المتغيرات الجارية وما تواجهه من ظروف مختلفة ومواقف غير مستقرة وبيئة تتفاعل فيها الكثير من الأفكار والاتجاهات والصراعات والقوى والمصالح .

ذ. إعادة هيكلة المنظمة: هذا يفرض على المنظمة زيادة أو خفض المستويات التنظيمية والإدارية وما يتبع ذلك من زيادة أو خفض الموارد المادية والمالية والبشرية.

ر. النمط السلوكي للعاملين : مثل كثرة الغيابات والإضرابات والفوضى والتخريب وارتفاع معدل الدوران .

ز. مشاكل عملية: عندما تظهر سلبيات في الاتصال وفي اتخاذ القرارات وتنعكس آثاره على مردود المنظمة يصبح التغيير هو الخيار المفضل لمعالجة ذلك.

س. الحاجة الملحة إلى تقليص التكاليف بشكل كبير وملحوظ. (معيزي، قويدر، 2011، صفحة 3)

## 2. الأسباب الخارجية:

المنظمة ليست منعزلة عما يحيط بها من تغيرات بل هي في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية سواء كانت بيئة اقتصادية أو تشريعية أو سياسية أو اجتماعية وغيرها، وهذا ما نشير إليه في النقاط الآتية:

أ- القوانين والتشريعات الحكومية : ينبغي أن تتغير وتتكيف المنظمة حسب القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة في كل بلد، ويجب عليها أن تستجيب لأبعاد التغيرات الحاصلة في هذه القوانين والتشريعات ،مثل القوانين المرتبطة بالبيئة أو التي تدافع عن حقوق المستهلك.

ب- المنافسة: حتى تبقى المنظمة مستمرة وناجحة في أعمالها لابد من حماية نفسها وتغيير حسب ظروف المنافسة التي تواجهها، فتكون على استعداد ويقظة لتطوير منتجات جديدة وبسرعة وتسوقها

في مدة وجيزة ،وتعتمد على دورات إنتاج قصيرة الأجل وتقنية متطورة لضخ اكبر كمية من المنتجات الجديدة ،كما تعتمد على فريق عمل في مستوى المنافسة وقادر على الاستجابة للمتطلبات السريعة ويتمتع بروح البحث والتطوير والتكيف مع الظروف المتغيرة .

ج- الظروف الاقتصادية : في كثير من الأحيان تجد المنظمة نفسها محاطة بأحوال اقتصادية غير مستقرة فالتغيير والمرونة في التعامل مع هذه الظروف يعتبر المخرج الوحيد لها ،مثل انهيار أسواق الضمان أو التأمين والكساد أو التوسع في الإنتاج وارتفاع أسعار الفائدة أو ارتفاع أسعار شراء المواد والوسائل والاحتكارات و الخصوصية، كل هذه العوامل تؤدي إلى تأثر العديد من المنظمات بشكل أو بآخر وتكون أمام إحداث التغيير فيها لخلق التوازن في إطار أنشطتها مع هذه المستجدات .

د- السياسات العالمية : تتأثر المنظمة بشكل أو بآخر بالسياسات العالمية . سواء كانت اقتصادية أو سياسية . مثل العولمة و تحول الاقتصاديات الاشتراكية إلى اقتصاد السوق و الانقلابات والمقاطعة الاقتصادية الدولية للبلد الذي لا يحترم حقوق الإنسان وارتفاع درجة المخاطرة كل هذه العوامل وغيرها تدفع بالمنظمة إلى تبني التغيير حتى تتكيف مع الوضع الجديد .

هـ- المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية: وتتضمن القيم والأعراف والتقاليد والتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات التربوية في المجتمع، فعلى المنظمة أن تستجيب لهذه المتغيرات بإحداث تغييرات في أعمالها وأنشطتها بهدف الملائمة والانسجام.

و- المتغيرات في أذواق وحاجات الزبائن :بما أن المنظمة تنتج للزبون وللسوق وليس لنفسها ،كان عليها أن تكون لها صلة بالتغيرات التي تحدث في أذواق المستهلكين من اجل إنتاج سلعة أو خدمة تتناسب مع هذه الأذواق.

ز- المتغيرات التكنولوجية :إن التطور والتغير التكنولوجي الحاصل من فترة لأخرى يحتم على المنظمة الأخذ بها ،وإلا ستتأخر عن مثيلاتها من المنظمات في ميدان تحسين الإنتاج وتسهيل تنفيذ الأعمال، وبالتالي فإن إدخال التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إدخال تغييرات تنظيمية في المواد والعنصر البشري ،بالتخفيض أو الزيادة أو التغيير . (فارس و شويعل ، 2019، الصفحات 10-11)

## المطلب الثالث : مجالات و انواع التغيير التنظيمي

### الفرع أول : مجالات التغيير التنظيمي

يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير في مختلف عناصرها الداخلية التي نصنفها إلى أربع مجالات رئيسية :

#### 1. التغيير الاستراتيجي:

يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الاستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية. وللتوضيح أكثر نأخذ التعريف التالي للاستراتيجية: الاستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد.

انطلاقاً من تعريف الاستراتيجية، نستخلص أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضاً تغيير الأهداف المسطرة. ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

### 2. التغيير الهيكلي:

يتمثل التغيير الهيكلي في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات ما بين العمال. بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل: نظام المكافآت، تقييم الأداء، ونظم الرقابة.

### 3. التغيير التكنولوجي:

تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام أفضل بمواعيد تسليم الإنتاج. ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج. كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة. وأبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية)، هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب .

### 4. التغيير الإنساني:

يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين:

- أ- تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم
- ب- التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب النفسية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية (إسماعيل، 2011).

وفي السياق نفسه يرى أستاذ أحمد عطا الله الجهني أنه قد يحدث التغيير في أحد المجالات التنظيمية ، السلوكية ، والاجراءات الادارية ، أو فيها جميعاً وفقاً لدراسات مسحية مسبقة ، ويمكن تحديد مجالات عملية التغيير في المنظمات في المجالات الآتية:

- ✓ في المجالات التشريعية والأنظمة والقوانين .
- ✓ في المجالات التنظيمية ؛ مثل الهياكل والعلاقات ، وتوزيع السلطة والمسؤولية ، وتفويض الصلاحيات ... الخ .
- ✓ المجالات المتعلقة بأساليب العمل وخرائط سير العمل و الإجراءات.
- ✓ التصميم المادي والهندسي للمكاتب وأماكن العمل والانتاج.
- ✓ المجالات الانسانية : أي كل ما يتعلق بالعنصر البشري من قيم وعلاقات ، وتدريب واتصالات ، وحوافز وقيادة وغيرها.
- ✓ التغيير في الموظفين على الصعيد الكمي والنوعي ، فقد يتم الاستغناء عن الموظفين نظراً لعدم كفايتهم وإحلال غيرهم ، وقد يكون بتنمية مهاراتهم أو تعديل أنماطهم السلوكية من خلال إعادة تأهيلهم وتدريبهم.
- ✓ التغيير في الأنشطة والأساليب التي تمارسها المنظمة.

جدول رقم (02):مجالات التغيير

التغيير الاستراتيجي	التغيير التكنولوجي	التغيير الهيكلي	التغيير الإنساني
استراتيجية المنظمة	-المعدات . -تصميم العمل وتتابعه	مكونات البناء التنظيمي .	-المهارات و الأداء والاتجاهات والسلوكيات . -الإدراك .
استراتيجية النشاط	-نظام معالجة المعلومات	-نظام المكافآت . -تقييم الأداء و نظم الرقابة	
استراتيجية الوظيفية			

المصدر: (الجهني، 2011، الصفحات 50-51)

عندما تتغير البنية التحتية فإن كل شيء يصدر صوتاً مدوياً " سنان دافيس " (الجهني، 2011، الصفحات 50-51)

## الفرع الثاني : أنواع التغيير التنظيمي

من مطالعتنا لاحظنا أن هناك العديد من أنواع التغيير التنظيمي بإختلاف المعايير المستخدمة في التصنيف، لذا يتعين على القائمين على التغيير فهم لطبيعة ونوع التغيير الذي هم بصدد إحداثه، من أجل القيام بكافة الإجراءات، وحشد الإمكانيات والموارد التي تكفل تحقيق هذا التغيير ونجاحه. ويمكن التمييز بين الأنواع التالية للتغيير التنظيمي :

### 1. التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

حسب مستوى التغطية، أي درجة شمول التغيير، يمكن التمييز بين نوعين من التغيير التنظيمي شامل وجزئي. فالتغيير الشامل يشمل كافة أو معظم جوانب ومجالات المنظمة، والذي من أمثلته: إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية...إلخ.

"كما يعرف التغيير الشامل أيضا هو التغيير الذي يشمل كافة القطاعات فب المنظمة أو معظمها مما يحقق التوازن بين جميع القطاعات " (مراحل التغيير التنظيمي و أنواعه، 2021).

أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب أو عنصر واحد في أحد الأنظمة أو بعضها، كالتطوير الإداري من خلال تحديث البرامج، تكوين الموظفين.

وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ حالة عدم التوازن داخل المنظمة، بحيث تتطور جوانب على حساب أخرى مما يقلل من فعالية التغيير. (سوفي، 2011، صفحة 9)

### 2. التغيير المادي والتغيير المعنوي:

بأخذ موضوع التغيير كمعيار للتقسيم، فإنه يمكن التمييز بين التغيير المادي، والذي عادة ما يمس الجانب الهيكلي والتكنولوجي، الاختصاصات والمسؤوليات ، الوظائف والأنشطة، وسائل التكنولوجيا المستخدمة، والتغيير المعنوي .حيث قد تبدل المنظمات جهودا معتبرة في سبيل إحداث التغيير المادي، وتتجاهل الجانب النفسي والاجتماعي الذي قد يكون الفاصل في نجاح التغيير التنظيمي خاصة مع تعاظم دور الموارد البشرية داخل المنظمة فتحدث فجوة بين ما هو موجود من تكنولوجيا متقدمة وأجهزة حديثة، وبين إتجاهات الموظفين وأنماط سلوكهم التقليدية ويصبح بذلك التغيير شكليا وغير فعال.

### 3. التغيير السريع والتغيير التدريجي:

حسب سرعة التغيير يقسم التغيير التنظيمي إلى نوعين، تغيير سريع وهو تغيير فجائي ومتلاحق، والذي تهدف المنظمة من خلاله إلى تقوية الفرصة على قوى المعارضة للظهور وإحداث إرتباكات .

وبخصوص "تغيير تدريجي"، اد تعمل المؤسسة على التغيير رويدا رويدا لترسيخ ما نميز به المنظمة و بشكل بطيء " (الغايب و زواوي ، 2016، صفحة 11)، أي يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئاً فشيئاً، وهو يشبه النمو الطبيعي للفرد.

وتلعب الظروف دوراً مهماً في إختيار النوع الأنسب، فقد تفرض الظروف والمواقف أن يكون التغيير سريعاً في بعض الأحيان، وبطيئاً أحياناً أخرى، لكن على العموم فإن التغيير التدريجي هو الأكثر رسوخاً من التغيير السريع.

#### 4. التغيير المتعمد، التغيير المفروض والتغيير التكيفي :

يصنف التغيير التنظيمي حسب مصدره إلى ثلاثة أنواع، التغيير المتعمد ويصدر من السلطة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في المدير، الذي يتخذ قرارات يتم على إثرها إحداث تغيير على مستوى الإجراءات والهيكل التنظيمية والإتجاهات، فالتغيير هنا هو البديل الذي إختاره المدير ليعالج به مشكلة معينة.

النوع الثاني هو التغيير المفروض الذي يصدر بناء على نصوص قانونية أو تعليمات حكومية، كتخفيض ساعات العمل، أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للموظفين، بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة التي عليها أن تنفذه.

أما آخر أنواع التغيير التنظيمي وفقاً لهذا المعيار هو التغيير التكيفي، وهو تغيير يحدث بناء على قناعة شخصية من المرؤوس وبدون علم رئيسه، أي ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه، وليس له ضغوط لا من الداخل ولا من الخارج.

ويحدث التغيير التكيفي لعدة أسباب من بينها:

- ✓ تطوير بعض إجراءات العمل.
- ✓ جعل أنشطة الأداء أكثر ملاءمة.
- ✓ مواجهة موقف إستثنائي.
- ✓ الإستفادة من فرص مواتية.

#### 5. التغيير المعقد والتغيير البسيط

حسب درجة التعقيد يصنف التغيير التنظيمي إلى تغيير معقد وتغيير بسيط. فالنوع الأول أسبابه متداخلة، حيث تتداخل هذه الأسباب مع المحفزات والدوافع، وتختلط بالنتائج المرحلية والإفرازات والآثار الجانبية، ويصبح منها ما هو مغزيا للآخر. وغالبا ما يتصف هذا النوع من التغيير بالغموض .

أما النوع الثاني أي التغيير البسيط فدوافعه محدودة قد تكون عامل واحد أو عدد قليل من العوامل، وفي الوقت ذاته يكون واضحا، يمكن للقائد بمفرده القيام به. (سوفي، 2011، صفحة 11)

كانت هذه أهم أنواع التغيير التنظيمي.

### المبحث الثاني : إدارة التغيير التنظيمي

لقد أصبحت إدارة التغيير من أهم المهام التي تركز عليها المنظمات في الوقت الحالي، فقد أدركت غالبية المنظمات أن الإعداد والتخطيط أفضل بكثير من عدم التخطيط اعتماداً على افتراض أن تطور الأعمال يتم من خلال النمو التدريجي، ولكي تتم عملية التغيير بفاعلية يجب أن تعتمد منذ بدايتها على خطة عمل دقيقة تركز على الوضع الحالي للمنظمة وكيفية الانتقال منه إلى وضع أفضل في المستقبل، وهذا يتطلب من المنظمة أن تخطو خارج الإطار المألوف في العمل والتفكير وتحليل كافة العناصر التي تخلق التغيير المطلوب وسنتطرق في هذا المبحث إلى مفهومها وخصائصها ومراحلها بإضافة الى استراتيجيتها .

### المطلب الأول : مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

ان إدارة التغيير تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً، وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ الأهداف المنظمة المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال (ياسين، 1998)

ويعد مفهوم إدارة التغيير موضوعاً مثيراً للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها أنه لا يوجد تعريف محدد لإدارة التغيير، كما أن هناك عدة أنواع من التغيير. ويستخدم مصطلح إدارة التغيير لوصف عملية التنفيذ. وهناك عدة تعريفات لإدارة التغيير منها على سبيل المثال: عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية

ويوضع تشمان واندرسون أن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية. وفي إدارة التغيير تظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن

الوضع الحال ورغبة جادة للانتقال لوضع مستقبلي والاحتكام إلى إستراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية (Kotter, 1997)

وتعرف إدارة التغيير بأنها : الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي إنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفاعلية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة.

وترى (مؤتمن، 2004) إن إدارة التغيير هي: قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية.

وإدارة التغيير هي عملية الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة والعاملين تتم من خلالها عمل تغييرات في نظام معين، حيث يتم تنفيذ هذه التغييرات بطريقة يمكن التحكم بها عن طريق اتباع إطار ونموذج محدد، ويتم إجراء ذلك بأسلوب منظم وبأقل مضايقة أو إزعاج والتغيير ببساطة هو الانتقال مما نحن فيه الآن إلى ما نريد أن نكون عليه.

ولقد عرف (PATON & McCalman, 2001) إدارة التغيير بأنها الاستخدام المنظم للمعرفة والأدوات والموارد المتعلقة بالتغيير والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق إستراتيجية الأعمال. وقد اعتبرها من الأنشطة التي تتمتع بانضباطية متعددة، كما أن إدارة التغيير ليست خياراً بين مجموعة من الحلول التكنولوجية أو التنظيمية أو تلك المتعلقة بالأفراد، بل هي خليط تلك الحلول جميعاً، أو هي بمثابة تصميم لاستراتيجيات متكاملة لصنع النتائج (القواسمة، 2005)

ويرى (Brandenburg & Binder, 1992) بأن إدارة التغيير هي عملية منظمة تأخذ بالحسبان الظروف العالمية التي تؤثر على المؤسسة، وكذلك الأحوال الخاصة داخل التنظيم، كما أن منهجية إدارة التغيير تتفحص البيئة الحالية للتنظيم، والمتمثلة بالثقافة التنظيمية والاتصال والتصميم الوظيفي والأفراد والمعارف والمهارات وأنظمة الحفز وعلاقات الأفراد بالتكنولوجيا. وعرفها جارفين بالمهارة في توليد المعرفة والحصول عليها ونقلها، وبالتالي تطوير سلوكها كي تعكس معرفة جديد

وعرف (اللويزي، 1997) إدارة التغيير بأنها عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف المؤسسات وسياساتها، أو قيم واتجاهاتهم الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلف لزيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها.

وإدارة التغيير هي عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي متدرج من الواقع الحالي . إلى واقع مأمول من خلال تطوير العمل والسلوك، وذلك باتباع أساليب عمل تعزز التغيير (سميت، 2001) وهي استخدام الإمكانيات المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية للانتقال من واقع معين إلى آخر أفضل، بأقل ضرر ممكن على الأفراد والمنظمة، وبأقصر وقت وأقل جهد. (الحموي، 1999)

ومما سبق يمكن استخلاص مفهوم إدارة التغيير على أنها عملية منظمة لتخطيط وتنظيم وتوجيه مراحل التغيير في المؤسسات لتحقيق الأهداف المنشودة من أجل التطوير. ومن خلال استعراض التعريفات السابقة لإدارة التغيير نجد أنها تشمل النقاط الآتية :

1. إدارة التغيير جهد مخطط.
2. إدارة التغيير تسعى لتحقيق أهداف موضوعية.
3. إدارة التغيير تكون إما بالسلوك أو بالأفكار أو بالاتجاهات (وصوص، 2006)

ويقصد بإدارة التغيير تصميم برامج للتغيير والتطوير التنظيمي بهدف إحداث بعض التحسينات الممكنة على مستوى كل من الفرد والجماعات والتنظيم نفسه ويمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي بأنها فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فاعليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير (حسين، 2006)

### المطلب الثاني : خصائص و مراحل إدارة التغيير التنظيمي

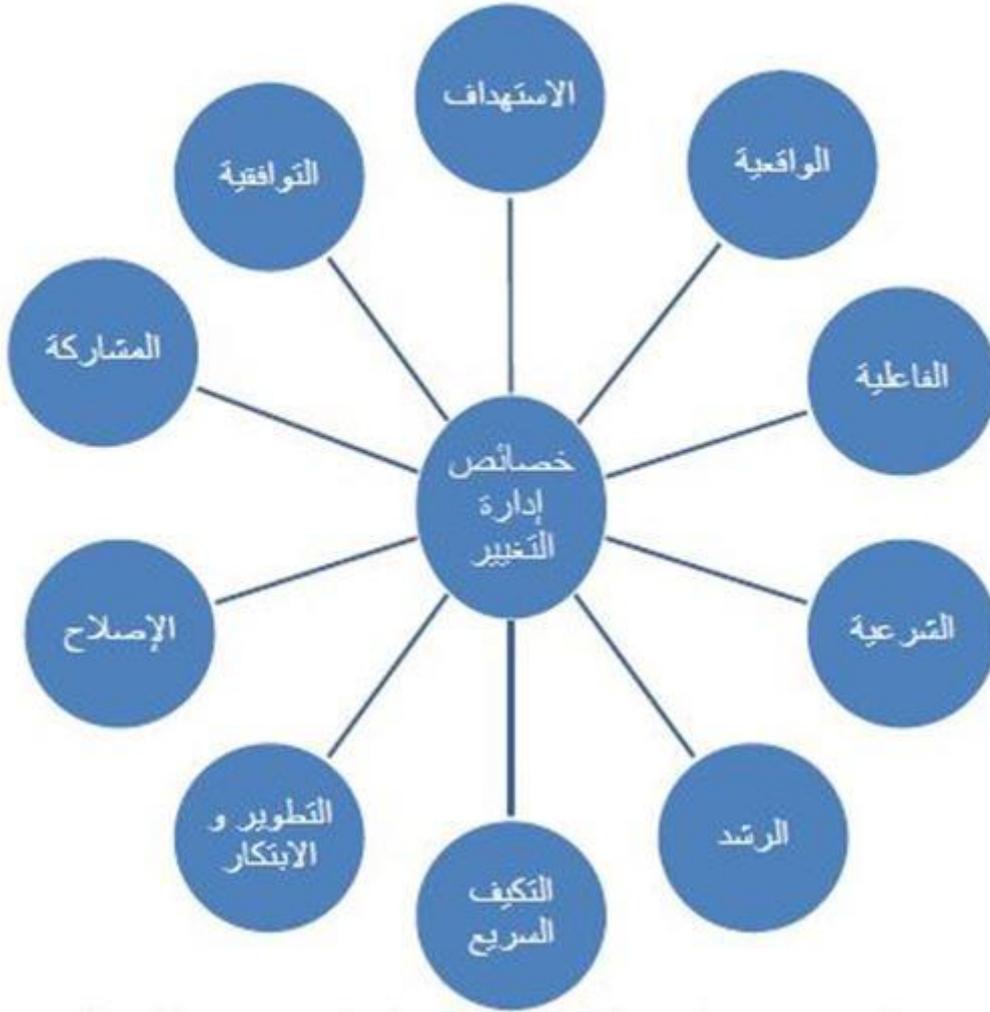
#### الفرع الأول : خصائص إدارة التغيير التنظيمي

1. **هادفة** : إن التغيير حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، وبالتالي فهو حركة لا تحدث ارتجالياً أو عشوائياً بدون أي توجيه. ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف، وتتجه نحو تحقيق غاية محددة ومعلومة ومقبولة ومتفق عليها من قوى التغيير
2. **الفاعلية** : أي امتلاك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتوجيه قوى الفعل في المنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها، وبالتالي فإن إدارة التغيير تملك القدرة على التأثير على الآخرين وهذا ما يجعل إدارة التغيير فعالة
3. **الإصلاح** : بمعنى أنها تسعى إلى إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة
4. **المشاركة** : أن الطريق الوحيد لتحقيق المشاركة والتفاعل الاجتماعي هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير

5. الواقعية : يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها
6. الشرعية : يتعين تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير ذلك من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية، وخصوصاً عندما يتعارض القانون القائم في المنظمة مع اتجاهات التغيير، حتى يتم التغيير في إطار الشرعية والأخلاقية في آن واحد
7. الرشد : يجب أن تحتكم التصرفات والقرارات المتعلقة بعملية التغيير إلى الرشد والعقلانية، بحيث تتم الموازنة ما بين المنافع والخسائر، وبالتالي هذا يجعل الرشد صفة لازمة ومصاحبة لأي عمل إداري وخاصة في إدارة التغيير والقيام به
8. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث : ذلك أن إدارة التغيير يجب أن تتكيف وتتوافق مع الأحداث وتحاول التحكم في اتجاهها ومسارها. وهذا ما يجعل إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على فاعلية وحيوية المنظمة
9. القدرة على التنمية والتطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لإدارة التغيير فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء وإلا فقد مضمونه
10. التوافقية : من الضروري أن يكون هناك انسجام وتوافق بين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير وعملية التغيير المنوي القيام بها، وأن يكون قدر مناسب من التوافق مع مجالات التغيير وإدارة التغيير

شكل رقم (02) يوضح خصائص إدارة التغيير

خصائص إدارة التغيير



المصدر: (الباقي، 2012)

الفرع الثاني : مراحل إدارة التغيير التنظيمي

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير، ومن هذه المحاولات ما قدمه كيرت ليون (Kurt Lewin) سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم .

تم تصميم هذا النموذج بواسطة " كورت لوين " في الخمسينات من القرن السابق ويتمتع النموذج بشعبية كبيرة نسبة لبساطته ، حيث حدد "لوين" أن التغيير المخطط والواعي يمر بثلاثة مراحل (Lewin, 1951)

➤ مرحلة إذابة الجليد:

تلعب هذه المرحلة دوراً كبيراً في إدارة التغيير حيث يجب ان تتم عملية إلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد لخلق الشعور بالحاجة لشيء جديد وخلق الدافعية لدى الافراد للتغيير وتعلم سلوكيات جديدة، تظهر هذه المرحلة مساوئ النظام الحالي واهمية احداث تعديلات "إذابة الجليد". تتطلب المرحلة إعداد مقدمة للمعارف الجديدة والكفاءات والتكنولوجيا الحديثة عن طريق التدريب والتحصير.

➤ مرحلة التغيير:

يتعلم الفرد في هذه المرحلة أفكار وأساليب ومهارات جديدة تتيح له انتهاج سلوك جديد وأداء عمله بطريقة جديدة، مما يحدث تغيير فعلي في الواجبات أو الأداء والتقنيات والهيكل التنظيمي. يحذر "لوين" من التسرع في إجراء التغيير في هذه المرحلة بسرعة غير مقبولة لكي لا يؤدي لمقاومة التغيير، حيث يُصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش ومزيج من الشعور بالقلق والامان.

➤ مرحلة تثبيت التغيير وإعادة التجميد:

تهدف هذه المرحلة الى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج ما تعلموه من قيم وسلوكيات ومهارات في أساليب عملهم المعتادة لتصبح الطرق الحديثة سهلة ومرضية. يجب مراعاة استخدام التدعيم والتعزيز والتدريب الإضافي إذا لزم الأمر لتثبيت الاستقرار في التحديث.

الجدول رقم (03) تحديد مراحل التغيير التنظيمي حسب " كورت لوين "

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
ايجاد شعور بالحاجة للتغيير و التقليل من مقاومته	تغيير الأفراد والأعمال و التقنيات و البناء التنظيمي	تعزيز النتائج وتقييمها واجراء تعديلات بناءة

المصدر : (حريم, حسين، 2003)

ويصف "ليفن" المنظمة من خلال هذا الشكل بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعية - الضغوط - من أجمل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المنظمة، والتشريع الجديد، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال ويعادل هذه القوة الدافعة حسبما ذكر "ليفن" عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائدة وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي " كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة توازن والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد ليفن أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركا مؤثرا في الوضع التوازي اتجاه وضع مرغوب

أو محدد حديثاً، ويقترح "اليف" عملية ذات ثلاث مراحل التنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد (Degel) للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير (Changement) ، ثم إلى مرحلة التحميد (Regel) للنظام الجديد

### أولاً - مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing) :

وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير. وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد و الرغبة لعمل شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي :

1. منع أي مدعّمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها
2. انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، و الحط من القيمة.
3. إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات المقاومة التغيير
4. نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع اساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة

5. تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جماد، وأيضا إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنتاج.

### ثانيا - مرحلة التغيير : (Change)

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة الأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم التحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية :

1. التغيير في أنماط توزيع السلطة : يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو البعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.

2. التغيير في التكنولوجيا المستخدمة : قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة وفي تحسين طرق تدفق العمل .

3. التغيير في العمليات الإدارية ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كان أسلوب اتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات يصبح وتعديل معايير اختيار العاملين.

تعتبر عملية التغيير والتطوير التنظيمي جهد منظم وعملية مستمرة بدلاً أن تكون برنامجاً محدداً بمدة زمنية محددة. وقد تعرض العديد من الباحثين والممارسين لحقل التطوير والتغيير التنظيمي إلى وصف وتحليل المراحل المختلفة للتطوير والتغيير التنظيمي.

فقد حدد (Lawrence & Lorsch) أربع مراحل لبرنامج التطوير والتغيير التنظيمي وهي :

1. **مرحلة التشخيص:** ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة.
2. **مرحلة التخطيط:** ويتم في هذه المرحلة رسم خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقه، وتحديد الآليات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الهدف.
3. **مرحلة التنفيذ:** وتتضمن هذه المرحلة ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية معينة.
4. **مرحلة التقييم:** ويتم في هذه المرحلة مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف.

#### ❖ مراحل إدارة التغيير لنموذج كوتر

1. **خلق شعور بالإلحاح:** يساعد خلق الشعور بضرورة التغيير الملحة القادة على تأمين التعاون من الأفراد والفرق، ويساعدهم على الابتعاد عن مناطق الراحة الخاصة بهم.
2. **إنشاء تحالف إرشادي:** يعد تشكيل تحالف مناسب أمراً هاماً للتغلب على الجمود التنظيمي والحواجز التي تحول دون التغيير، ومن الضرورة أن يكون هذا التحالف من أشخاص لديهم قوة ونفوذ داخل المنظمة.
3. **تصميم رؤية واستراتيجية:** يجب على التحالف التوجيهي الذي تم تشكيله بالمرحلة السابقة تطوير صورة واضحة ومقنعة لما يلي:
  - أين تتجه المنظمة ولماذا؟
  - ماذا سيتغير؟
  - كيف سيتم تنفيذ هذه التغييرات؟
4. **توصيل الرؤية:** من خلال التواصل المستمر عن طريق قنوات المنظمة وفي الأنشطة اليومية والذي يعد أساسياً لتعزيز الوعي والفهم ودعم رؤية التغيير ويمكن أن يقلل من مخاطر سوء الفهم الذي قد يعيق جهود التغيير.
5. **تمكين العمل على نطاق واسع:** في هذه المرحلة يجب على القادة تمكين الموظفين للمشاركة في مبادرة التغيير من خلال إزالة العقبات التي تعترض العمل عبر تقديم التدريبات ورفع مهارات الموظفين، وأهم تلك العقبات:

- الأنظمة والهيكل الداخلية للشركة، بما في ذلك الأوصاف الوظيفية القديمة ، وهيكل الحوافز غير المتوافقة ، والصوامع التأديبية.
  - الأفراد الذين يقاومون التغيير أو يتصرفون بطرق مخالفة لرؤية التغيير.
  - فجوات المهارات داخل المنظمة.
6. **التخطيط وتحقيق مكاسب قصيرة المدى** : يجب تحديد تحسينات الأداء والتي يمكن تحقيقها على المدى القصير، وتعتبر المكاسب قصيرة الأجل ضرورية لأنها تثبت نجاح مبادرة التغيير وجدواها ويمكن أن تساعد في الحفاظ على زخم مشاريع التحول طويلة الأجل.
7. **توطيد المكاسب والسعي لمزيد من التغيير** : من الجدير بالذكر بأنه لا ينبغي للقادة الإعلان عن نجاح التحول قبل أن يصبح متجذراً بعمق في ثقافة المنظمة، ويجب أن يستغل القادة المكاسب قصيرة المدى للحفاظ على الالتزام بالتغيير التنظيمي والمضي قدماً في المشاريع الأخرى حتى تتحقق رؤية التغيير، وهذا يشمل توسيع نطاق جهود التحول إلى القضايا والمجالات التي ربما لم يتم النظر فيها مسبقاً.
8. **إضفاء الطابع المؤسسي على التغيير** :وهي المرحلة التي يجب على القادة التأكد فيها من تضمين التغييرات التي سعوا لإدخالها في ثقافة الشركة، من خلال التأكد من فهم أصحاب المصلحة الداخليين لإيجابيات التغييرات التي تم إدخالها المنظمة وكيف ساهمت في تعزيز أداء الأعمال، ويتم عادة اتباع أساليب مختلف لترسيخ التغيير أهمها
- استخدام الأدوات الرسمية :مثل خطط الانتقال والتدريب ومكافآت الموظفين والمراقبة المستمرة لجهود التغيير وتحديد ومشاركة المقاييس لقياس نجاح التحول.
  - استخدام الأدوات غير الرسمية :مثل التواصل والتنشئة الاجتماعية لتغيير المواقف وترسيخ التغيير.

شكل رقم (03) مراحل إدارة التغيير لنموذج كوتر



المصدر (جابر، 2015):

وأشار هويرمان إلى أن التغييرات تتضمن ستة جوانب وهي :

1. الاستبدال وتقوم على استبدال عنصر في النظام التعليمي بعنصر آخر
2. التعديل : ويقوم على تغيير في البنى القائمة بدلاً من استبدال عناصر من النظام بعناصر أخرى.
3. الإضافة: إضافة بعض العناصر أو البنى دون إحداث التغيير
4. وضع بنية جديدة: يقوم هذا التدبير على إعادة تنظيم مكان العمل، وإما على إحداث تغييرات في منهاج التعليم، وإما على إعادة النظر في العلاقات البشرية.
5. إلغاء السلوك القديم : العمل على الحد من الشكوك والعداء المتبادل في العلاقات البشرية.
6. تدعيم السلوك القديم : عندما يقصد نقل المعارف أو تبني المعلومات التي تعزز الممارسات القائمة وتقويمها.

كما يرى (Brandenburg & Binder, 1992): بأن إدارة التغيير هي عملية منظمة تأخذ بالحسبان الظروف العالمية التي تؤثر على المنظمة، وكذلك الأحوال الخاصة داخل التنظيم. كما أن منهجية إدارة التغيير تفحص البيئة الحالية للتنظيم والمتمثلة بالثقافة التنظيمية والاتصال والتصميم الوظيفي والأفراد والمعارف والمهارات وأنظمة الحفز وعلاقات الأفراد بالتكنولوجيا.

كما تتضمن إدارة التغيير حسب (Recklies، 2001) مجموعة من المراحل هي: التخطيط لعمليات التغيير، والبدء بها، وفهمها، والسيطرة عليها، وترسيخها على المستويين الفردي والتنظيمي.

وإحداث التغيير لا يتم بشكل ارتجالي، فلا بد من تخطيط له يساعد على تقدم تطبيق التغيير وذلك حسب الخطوات الآتية : (سكوت و جاني دنيس، 2001)

1. **الإعداد** : ويتضمن تجهيز الموظفين باطلاعهم على ما سوف يجري قبل حدوثه، ووصل عملية التغيير بأقصى درجة من الكمال، وتقييم مدى جاهزية الفريق للتغيير.
2. **التخطيط** : حيث يتم العمل على تجهيز الخطط ومعرفة تأثير التغيير على الأداء، وتشجيع الموظفين بإبداء آرائهم، ووضع التوقعات حول الاحتياجات من المهارات والمعرفة. وإعداد جدول زمني للأهداف لقياس مدى التقدم في كل فترة زمنية.
3. **الهياكل الانتقالية** : وهي عبارة عن أنشطة خاصة تتضمن تشكيل مجموعة إدارية للمرحلة الانتقالية بحيث تشرف على عملية التغيير، ووضع سياسات وإجراءات مؤقتة لمرحلة التغيير، وإيجاد قنوات اتصال جديدة.
4. **التطبيق** : ويتم عن طريق توفير تدريب مناسب في مجال المهارات والقيم والسلوكيات الجديدة، وتكثيف المعلومات الراجعة ليعرف الموظفون أين يقفون بالضبط، وفتح هامش للمقاومة ومساعدتهم على التحرر من آثار الماضي، ومراقبة مجريات عملية التحول، وإجراء مسوحات للتعرف على كيفية التجاوب مع عملية التغيير.

بينما حدد (القریوتی، 2000) المراحل التي تمر بها إدارة التغيير بثلاث مراحل رئيسية :

- أ. **مرحلة تفكيك عوامل الجمود**: ويعني خلق شعور لدى العاملين بالحاجة الماسة للتغيير لتقليل مقاومتهم.
- ب. **مرحلة القيام بالتغييرات المطلوبة**: ويقصد بذلك إحداث التغييرات بهدف تحسين الأداء والإنتاجية للعمل بكفاءة وفاعلية.
- ت. **مرحلة تثبيت التغييرات التي تمت** : ويعني ذلك حماية التغييرات التي تم إحداثها داخل المنظمة.

### المطلب الثالث : استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي

ومن الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها عند إحداث التغيير ما يأتي :

#### الفرع الأول : استراتيجية التغيير المتدرج تعد استراتيجية التغيير المتدرج

من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء أكان ذلك التغيير المراد إحداثه مخططاً له مسبقاً أم فرضته ظروف طارئة، إلا أن هذه الاستراتيجية تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارات العاملين وقدراتهم ورغبة العاملين بالمشاركة وثقافة المؤسسة والتشجيع المستمر، وعليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان نجاح استراتيجية التغيير المتدرج وهي:

أ. **المشاركة واسعة النطاق** : يمكن استخدام هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة وكذلك ضرورة التغيير منخفضة، إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر عليهم التغيير أن يلعبوا دوراً كبيراً في تحديد ما هو التغيير وكيفية إحداثه، إذ إن المشاركة الواسعة تجعل الأفراد الذين يؤثر عليهم التغيير عارفين بتفاصيل التغيير، مما يساعد على زيادة التحفيز من جانبهم ويساعد في تنفيذ التغيير

ب. **المشاركة المركزة** : يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومة التغيير منخفضة، وفي هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، وهذا يتطلب منه اتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يجتهد الأفراد المهمون والحاسمون في إنجاز عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة .

ت. **أسلوب الإقناع** : يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، ففي هذه الحالة يوصى بأسلوب الإقناع، حيث يتم إقناع الأفراد الذين يؤثر عليهم التغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة، وبالتالي العثور على أفضل الحلول من خلال العاملين في المؤسسة.

ث. **أسلوب الإجبار** : يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة لإحداث التغيير وهناك مقاومة عالية للتغيير، وتكون الحالة بالنسبة للمدير أو القائد عندما رأى أن طرق الإقناع لا تفيد أو أنها تستغرق وقتاً طويلاً، ففي هذه الحالة يفضل اتخاذ الأسلوب الجبري مع عدم نسيان دوام الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة لأهمية التغيير (هوسي، 2002)

الفرع الثاني : استراتيجية التغيير البنوي

يعد الإقدام على إحداث التغيير البنوي من قبل الإدارة من الأمور المهمة والتي يجب التخطيط لها بعناية فائقة ودقة عالية، كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير أنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم، إذ بعد حدوث مثل هذا التغيير تصبح المؤسسة شيئاً مختلفاً تماماً عما كان معهوداً، ولنجاح استراتيجية التغيير البنوي يمكن اتباع الأساليب القيادية التالية:

أ. استراتيجية البراعة القيادية: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المؤسسة في أزمة، فيبادر أحد الأفراد القياديين والذي يتمتع بقدرة إدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له إلا أن هذا الأمر لا يكفي بل لا بد من توفر قدر كبير من التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب

ب. استراتيجية الإقناع: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المؤسسة في أزمة وجميع العاملين في المؤسسة يعرفون ويدركون هذه الأزمة، ومقاومة التغيير لتخطي هذه الأزمة تكون منخفضة وهنا لا بد من القيام بشيء سريع لتخطي الأزمة، وتكون الصفة الغالبة لهذا الأسلوب هو غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين في المستقبل الأفضل وأن ما تنوي الإدارة القيام به هو الأفضل للمؤسسة والعاملين بها.

ت. استراتيجية الإلزام: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية إلا أن المؤسسة في هذه الحالة ليست في حالة أزمة، وهنا يوصى باتباع أسلوب الإلزام، بسبب عدم توفر متسع من الوقت لاتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو أسلوب الإقناع، ويجب على القائد هنا أن ينفذ حالة التغيير محققاً الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية.

ث. الاستراتيجية الديكتاتورية (القسرية) : يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير قوية والمؤسسة توشك على الوقوع في كارثة، وهنا يكون هذا الأسلوب هو الأنسب لإحداث التغيير لإنقاذ المؤسسة، حيث قد يتضمن هذا المقاومة للتغيير قوية والمؤسسة توشك على الوقوع في كارثة، وهنا يكون هذا الأسلوب هو الأنسب لإحداث التغيير لإنقاذ المؤسسة، حيث قد يتضمن هذا الأسلوب بعض القسوة التي قد تضر بالروح المعنوية للعاملين، إلا أنه عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل النقاء فيعد هذا الأسلوب أكثر ضرورة من الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين.

ويمكن تلخيصها في ثلاثة استراتيجيات للتغيير وهي :

1. الاستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد: وتؤكد هذه الاستراتيجية على دور الشخص في موقع السلطة لإحداث التغيير وقد تتخذ الأشكال التالية: اصدار قانون او مرسوم او قرار
2. استراتيجية المشاركة في السلطة : وتتخذ هذه الاستراتيجية عادة شكلين وهما اتخاذ القرارات من قبل الجماعة أو حل المشكلات بواسطة الجماعة
3. استراتيجية السلطة المفوضة: وهنا تعهد مسؤولية تعريف المشكلات عن طريق دراسة الحالة، وتدريب الأفراد وجماعات العمل، وبالتالي تركز هذه الاستراتيجية على العلاقة بين الأفراد.

• ولقد اقترح Patrick استراتيجيات التغيير على أساس كيفية إحداث التغيير، إلى ثلاث فئات رئيسية وهي :

1. استراتيجية القوة أو الإكراه : وتستخدم الشرعية، والمكافآت والعوائد والعقوبات حافزاً رئيساً للتغيير
2. استراتيجيات الإقناع العقلاني : وتتم في هذه الاستراتيجيات استخدام المعرفة المتخصصة، والدعم التجريبي، والحكم العقلاني الراشد لإحداث عملية التغيير
3. استراتيجيات المشاركة بالنفوذ والسلطة : وفي هذه الاستراتيجيات تتم مشاركة الأفراد الذين سيتأثرون بعملية التغيير .

• وكما يحتاج التغيير إلى السير في مراحل لإحداثه وتثبيته، فإنه يحتاج إلى اتباع استراتيجية تتبناها الإدارة لإدخال التغيير، وهناك عدة استراتيجيات لإجراء التغيير في المنظمة. وقد أشار (احمد، 1987) إلى الاستراتيجيات التالية:

#### 1. استخدام السلطة الفردية :

وهذه الاستراتيجية قائمة على إدخال التغيير في المنظمة بقرار من الإدارة العليا ويمكن أن يتم ذلك بعدة أساليب وهي :

أ. تتخذ الإدارة العليا قرارات التغيير وتضع خطة التغيير وتحدد كيفية تنفيذها من خلال سلطاتها الرسمية وقرارات إدارية تطلب من العاملين في المنظمة تنفيذ خطة التغيير في مجالات عمل العاملين .

ب. تقوم الإدارة العليا باستبدال الأفراد ذوي المراكز الحساسة والمطلوب إدخال تغيير في إدارتهم بأفراد ذوي أفكار جديدة وقدرات ابتكارية أفضل حيث إن تغيير الأفراد يعمل على التغيير للأصلح في المنظمة، وقد يرتبط تغيير هؤلاء الأفراد بأفراد جدد يطلب منهم بموجب قرارات صادرة من الإدارة العليا تنفيذ خطة موضوعية للتغيير بواسطة الإدارة .

ت. إعادة تصميم هيكل المنظمة وتحديد علاقات جديدة بين الأقسام. فمن المتوقع أن يعمل التصميم الجديد لهيكل المنظمة على إدخال التغيير فيها. ويلاحظ أنه في هذه الاستراتيجية لا يتم مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات التغيير والتخطيط له كما أن معلوماتهم عن

مبررات التغيير، وكيفية تنفيذه قد تكون محدودة، وقناعتهم بالتغيير في الغالب تكون كذلك. ولذلك غالباً ما يظهر عند استخدام هذه الاستراتيجية مقاومة شديدة من العاملين للتغيير، وربما تؤدي هذه الاستراتيجية إلى إفشال إدخال التغيير في المنظمة

2. استراتيجية مشاركة العاملين في التغيير وفي هذه الاستراتيجية قد تنشأ فكرة التغيير لدى الإدارة أو العاملين أو الجهاز المسؤول عن التطوير والابتكار وتقوم الإدارة بإشراك العاملين أو ممثلين عنهم في جميع مراحل التغيير سواء مرحلة دراسة فكرة التغيير أو مرحلة التخطيط للتغيير، أو مرحلة تنفيذ التغيير أو مرحلة متابعة التنفيذ ويشترك العاملون في جميع القرارات المتعلقة بالتغيير. ولا شك أن هذه الاستراتيجية أفضل في إدخال التغيير عن استراتيجية فرض التغيير بقرار إداري، حيث إن الأفراد يكون لديهم رغبة في إنجاح التغيير كما تقل مقاومة التغيير إلى درجة كبيرة

• وقد حددت دراسة (Wasson & Humphrey, 2003) عدة طرق أو استراتيجيات للإدارة الفاعلة للتغيير تمثلت بما يلي :

- ✓ فهم جوانب العمل المراد إجراء التغيير عليها من خلال التشخيص الفعلي للمسبب والأثر السلبي أو الإيجابي المتوقع بعد التغيير
- ✓ فهم عملية التغيير والإلمام بجميع عناصرها ومتغيراتها وآثارها. فإن قررت المنظمة إدخال تكنولوجيا المعلومات مثلاً، فقد يتطلب ذلك إجراء تغيير على الهيكل التنظيمي، وكذلك على كل من استراتيجية التدريب والأفراد ومعايير الأداء والتكنولوجيا والعمليات. كما تتطلب هذه الخطوة التفكير في سرعة التغيير، ووضع خطط العمل المناسبة.
- ✓ -تخصيص الموارد المطلوبة، وبخاصة البشرية منها كالمديرين الأكفاء، والتأكد من حيازتهم على القدرات والمهارات المختلفة الفنية منها والإدارية، ولا بأس أن تستعين المنظمة بالخبرات الخارجية في مجال التغيير
- ✓ الاهتمام بالجانب الإنساني المتعلق بالعاملين ابتداء بتوضيح ضرورة التغيير من مقاومته، والمحافظة على المكتسبات المادية والمعنوية، والاعتراف بأن للتغيير مقاومين بحاجة لسماع آرائهم. للحد
- ✓ دعم الإدارة العليا ومشاركتها الفاعلة في برامج التغيير، واعتبار التغيير عملية مستمرة، وإن كان من المناسب أن يشمل التغيير الإدارة العليا، فإنه ينصح بأن يتم في المرحلة الأولى من التغيير

- وهناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه من أهمها :

1. الاستراتيجية العقلانية الميدانية: وهي تقوم على افتراض أن أهم معوقات التغيير هي الجهل والخرافة وبالتالي فإنها تنتظر إلى التعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها

العامل الرئيس الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، أما على مستوى المؤسسة فهي تتضمن وضع برامج تدريبية تركز بشكل رئيس على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية

.ii **استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة** : تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المؤسسات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم، وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، ومن ثم يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه بحيث يصبح الناس قابليين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

.iii **استراتيجية القوة والقسر** : وفقاً لهذه الاستراتيجية، فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الناس ويتم تنفيذه بالقوة ويتم كذلك التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير مقبولة وغير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الناس ودعمهم للتغيير

## خلاصة الفصل الأول:

لقد حاولنا في هذا الفصل تقديم رؤية مبسطة للتغيير التنظيمي و ما يمثله من أهمية في هذا العصر إذ أن هناك العديد من أسباب الداخلية والخارجية التي تضغط على المؤسسات وتوجهها نحو تبني تغييرات متنوعة للبقاء والاستمرار في تأدية مهامها. بحيث يتضح لنا أن عملية التغيير التنظيمي أصبحت ضرورة وحتمية لا مفر منها

و إن إرساء عملية التغيير بنجاح يتطلب إدارة لديها الوعي والإدراك والفهم الصحيح لمتطلبات هذا العصر وما يحدث فيه من تطورات مع ما يصاحبه من تحديات مختلفة، كما يجب على القادة الإداريين العمل بجهد على دعم التغيير بإتباع طرق و استراتيجيات ليس فقط لإنجاح التغيير وإنما لترسيخ وتأسيس فكرة التغيير في حد ذاتها، فقد أصبحت هذه استراتيجيات والتي تم الإشارة إليها مسبقا من أبرز المقومات التي تعتمد عليها المنظمات إن هي أرادت البقاء و الاستمرارية .



الفصل الثاني: مقاومة الافراد

للتغيير و كيفية التعامل معها



**تمهيد:**

لاشك أن اجراء أي عملية تغيير داخل المنظمة هي مغامرة تستوجب الحيلة و الحذر مهما كان حدود هذا التغيير لان نجاح هذه المهمة يرتبط بشكل مباشر بمدى تجاوب الأفراد داخل المنظمة مع هذا الحدث الجديد، والأرجح أن تتعرض المنظمة لموجة رفض تتعدد أسبابها، حينها تظهر قدرة القائد الاداري و مهارته في ادارة المنظمة و تجنبها المخاطر التنظيمية، برصد الأقوال و الأفعال و التصرف حيالها بأسلوب يجمع بين الحزم و الحكمة، حتى يسيطر عليها دون احداث هزات داخل المنظمة و هذا يدعونا للبحث في القوى الراضة للتغيير و تحديد استراتيجيات التعامل معها ، و سنحاول في هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى مبحثين ، مبحث أول تطرقنا فيه عن مفهوم مقاومة الأفراد للتغيير ، وأسباب و مصادر مقاومة الأفراد للتغيير ، و فوائد المحتملة لمقاومة الأفراد للتغيير، اما المبحث الثاني فقد تضمن على دور ادارة التغيير التنظيمي في تبني الأفراد للتغيير و أساليب التغلب على المقاومة للأفراد للتغيير و ، تأثير ثقافة المنظمة على تبني التغيير و في أخير نتطرق الى دور القيادة و الموارد البشرية في نجاح ادارة التغيير التنظيمي.

## المبحث الأول : مقاومة الأفراد للتغيير

قد تواجه المنظمات أثناء قيامها بالتغيير التنظيمي بعض العراقيل أبرزها عدم تقبل التغيير من قبل الأفراد ، إعتقاداً منهم أنه يهدد إستقرارهم ومصالحهم، فهذا الاعتقاد يجعل التغيير من أصعب القرارات التي تتخذها المنظمات الشيء الذي يفرض عليها التعامل بحذر مع هذا الموقف لإقناع الأفراد بجدوى التغيير، وسيتم لاحقاً توضيح طرق تقليص مقاومة التغيير لكن قبل ذلك من المفيد فهم هذه الظاهرة .

## المطلب الأول: مفهوم مقاومة الأفراد للتغيير

لا شك أن مجرد طرح أي فكرة بخصوص التغيير أو التجديد بين الأفراد أو المؤسسات غالباً ما

يجد الفرد نفسه أمام مقاومة، وهذه المقاومة قد تكون قوية أو يعبر عنها بعدم الاقتناع وهذا أمر طبيعي.

أن ظاهرة مقاومة التغيير تعد مشكلة مستمرة لدى كل الأفراد و المستويات الإدارية لاعتقادهم ان التغيير يهدد أنماط حياتهم الوظيفية و مصالحهم القائمة، و هذا ما يضعف جهود و برامج التغيير و يجعل منها أمراً صعباً يؤدي إلى خلل و انقسامات بين مؤيد و مقاوم داخل وحداتها التنظيمية. (القصيبي ، 2008، صفحة 97)

و يعود هذا المصطلح " مقاومة التغيير " إلى الكاتبين Coch et French الذين نشروا مقالاً سنة 1947 في مجلة "العلاقات الإنسانية" كان بعنوان " التغلب على مقاومة التغيير " و طرحا سؤالين مهمين و محوريين : لماذا يقاوم الناس التغيير بشدة؟ و ما الذي يمكن عمله للتغلب على هذه المقاومة؟ ، بحيث أوضحا أن مقاومة التغيير هي رد فعل من طرف الفرد نتيجة شعوره بالتهميش و الحرمان أو رد فعل جماعي ناتج عن قوة تلك الجماعة و تأثيرها على المؤسسة. (Bareil, 2004, p. 2) لتأتي فيما بعد العديد من الدراسات على أن مقاومة التغيير تعتبر من أهم المشاكل التي تواجه القائمين عليها، و يمكن ملاحظة وجود تعاريف كثيرة فيما يخص مقاومة التغيير التنظيمي ،ونلاحظ أن كل باحث يعرض الموضوع من منظور مختلف .

- و يعد Zandfer (1950) من أوائل الباحثين الذين تطرقوا لظاهرة مقاومة العاملين للتغيير، وعرفها على أنها السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو مفترض .

أما (Zaltman and Duncan, 1977) فقد عرفا المقاومة على أنها أي تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الراهن/الحالي، وفي وجه أي محاولات تعمل على تغيير هذا الوضع. (ملحم و الابراهيمى ، 2008، صفحة 219)

ويرى (folger and skarlicki) أن مقاومة التغيير عبارة عن سلوك يبحث عن تحدي و عرقلة الافتراضات السائدة، و المحادثات وعلاقات السيطرة .

ونستطلع في الأدبيات العربية آراء متشابهة حول مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي، فنرى على سبيل المثال أن حريم قد عرف مقاومة التغيير على أنها "استجابة عاطفية/سلوكية تجاه خطر حقيقي، أو أمر متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي ، رغم أنه قد يهدد الأفراد ومصالحهم كذلك. (حريم ، حسين، 2004، صفحة 384)

وينظر إليها العامري والفوزان، بشكل أكثر دقة، على أنها "امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم" (الفوزان و العامري، 1997، صفحة 357)

-و قد عرفها محمد رضا " هي عبارة عن ردّ فعل الأفراد اتجاه التغيير، كما أنها ليست في جميع الأحوال ردّ فعل سلبي، فقد تكون دفعاً للمسؤولين للتفكير ملياً في التغيير أو تكون تحذيراً أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك" (بوديب ، 2014، صفحة 29)

- "وتعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير، أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، والركون إلى المحافظة على الوضع القائم". (العيان ، 2004، صفحة 355)

- ويرى الطجم أن مقاومة التغيير Change Resistant : "هي عبارة عن سلوك فردي أو جماعي يعمل على تعطيل ومنع عملية التغيير" (الطجم، التطوير التنظيمي، 2003، صفحة 32)

- كما أن مقاومة التغيير بحسب العامري والغالبي تعني وقوف الأفراد والمجموعات موقفاً سلبياً يدل على عدم رضا، أو تقبل أي تعديلات، أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري ؛ لتحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمة (العامري و الغالبي ، 2008، صفحة 431).

وبحسب الحربي فإن مقاومة التغيير: "هي ذلك السلوك الموجه نحو التقليل من أهمية التغييرات الحالية أو المتوقعة داخل المنظمة وتأخيرها أو منع تنفيذها؛ وصولاً إلى الإبقاء على الوضع الحالي القائم وإعاقة وصول التغيير لأهدافه" (الحربي ، 2001، صفحة 9).

إن المشكلة الحقيقية في برنامج التغيير تكمن في الأشخاص الذين يفترض فيهم أن يتغيروا ولكنهم يقاومون بعناد ما يطلبه منهم قادة التغيير، لذلك يمكننا إدراك أبعاد المقاومة على انها استجابة عاطفية (سلوكية ) وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطراً حقيقياً أو متوقع يهدد أسلوب عمل الحالي .

وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية أحياناً، وتتمثل اجابيتها في سلبية التغيير بمعنى أن فوائد المحصلة منه أقل من تكاليف المدفوعة ، و عدم الامتثال له يكون في صالح الإدارة .

أما سلبية المقاومة فتكمن عندما تكون نتائج التغيير ايجابية و مردودها على الموظف و المنظمة كبيرين مقارنة بتكاليف (عبوي، 2007، صفحة 41).

فمقاومة التغيير أمر حتمي ،مثلما التغيير أمر حتمي ،فالفرد بطبعه يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن كونه يرحح الإستقرار، لما يسببه ذلك من إرباك و إزعاج و قلق و توتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من نتائج المترتبة عن التغيير و التي قد تكون حسب إدراكه غير مجدية لمعالجة ميوله و حاجاته و رغباته.

-ومنه نستنتج أن مقاومة التغيير هي إمتناع الأفراد داخل المنظمة عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و ركون إلى محافظة على الوضع القائم، و تعد تعبيراً ظاهرياً أو باطنياً لردود الفعل الراضية للتغيير ويكون التعبير عن الرفض بمختلف الأشكال كإجراءات مناقضة لعمليات التغيير، أو بروز تيار عكسي داخل المنظمة يرفض هذا التغيير و يعمل على إيقافه .

### المطلب الثاني :مصادر و أسباب مقاومة الأفراد للتغيير

#### الفرع أول :مصادر مقاومة الأفراد للتغيير

أ- مصادر منطقية وعقلانية: وهي تستنتج وتتبع من عملية تقويم منطقي وعقلاني لفائدة وجدوى التغيير المنوي إحداثه، حيث تنظر مثلاً في الوقت والتكليف والنتائج.

ب- مصادر عاطفية: وهي التي تتبع من شعور واتجاهات العاملين، أو الأشخاص نحو التغيير نفسه، أو الأشخاص القائمين عليه.

ج- مصادر اجتماعية: مثل المحافظة على العلاقات الاجتماعية السائدة، أو الرغبة القوية في المحافظة على الوضع الراهن.

د- مصادر سياسية : حيث تتم المقاومة بناءً على الاعتبارات السياسية التي تحكم الوضع، مثل: المحافظة على علاقات القوى المسيطرة، أو السائدة،

هـ- مصادر اقتصادية : وغالبًا ما تتركز في المكافآت المادية والرواتب وأية مدخولات أخرى.

وقد تبني المقاومة على عدة أسباب بدلاً من سبب واحد، وهنا يتوقع أن تكون المقاومة أشد ضراوة عندما تتبع من أسباب كثيرة من أجل كسب عملية رفض التغيير المنوي إحداثه (العطيات ، 2006، صفحة 112).

هناك عدة مصادر لعملية مقاومة التغيير والتي تعتبر المحرك الأساسي لعملية المقاومة التغيير ويمكن حصرها حسب أحمد الخطيب و عادل سالم معايعه في النقاط التالية الآتية:

أ- مصادر لها علاقة بالشخصية:

- ✓ عدم وضوح المستقبل و الخوف من المجهول.
  - ✓ الميل إلى الاستقرار و السياسة المتبعة.
  - ✓ التخوف من التوتر في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد و التأثير على العادات والممارسات.
- ب- مصادر مرتبطة بطريق الأحداث التغيير:
- ✓ اختيار التوقيت لإحداث التغيير و الموارد المتاحة لتسهيل عملية التكيف.
  - ✓ كيفية التعامل مع الفرد واحترام مهاراته.
  - ✓ -مصادقية عامل التغيير.
- ج- مصادر مرتبط بالنظام الاجتماعي.
- ✓ تحقيق القناعات في وسط الأفراد وانسجام مع المبادئ.
  - ✓ انسجام تماسك النظام.
  - ✓ احترام والحفاظ على العلاقات الاجتماعية. (الخطيب و معايعه ، 2009، صفحة 400)

كما يرى راتب السعود أنه من أهم مصادر مقاومة التغيير في المؤسسات والمنظمات، ما يأتي:

- أ. مصادر مرتبطة بالشخصية: كالخوف من المجهول، وتفضيل الاستقرار، والفهم الانتقائي لما سيحدث، والقلق والاضطراب في العلاقات والعادات والممارسات.
- ب. مصادر مرتبطة بطريقة أحداث التغيير: الوقت والموارد المتوفرة للتكيف، واحترام الأفراد والمهارات، ومصادقية عامل التغيير.
- ت. مصادر مرتبطة بالنظام الاجتماعي: الانسجام مع المبادئ (القناعات)، وتماسك النظام، والفوائد والحقوق، والطبيعة المقدسة لأشياء معينة، ورفض غير المؤلف. (السعود و الشوابكة ، 2012، صفحة 21)

#### الفرع الثاني : أسباب مقاومة الأفراد للتغيير

لا شك أن الفيلسوف الإيطالي الشهير " ميكيا فيلي " كان محقا عندما قال " إن التغيير هو أكثر الأشياء خطورة في تناوله، وصعوبة في تنفيذه، وعدم التيقن من نجاحه. " (معتز ، 2014، صفحة 139)

لا يمكن علاج إشكالية مقاومة التغيير دون التعرّيج عن أهم الأسباب التي جعلت من العامل يقف في طريق تنفيذ هذا التغيير، فبمعرفة الأسباب سنحاول البحث عن الحلول و التي ترضي جميع الأطراف و لقد لقي موضوع أسباب مقاومة التغيير في المنظمات كتابات كثيرة و طويلة و لذلك سنحاول التطرق إلى أهم تلك الأسباب من خلال النقاط التالية:

### 1-أسباب على مستوى الفرد:

على مستوى التحليل الفردي، هناك العديد من العوامل والأسباب الشخصية التي يمكن أن تؤدي إلى مقاومة التغيير والتي من أهمها:

- **الخوف من تهديد مصالح ومزايا مكتسبة:** و يعد الخوف عامل أساسي بحيث يميل الأفراد إلى مقاومة التغيير نظراً لأنه ينطوي على عدم التأكد، لأن التغيير في هذه الحالة يعني خسارة شخصية بالنسبة له، فالخوف من المجهول يجعل الفرد يعتقد بأن التغيير سيترتب عنه فقدان الوظيفة بسبب استخدام تكنولوجيا جديدة مثلاً، أو تخفيض في مستوى الدخل، تشديد الرقابة أو فقدان بعض الإمتيازات وكذلك قد يكون الخوف من القائمين على عملية التغيير أو الخوف من فقدان السلطة و علاقات السيطرة و النفوذ السائدة و الخوف من عدم نجاح التغيير له دور في تعزيز المقاومة.
- **العادات:** يكتسب الفرد عادات وأنماط سلوكية معينة تحدد وتفسر كيفية تعامله مع موقف ما بشكل تشعره بالإرتياح أثناء الإستجابة، لأنها أصبحت أمور مألوفة ولا تضطره إلى التفكير في كل مرة، وبالتالي من الصعب على الفرد تغيير تصرفات وسلوكيات إعتاد عليها وألفها.
- **الرغبة في الأمن والإستقرار:** من طبيعة النفس البشرية حب الاستقرار، حيث يسعى الفرد جاهداً إلى المحافظة على نمط حياته أو العمل الذي يقوم به، وذلك تجنباً لأي تغيير قد يؤدي لزعزعة مكتسباته
- **الإدراك الاختياري:** تعد عوامل الاتجاهات والخبرات والعقائد الفردية مؤثرة على بعض الحقائق التي يراها الفرد ،فحسب إدراكه لمزايا الوضع الجديد يدفعه إلى مقاومة التغيير.
- **المصالح المكتسبة:** ترتبط مصالح الفرد -أحياناً- ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم، مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه، لأن ذلك يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه، أو مركزه، أو إلحاق خسارة مالية، أو معنوية به.

### 2-أسباب على مستوى الجماعة:

الخوف من التنافس و الصراع بين الأقسام و قلة التعاون فيما بينهم لحل المشاكل التي تواجههم، و الرغبة في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية القائمة، و تهديد التغيير للتحالفات و العلاقات القائمة، و تعارض التغيير مع قيم و مبادئ الجماعة.

- الانتمائية الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ (العميان ، 2004، صفحة 356).

#### 4-أسباب على مستوى المنظمة:

يمكن حصر الأسباب التي قد يكون للمنظمة دور فيها في النقاط التالية:

- الاستقرار وعدم وجود الحاجة للتغيير : حيث تفضل معظم المنظمات خاصة الكبيرة منها الحفاظ على درجة من الاستقرار من خلال الوصف الوظيفي وخطوط محددة للسلطة ونطاق إشراف ضيق، وذلك يساعدها على التنبؤ وتحسين الأداء، كما أن وضعيتها المريحة قد تحول دون التغيير والمغامرة.
- تعاقبات والتزامات سابقة :مع أن لها رغبة جامحة للتغيير إلا أن الكثير من المنظمات تقاوم التغيير لأنها مقيدة بالتزامات معينة ، كالإلتزامات مع وزارة العمل والنقابات...وغيرهم، وقد تفرض عليها تلك الإلتزامات إجراءات أو قواعد معينة.
- عوامل مرتبطة بمتطلبات التغيير :قد تتطلع المنظمة وأعضاؤها إلى التغيير لكن أحيانا تصطدم رغبتهم بواقع الإمكانيات المتاحة من وقت وموارد ومهارات، وهو ما يحول دون ذلك.
- الفشل السابق من جهود التغيير :تخاف بعض المنظمات من التغيير التنظيمي نظرا لفشلها في تجارب سابقة في هذا المجال، أو لعدم استفادتها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها.

أما نيوستروم و دايفس Newstrom & Davis فيميزان بين ثلاثة أنواع من عوامل مقاومة التغيير تتفاعل مع بعضها وينشأ عنها الاتجاهات العامة للموظفين نحو التغيير التنظيمي: (حريم ، حسين، 2004، صفحة 391)

#### - عوامل منطقية Logical

إن اتخاذ أي قرار تجاه التغيير يكون بين بديلين إما تأييده أو مقاومته، وانطلاقاً من العوامل المنطقية التي تقوم على التحليل العقلاني والعلم والمعرفة، يتوصل الفرد إلى نتائج تساعد على اختيار البديل الذي يراه مناسباً.

#### - عوامل نفسية Psychological

تعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات، وتحظى هذه العوامل بدراسات بالغة الأهمية، ذلك أنها تمكن الباحث من إقامة تصورات يمكن من خلالها الإجابة على العديد من التساؤلات بهدف تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به مثل: لماذا يقاوم الأفراد التغيير ؟

#### - عوامل إجتماعية Sociological

تعتمد هذه العوامل بالدرجة الأولى على مصالح وقيم الجماعة، والتي يترتب عنها أنماط متعددة للإستجابات ، ورغبة في حلول تحافظ على مصالح البعض فقد يحدث وأن يتحالف أفراد لإجبار الآخرين على مقاومة التغيير وتهميش رغباتهم.

ويمكن توضيح العوامل التي جاء بها نيوستر وم و دايفس Newstrom & Davis في الجدول

الموالي :

الجدول رقم (04)عوامل مقاومة التغيير التنظيمي

العوامل المنطقية	العوامل النفسية	العوامل الإجتماعية
-الوقت المطلوب للتكيف	-الخوف من المجهول	-التحالفات السياسية
-الوقت الإضافي لإعادة التعلم	-عدم التسامح مع التغيير	-القيم المضادة للجماعة
-احتمالات نشوء ظروف غير مرغوبة	-عدم الميل نحو الإدارة أو وسيط التغيير	-نظرة ضيقة تهتم فقط بمصلحة الجماعة
-تكاليف للتغيير	-الحاجة للأمن، والرغبة في المحافظة على الوضع الراهن	-الحفاظ على مصالح مكتسبة
-التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير.		-الرغبة في المحافظة على العلاقات الراهنة.

المصدر: (حريم , حسين، 2004، صفحة 391)

وهناك عدد من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير، يمكن حصرها في النقاط التالية :

- أ- فرض التغيير على الأفراد والجماعات: وهنا يكون مثيلاً للمعارضة، لأنهم يرونه تهديداً لمراكزهم وسلطاتهم، بعكس التغيير الذي يتم بناءً على طلبهم، حيث ينظرون إلى من يقوم بإحداث التغيير كأنه يعمل لصالحهم.

ب- التنظيم غير الرسمي ودوره المهم في تقوية المقاومة للتغيير: حيث يعتمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير.

ج- تشكل رأي جماعي ضد التغيير، حيث إن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد، لأن تأثير التغيير على الجماعات أكبر من تأثيره على الأفراد (العطيات ، 2006، صفحة 114)

كما تطرق أستاذ معيزي في مداخلته عن الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير كالآتي :

1 . المصالح الشخصية المكتسبة: يفضل الشخص الوضع القائم ويقاوم التغيير لان مصالحه تصبح مهددة ،كضياح نفوذه أو مركزه أو احتمال فقدان في الترقية أو يبتعد عن زملائه أو تلحق به خسارة مادية أو معنوية .

2. أسباب نفسية :الإنسان عادة يميل إلى المحافضة على الأمر المألوف لأنه يشعر بالطمأنينة والارتياح ،ويقاوم التغيير خوفا من المجهول أو الإخفاق أو الخوف من عدم القدرة على تنمية القدرات المطلوبة في الوضع الجديد أو عدم التكيف مع التغيير بشكل عام .

3. قلة إدراك الأفراد للتغيير :إن سوء إدراك سلبيات الوضع القائم وعدم إدراك مزايا وإيجابيات الوضع الجديد يمثل عائقا حقيقيا أمام إحداث التغيير، وقد ينتج ذلك عن ضعف الثقة نتيجة تجارب سابقة مماثلة لم تنجح.

4. طريقة تنفيذ التغيير وتطبيقه : وهذا سببه إما عدم إشراك الأفراد العاملين وإسهامهم في العملية أو غياب الاتصال والتواصل .

5. العلاقات التقليدية القائمة بين المسؤولين من جهة ، ونقابات العمال أو بعض الأفراد والجماعات من جهة أخرى ،فالطرف الثاني ينظر إلى التغيير على انه مجرد وعود مستقبلية لا يمكن الوثوق فيها ،والتغيير الحقيقي حسبهم يتمثل في الحصول على نتائج فورية وفي مقدمتها زيادة الدخل والاستقرار.

6. عدم قدرة قادة التغيير على تقديم الأدلة المقنعة التي تثبت بان التغيير مفيد للأفراد وللمنظمة .

7. عدم اختيار الوقت المناسب لإجراء عملية التغيير ،بسبب عدم إعداد الأفراد لقبول هذه العملية .

8. الغموض الذي يميز التغيير لدى الأفراد من حيث الكيفية والهدف و المجال وهذا يدخل الشك في نوايا الأفراد ضد قادة وعملية التغيير نفسها .

9. البعض من أفراد المنظمة يرى بان التغيير مفيدا للأقلية أكثر مما تستفيد منه الأكثرية .

10. قد يشعر البعض من أفراد المنظمة بعدم الرضا والارتياح في الوضع الجديد لان التغيير لم يكن بمبادرة منهم أو نابعا منهم ،خاصة إذا كان مفروضا عليهم بالقوة ومن طرف أشخاص لا يتقنون فيهم .

11. السرعة الشديدة في إحداث التغيير .

12. ارتباط التغيير بتهديدات وظيفية .

13. يرى البعض بان التغيير فكرة جيدة ،ولكن نتائجه قد تكون عكسية للتوقعات .

14. هناك من يرفض التغيير خوفا من تحمل أعباء إضافية ،أو أن التغيير يتطلب منهم مهارات وقدرات جديدة وهم يفتقدونها مقابل عوائد اقل .

مما سبق يتبين أن لكل تغيير مقاومة ،ومن الضروري الاستعداد لها بكافة الخطط والأساليب لمواجهتها ،ومن الأحسن على المنظمة أن تمهد للتغيير في الوسط الداخلي ،حتى تتجنب الصعاب التي قد تحدث جراء هذه المقاومة (معيزي ، 2011، الصفحات 11-13).

كما يرى أحمد الخطيب و عادل سالم معايعه أسباب مقاومة التغير التنظيمي في النقاط التالية:

- ✓ عدم الإستقرار النفسي و الطمأنينة للأفراد داخل المنظمة.
- ✓ توقع الخسارة و الضرر مصالح الأفراد جراء التغيير التنظيمي
- ✓ التخوفات الاقتصادية كتغير الدخل و العلاوات.
- ✓ القلق الاجتماعي نتيجة نقل الفرد إلى مناصب أخرى مع أفراد لا يرغب في العمل معهم وتصبح له علاقة مفروضة عليه في التعامل معهم.
- ✓ الخوف من أن يؤدي التغيير التنظيمي إلى إجبار العمال على التعلم مهارات جديدة و تخلي على المهارات المكتسبة من الخبرات السابقة التي كانوا يعتزون بها.
- ✓ زيادة تمسك الأفراد بما عندهم من مهام و عدم قبول المهام الجديدة. (الخطيب و معايعه ، 2009، صفحة 398)

### المطلب الثالث: فوائد المحتملة لمقاومة الأفراد للتغيير

يرى بعض الكتاب والباحثين أنه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير فردية كانت أم جماعية، سيئة، بل إن مقاومة التغيير يمكن أن تحقق النتائج الإيجابية الآتية :

1- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبعيدية متاهية؛ للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً من التدقيق والتوازن ؛ للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفيذ التغيير بشكل سليم، وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.

2- 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 وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم علماً بالتغيير، والذي يؤدي بالنهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.

3- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل (حريم، حسين، 2003، صفحة 297).

ومن مزايا مقاومة التغيير حسب الدكتور رابح درواش حصرها في مايلي :

أ. تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وإثارة بشكل أفضل.

ب. تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

ت. أن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي تعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.

ث. تكشف المقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة. (درواش ، 2011، صفحة 2)

### المبحث الثاني : دور إدارة التغيير التنظيمي في تبني الأفراد لتغيير

لإدارة التغيير اساليب لتخفيف من مقاومة الافراد للتغيير و التغلب عليها سنتطرق اليها في هذا المبحث بالإضافة الى دور ثقافة المنظمة والقيادة في ذلك :

### المطلب الأول : أساليب التغلب على مقاومة الأفراد للتغيير

هناك ست أساليب للتعامل مع المقاومة والتغلب عليها :

❖ التعليم والاتصال :

يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير ، ويفترض هذا الأسلوب أن المقاومة يكون سببها عدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال. فإذا استلم العاملون الحقائق الكاملة عن التغيير، وتم توضيح أي سوء فهم، فإن ذلك يمكن أن يؤدي لتقليل المقاومة.

هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقه، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير ، ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير، ومن أبرز إيجابيات هذا الأسلوب أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات، سيساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا (العيان، 2005)

### ❖ المشاركة :

من طبيعة الأفراد أنهم لن يقاوموا قرارات شاركوا في اتخاذها، لذلك قبل اجراء عملية التغيير يمكن الاجتماع مع الأفراد الذين من المحتمل أن يقاوموا التغيير، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار الخاصة بعملية التغيير، وذلك على افتراض أن المشاركين يمتلكون الخبرة التي تمكنهم من المشاركة فإن مشاركتهم قد تؤدي لتقليل مقاومتهم، والحصول على التزامهم، وتحسين نوعية قرار التغيير، ولكن مقابل هذه المزايا هناك بعض المساوئ التي قد تظهر نتيجة المشاركة باتخاذ القرار، فقد تتخذ قرارات سيئة، كما أن عملية اتخاذ القرار تتطلب فترة زمنية طويلة (ماهر، 2000)

### ❖ المفاوضات :

ومن خلال هذا الأسلوب يتم إعطاء شئ ذا قيمة لتقليل المقاومة. فإذا كانت المقاومة تتمركز في عدد محدود من العاملين، فإن رزمة خاصة من المكافآت يمكن تقديمها لهم الاشباع حاجاتهم الخاصة، وقد يكون أسلوب المفاوضات ضرورية حين تظهر المقاومة من قبل مصدر قوي، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار الكلفة العالية لهذا الأسلوب، كما أن هناك خطورة من أن المفاوضات مع هؤلاء العاملين قد تؤدي بأفراد آخرين في مراكز قوة المطالبة بنفس المزايا ( ماهر، 2000)

### ❖ المناورة والكسب :

المناورة هي محاولة التأثير غير الظاهر من خلال التلاعب بالحقائق وتغييرها، بما يجعلها أكثر جاذبية، وحجب المعلومات الغير مرغوب فيها، خلق إشاعات للتأثير على العاملين لقبول التغيير، أما الكسب فإنه أسلوب يشمل كلا من المناورة والمشاركة، ويهدف الشراء قادة الجماعات المقاومة عن طريق منحهم دورا أساسيا في قرار التغيير، حيث تطلب نصيحة قادة، ليس بغرض الوصول لقرار أفضل ولكن

للحصول على تأييدهم لقرار التغيير، إن كلا من المناورة والكتب هي طرق غير مكلفة نسبياً، وسهلة للحصول على دعم المعارضين، لكن يمكن لهذا الأسلوب أن يؤدي إلى نتائج سلبية إذا ما أدرك المستهدف أنه مخلوع، ويستخدم كوسيلة لإدخال التغيير، وفي حالة اكتشاف ذلك الغرض فإن ذلك يؤدي لانخفاض مصداقية وكيل التغيير الى صفر . (ماهر، 2000)

### ❖ الإلزام الضمني أو الصريح :

يبدو هذا الأسلوب لازماً عندما يتقرر تخفيض أو تلطيف المقاومة للتغيير بينما يكون هذا التغيير حتمياً ولا يتوفر مدى زمني لأي جهد للإقناع بالتغيير، والإلزام الضمني يتمثل في أي صيغة غير مكتوبة أو تلميح ضمني يدرك معه المستهدف بالتغيير بأنه لا مفر من الالتزام بالتغيير، أما الإلزام الصريح فيتمثل في سياسة أو قرار يخطر به المستهدف بالتغيير باعتباره توجهها رسمياً يتعين الالتزام به، وفي كل الحالات يجب أن يصاحب الإلزام بالتغيير أيًا كانت صيغته اتصالات رسمية وغير رسمية تلطف الأثر السلبي الذي يصيب المستهدف بالتغيير نتيجة لإلزامه به، بحيث يبدو الأمر إلزاماً له بالتغيير وليس إكراهاً له (ماهر، 2000)

### ❖ التشخيص :

وهو جمع المعلومات المتعلقة بالتغيير التنظيمي بصورة منظمة، ويفيد التشخيص في توضيح المشكلة، واقتراح التغييرات الواجب تنفيذها، فمثلاً إذا اكتشف مدير المستشفى أن العاملين في المختبر ليس لديهم المهارات الكافية، فإنه يكفي تنمية هذه المهارات من خلال برنامج تدريب. أما في حالة المشاكل غير الروتينية، فتكون الحاجة إلى مهارات عالية في التشخيص وتدخل خبراء في مجال التشخيص الوظيفي والتغيير، وتعتمد أنشطة التشخيص على أساليب مثل الاستقصاءات وبحوث تقصي الآراء والمواقف، والمقابلات المتعمقة، والاجتماعات وتحليل البيانات التاريخية وفي أحيان أخرى تلجأ المنظمة إلى الخبراء الخارجيين، ولا يمكن تجاهل أهمية التشخيص في اقتراح التغييرات المناسبة ولكن كثير من المنظمات تلجأ إلى تكرار وتقليد ومحاكاة المنظمات الأخرى في تنفيذ عمليات التغيير

### ❖ التقييم :

من المنطقي ان يتم تقييم التغيير، لتحديد مدى تحقيقه للنتائج المتوقعة من ورائه، ويكون قياس الأهداف الموضوعية بسهولة، مثل معدل العائد على الاستثمار مثلاً، بينما هناك بعض الأمور التي يصعب قياسها، وعندما يكون التغيير متعلق بالاتجاهات أو المهارات أو القيم، يمكن قياسه وتقييمه من خلال تقييم بعض المتغيرات :

### 1. ردود الأفعال : ما مدى تفضيل الأفراد للتغيير

2. التعلم : ماذا تحقق من البرامج المنفذة للتغيير .
3. السلوك : ما التغيير الذي حدث في السلوك .
4. النواتج : ما التغييرات في الانتاجية

ومعظم التقييم لا يذهب أكثر من قياس ردود الأفعال، وكثير من المنظمات تقوم بنشيت التغيير دون تقييم كافي أو دون تقييم من الأساس، مما يزيد من رفض الأفراد لهذا التغيير أو يقلل من التزامهم اتجاه التغيير

الجدول رقم (05) يبين أساليب لتفادي و التعامل مع التغيير

العيوب	المزايا	المواقف المستخدم فيها هذا الأسلوب	الأسلوب	
قد يستغرق وقتا طويلا إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبير.	بمجرد أن يقتنع الأفراد سوف يساعدون في تنفيذ عملية التغيير	في حالة نقص المعلومات أو التفسير والتحليل الخاطئ للمعلومات.	الاتصال للإقناع	أساليب لتفادي مع التغيير
من الممكن أن يكون مضیعة للوقت إذا ما قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلاءم مع الحاجة.	أن الأفراد الذين يسمح لهم بالمشاركة سوف يكونون ملتزمين بتنفيذ التغيير ويتم تضمين كافة المعلومات لديهم والتي لها علاقة بالتغيير في خطة هذا الأخير	عندما لا يكون لدى القائمين على التغيير كافة المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير ويكون للآخرين قدرة كبيرة على المقاومة.	أسلوب المشاركة وإدماج الأفراد في عملية التغيير	

<p>يستغرق وقتا طويلا للغاية مع احتمال فشله.</p>	<p>يعتبر من أنجع الأساليب لمعالجة مشاكل التأقلم.</p>	<p>يمكن استخدام هذا الأسلوب في حالة ما إذا كانت مقاومة التغيير فيها بسبب مشاكل التكيف والتأقلم مع الأوضاع الجديدة.</p>	<p>تشجيع الافراد ودعمهم</p>	<p>أساليب تعامل مع التغيير</p>
<p>من الممكن أن يكون مكلفا خاصة في الحالات التي ينبه فيها الآخرين إلى التفاوض للمعاملة بالمثل.</p>	<p>في بعض الأحيان قد يكون هذا الأسلوب ملائما وطريقا سهلا للتغلب على المقاومة.</p>	<p>يستخدم هذا الأسلوب عندما نجد أن شخصا أو مجموعة سوف تخسر في النهاية من جراء التغيير وأن لهذه الجماعة قوة هائلة على المقاومة.</p>	<p>التفاوض والاتفاق</p>	
<p>من الممكن أن يحدث مشكلات في المستقبل عندما يحس الناس بأنهم يستغلون أو قد غر بهم.</p>	<p>من الممكن أن يكون حلا عاملا وغير مكلف نسبيا لمشكلات مقاومة التغيير.</p>	<p>يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة.</p>	<p>المناوره</p>	
<p>ممكن أن تحفه المخاطر إذا ما أدى إلى إثارة الناس على من</p>	<p>سريع ويمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة.</p>	<p>عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير وتتوافر</p>	<p>التهديد الضمني والصريح</p>	

يبادر بالتغيير.		للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة.	
-----------------	--	--	--

المصدر : (حاتم، 2018)

- سبع طرق للحد من مقاومة التغيير وكما وردت في (PATON; McCalman, 2001)

1. إدراك حاجات الأفراد وتوجهاتهم ومعتقداتهم، والعمل على تلبيتها
2. أهمية المكانة الشخصية ومستوى النفوذ ودورها في التأثير تجاه التغيير
3. أهمية المعلومات وطرق جمعها وصلتها بموضوع التغيير يساعد في تعديل سلوك الجماعات والأفراد نحو السلوك الجديد
4. إدراك الحاجة للتغيير من قبل أعضاء الجماعة والمشاركة في التحليل والتفسير
5. حينما يأتي التغيير من الداخل يكون أقل خطراً من التغيير المفروض من الخارج
6. إن تماسك الجماعة قد يكون عاملاً مساعداً في الحد من مقاومة التغيير حينما تدرك الجماعة قيمة التغيير، أو تكون عاملاً مقاوماً للتغيير حينما تدرك الضرر الناجم عنه
7. أهمية الاتصال بين أفراد الجماعة ومشاركة المعلومات المتعلقة بالحاجة إلى التغيير، وخطط التغيير، والآثار المترتبة على التغيير

• **ويمكن التغلب على مقاومة التغيير من خلال :** (فاروق، 2000)

- 1- المشاركة في التغيير بحيث يعطي إحساساً بالانتماء لمنظمة
- 2- تقديم الحوافز المادية والمعنوية من أجل التغيير
- 3- استخدام الاتصال الفعال من القمة إلى القاعدة (الرئيس والمرؤوس
- 4- تغيير ما هو مألوف عن طريق تنمية الفكر الإبداعي
- 5- إدخال تغييرات متعددة يشعر بها الموظفون تعود عليهم وعلى المنظمة بالمنفعة
- 6- العمل من خلال القادة غير الرسميين
- 7- استخدام الدوافع الطبيعية بالأفراد في المنظمة كدافع الإنجاز والتفوق والانتماء
- 8- فرض التغيير بالمنطق والمناقشة والحوار وليس بالقوة والشدة
- 9- التغيير الذي يبدأ من أسفل الهرم الوظيفي يكتب له النجاح والاستمرار

## المطلب الثاني : تأثير ثقافة المنظمة على تبني التغيير

إن التحدي الذي تواجهه المنظمة للبقاء والاستمرار في وقتنا الحالي يرتبط بدرجة كبيرة على ضرورة اعتمادها على ثقافة تركز على قاعدة متينة والعمل على تطوير هذه الثقافة وفقا للظروف، فرغم اتسام هذه الأخيرة بالثبات الظاهري إلا أنها تتأثر بالتغيير الحاصل في بيئة المنظمة، فهي تتطور وتتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية للمنظمة أو بيئتها الخارجية، أو في تركيبة وخصائص أعضائها.

### الفرع الأول : تعريف التغيير الثقافي

يمكن تعريف التغيير الثقافي على أنه " عملية داخلية تهدف من خلاله المنظمة إلى التكيف مع التغيير الحاصل في بيئتها الداخلية والخارجية، وبالتالي فإن إنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات يعتمد أساسا على مدى تكيف و استجابة المناخ التنظيمي الداخلي، فحسب دافيد ويلسون يبدو أن كلا من ثقافة المنظمة و التغيير التنظيمي قد ارتبطا بروابط قوية لا يمكن لأي كان الخلاص منها".

لا يمكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع ثقافة المنظمة، وذلك لدورها البالغ الأهمية في نظرية الإدارة، ونشاطها فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي فلقد أصبح شعار غير الثقافة حلا لمعظم المشاكل التنظيمية " محل اهتمام العديد من الباحثين خاصة لاعتقادهم بل وجزمهم في قدرة التغيير الثقافي على تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي.

### الفرع الثاني : مراحل إجراء عملية التغيير الثقافي

تستلزم عملية التغيير في ثقافة المنظمة شأنها شأن أي عملية تغيير تفكيك عناصر الثقافة والتعرف عليها، وتحليل مختلف المتغيرات الثقافية السائدة في المنظمة أي لا بد من تشخيص ، المكونات الثقافية التي تقوم عليها المجموعات داخل التنظيم والتي ستكون محل إحداث التغيير ليتم بعدها تنفيذ عملية التغيير الثقافي.

#### 1. التشخيص الثقافي

يهدف التشخيص الثقافي إلى فهم شامل لكل ما يهم المؤسسة ووجودها، مما يستدعي الرجوع إلى الخبرات والتجارب الماضية، إلى مهنتها الحقيقية إلى قيمها ... وذلك من أجل التعرف على الحلول الإستراتيجية المناسبة التي استعملتها المنظمة في الماضي بنجاح (سالم، 2006). فالتشخيص إذن يوفر المعلومات التي تمكن من إحداث ترابط بين أعضاء المنظمة مما يجعلها ذات أداء مرتفع وبالتالي تدعيمها وتحقيق أهدافها بنجاح.

إن عملية التشخيص للثقافة التنظيمية هي في حقيقتها عملية قياس ووصف وتفسير لإحدى الظواهر الاجتماعية والإنسانية التي يكتنفها صعوبات متعددة يدركها الباحثون وبشكل عام يوجد أسلوبين أساسيين للقياس ووصف تلك الظواهر، هما: الأسلوب الكمي quantitative approach والأسلوب الكيفي qualitative approach (البريدي، 2005).

فبالأسلوب الكمي : يعتمد عموماً على نظرية ضمنية كانت أو صريحة يستنبط منها مجموعة من الفروض (بشكل ضمني أو صريح) لكي يتم اختبارها من خلال إجراءات محددة تقوم على استخدام الطرق الكمية الإحصائية والرياضية، والهدف الأساسي للأسلوب الكمي هو وصف الظواهر الاجتماعية والإنسانية محل الدراسة دون إعطاء أي تفسيرات أو تبريرات للواقع المشاهد، ويعد الاستبيان أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الكمية.

أما الأسلوب الكيفي ( النوعي) : فيستهدف الوصول إلى ما هو أبعد من مجرد وصف الظواهر الاجتماعية والإنسانية إلى إيجاد تفسير لها في سياقها الزمني والمكاني، ومن أهم أدوات جمع البيانات للدراسات الكيفية نجد المقابلات الشخصية المتعمقة والملاحظة الشخصية.

## 2 . خطوات تنفيذ عملية التغيير الثقافي :

بعد تشخيص الثقافة التنظيمية، أي دراسة وتحليل الثقافة السائدة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين، يتم تنفيذ عملية التغيير الثقافي عن طريق إتباع المراحل التالية (بويب، 2013):

### أ. التعرف على حجم التغييرات التنظيمية المرغوب فيها :

وذلك عن طريق :

- تحديد عناصر التغيير التنظيمي المطلوب ( تكنولوجيا ، أفراد، مهام، سلطة ...الخ).
- تحديد حجم التغيير المستهدف لكل عنصر .
- تحديد درجة انسجام التغيير التنظيمي المستهدف مع اتجاهات وآراء الأفراد.
- تحديد توقيت هذا التغيير ومتطلباته الأخرى والتي يطلق عليها البعض البنية التحتية.(infrastructure).

### ب. تحديد مستويات الثقافة المرغوب فيها :

وهو ما يتم عن طريق :

- تحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها أو تعديلها.
- تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة ( الأهداف التنظيمية، أهداف العاملين متطلبات العملاء، البيئة التنافسية.)
- تحديد التوقيت اللازم للوصول إلى هذه المستويات.

### ج. تحديد الفجوة الثقافية :

وذلك من خلال المقارنة بين الثقافة السائدة ( التي تم تشخيصها) والمتطلبات الجديدة، وذلك بغرض التعرف :

- عما إذا كانت الفجوة الثقافية واسعة وكبيرة أم ضيقة ومحدودة.
- عما إذا كانت المنظمة تستطيع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتضييق هذه الفجوة في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل.
- عما إذا كانت تتوافر الإمكانيات الحالية للمنظمة لتضييق هذه الفجوة أم تحتاج إلى ترتيبات خاصة.

### د . تصميم ووضع الخطط اللازمة لدعم التغيير الثقافي:

والذي يتم من خلال تصميم ووضع الخطط اللازمة لضمان نجاح التغيير الثقافي.

### هـ. البدء في تنفيذ عملية التغيير الثقافي، ويجب أن يكون التنفيذ مرتبطا ب :

- إطار زمني للتنفيذ.
- البدء في إجراء التغييرات الثقافية قبل البدء في التغيير التنظيمي لأن الأول يمهد للثاني
- مراقبة درجات رضا أو مقاومة العاملين للتغيرات الثقافية الجاري تنفيذها.
- و. التقييم والمتابعة المستمرة: وذلك للتعرف على مدى تطبيق التغيير الثقافي المستهدف، ويمكن استخدام المؤشرات التالية:
- درجة نجاح التغيير التنظيمي المستهدف.

- معدل دوران العمل

- درجات رضا العاملين والتعرف على ولأنهم وانتماءاتهم التنظيمية.

- الاستقرار التنظيمي في اللوائح والإجراءات والسياسات.
- تكلفة التغيير المستهدفة والفعلية تحليل التكلفة والعائد للتغيير
- رضا العملاء.
- التحسن الذي طرأ على الإنتاجية والمبيعات والربحية.
- ويمكننا القول أن أفضل مؤشر للتعرف على مدى نجاح وفاعلية التغيير الثقافي هو درجة نجاح وفاعلية التغيير التنظيمي المستهدف، حيث أن التغيير الثقافي هو متغير وسيط بين المتغيرات البيئية والتنافسية، وبين التغيير التنظيمي المطلوب للتكيف مع هذه المتغيرات.
- وتساعد التغذية المرتدة كل من الإدارة والعاملين على التعرف وتحديد أثر التغييرات الثقافية في إحداث التغييرات التنظيمية، وتحديد أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين.

### المطلب الثالث : دور القيادة في نجاح إدارة التغيير التنظيمي

#### فرع الأول : قيادة التغيير

ويمكن تعريفها بأنها: "تعبّر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً، وفعالية لإحداث التغيير، وعلى مراحل حياته، ويقصد خدمة الأهداف المنشودة"

تعرف قيادة التغيير على أنها: "إدارة الجهد المخطط والمنظم والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية" (الزهراني و عزيزة عبد الله طيب، 2021)

وتعرف بأنها: "الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى أهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية" (عزوق، 2021).

وتعرف أيضاً: "عبارة عن تفاعلات ديناميكية مرتبطة بقوى التغيير الداخلية والخارجية للحفاظ على ضمان بقاء المنظمة في بيئة تتغير وتتطور بشكل مستمر"

#### فرع الثاني : سمات قائد التغيير

إن مجهودات التغيير الفعال من أجل إحداث التغيير تحتاج إلى سمات معينة يجب توافرها في قادة التغيير، فيتم اختيار هؤلاء بناءً على إنجازاتهم وقدرتهم على إحداث التغيير ولا ننسى قدرته على التأثير على العاملين التي يستمدّها من ثقافتهم به وتتمثل هذه السمات في (الزهران، 2020):

1. المبادرة: فيجب أن تكون قيادة التغيير مبادرة لكي تضمن للمؤسسة التنافس، السبق والتميز.
2. تحمل المخاطرة: فبالرغم من ارتفاع نسبة المخاطرة التي ترافق عملية التغيير لابد من تحمل قائد التغيير للمخاطر المترتبة عنها.
3. الالتزام والحماس في دعوة، وحث الآخرين على القبول بالتغيير.
4. الإرادة الجادة والمعرفة العلمية بعمليات وقضايا التغيير في المؤسسة والاطلاع الحسن على استراتيجيات التغيير.
5. امتلاك القدرة على المبادرة، والإبداع والابتكار، والارتقاء بقدرات المؤسسة.
6. وجود الرسالة أو التصور، والتي تعبر عن تفاصيل الرؤية، وتوزيع المسؤوليات وكيفية تنفيذها.
7. العمل التعاوني تسوده الأجواء الايجابية التواصلية التي تغمرها الثقة، التفاهم والوضوح والقدرة على التواصل الجيد وهي عملية مهمة جدا لتنفيذ برنامج التغيير بشكل مناسب.

❖ يعتبر القائد فعالا إذا كان يعرف متى وكيف ينفذ برنامج التغيير، وهذا يتطلب منه أن يضع في الحسبان أهمية دور موظفيه كعامل مؤثر في إنجاح التغيير، وأن يعرف مدى قبولهم للتغيير، وأن يعرف مدى معارضتهم له، أهم الأساليب التي يمكن للقائد إتباعها للتغلب على معارضيته في عملية التغيير ما يلي :

1. إعطاء القائد لموظفيه المعلومات الوافية عن طبيعة التغيير الذي ينوي إدخاله والحاجة إليه وكيفية تنفيذه؛
2. خلق الجو الملائم لقبول التغيير وذلك بأن يشرح لموظفيه إلزامية التغيير للإبقاء على مرونة التنظيم وقابليته لتكيف مع الظروف، فالقائد الفعال هو الذي يختار الوقت الملائم لشرح دواعي التغيير
3. إشراك العاملين في تحديد أهداف التغيير، والاهتمام بأرائهم، ومعرفة الأسباب التي دفعتهم إلى المعارضة ومناقشتها؛
4. الرقابة الذاتية فالقائد الفعال لديه رقابة ذاتية تمكنه من استشعار أي تغييرات تحدث حوله ولو كانت دقيقة، والقدرة على تعديل تصرفاته لتناسب الحال حوله (سعيد، 2005)

والقيادي الناجح هو الذي يسعى جاهدا إلى توفير المناخ الملائم الذي يشجع ويحفز العاملين لاستخدام أقصى طاقاتهم و إمكانياتهم كما يتميز القائد الإداري بالإبداع والمبادأة في العمل والرغبة في التغيير، ولا يهتم القائد اهتماما زائدا بالسياسات والتعليمات بحيث تسيطر وتهيمن على تفكيره و سلوكه والقيادة عنده هي القدرة على تحديد ما يجب عمله وجعل الآخرين يقومون به، ولا يمانع في تعكير صفو المياه الراكدة إذا كان ذلك يؤدي إلى حدوث التغيير والإنجاز المطلوبين.

إذن فالقائد يجب أن يكون مرنا منطقيا وذو عقل متفتح، وتكون قراراته تحوز على التزام الأغلبية في التنفيذ عن قناعة ورضا، هذا ما يجعل عملية التغيير مقبولة من قبل المرؤوسين بجهودهم ومعنويا

### خلاصة الفصل الثاني :

من خلال هذا فصل نجد ان مقاومة الافراد للتغيير هي رد فعل طبيعي اتجاه اي تغيير تقوم به المؤسسة و ذلك لعدة اسباب مختلفة مما يدفع بإدارة التغيير الى اتباع عديد من الطرق والاستراتيجيات للحد من مقاومة التغيير و ذلك بتعزيز ونشر ثقافة التغيير داخل المؤسسة وقيادته عن طريق قادة التغيير



الفصل الثالث: دراسة حالة

شركة إسمنت ولاية سعيدة



## تمهيد:

بعدما تطرقنا إلى تحديد الإطار النظري في الفصلين الأول والثاني، سوف نحاول في هذا الفصل دراسة أثر ادارة التغيير على مقاومة الافراد للتغيير في مؤسسة الاسمنت بالحساسنة، بحيث يهدف التطرق لهذا الفصل التطبيقي إلى ربط الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة، وقد اعتمدنا في هذا البحث على المعلومات المتوفرة في وثائق المؤسسة إضافة إلى معلومات من مقابلة مدير الموارد البشرية للمؤسسة، كم اننا قمنا باستقصاء الآراء مع حول موضوع بحثنا بواسطة استبيان موجه لعمال المؤسسة بمختلف مستوياتهم ووظائفهم

## المبحث الأول : لمحة عن الشركة محل الدراسة

### المطلب الأول : نشأة وتطور الشركة

#### I. تقديم مؤسسة الإسمنت SCIS

تم إنشاء مؤسسة الاسمنت بسعيدة بموجب قرار تنفيذي رقم 82/324 بتاريخ 30/10/1982 التابعة لمجمع (ERCO) بوهران والذي بدوره تابع للمجمع الصناعي للإسمنت (GIC) .

❖ انقسمت (ERCO) في بداية الأمر إلى :

- وحدات لإنتاج الإسمنت :

- وحدة لإنتاج الاسمنت بسعيدة ..

- وحدة إنتاج ببني صاف .

- وحدة زهانة.

❖ وحدات لمشتقات الإسمنت :

- وحدة (Chaux) بسعيدة .

- وحدة (Amiante) للإسمنت بزهانة.

- وحدة (Platerie) بوهران

❖ وحدات تجارية موزعة على (12) وحدة تدعى (SODAMAC).

وبتاريخ 28-12-1997 أصبحت وحدات الإنتاج التابعة ل (ERCO) فروع (Filiale) على شكل شركات مساهمة يسيرها مدراء عامون كمؤسسة الاسمنت بسعيدة (SCIS) برأس مال يقدر ب 10.50.000.000 دينار يديرها رئيس مدير عام وهو رئيس مجلس إدارتها . تحصلت الشركة على شهادة الإيزو 9001 إصدار 2000 سنة 2004 وهي تقوم بإجراءات للحصول على شهادة الإيزو 14001- الأداء البيئي باعتبار أن الشركة تقوم بتلويث المحيط خاصة الجو جراء ما تصدره من غبار وغازات في الجو هذا ما جعلها تقوم بشراء معدات حديثة تعمل على امتصاص الغبار يتم صنع المنتج طبقا للمواصفات الدولية NA442، ويقدر حاليا عدد عمالها بـ 248 عامل يعملون بنظام التناوب فريق كل 8 ساعات مما يسمح للمؤسسة بالعمل 24/24 .

#### II. الموقع الجغرافي للشركة

تقع شركة الإسمنت SCIS بولاية سعيدة بدائرة الحساسنة تحديدا تبعد عنها بحوالي 3 كلم وب 20 كلم عن ولاية سعيدة .

شكل رقم (04): موقع جغرافي للشركة عبر Google maps



مصدر Google maps

تحتوي شركة الإسمنت لولاية سعيدة على منجمين :

1. **منجم الكلس** : يبعد عن الشركة حوالي 1500م ويتم نقل هذه المادة عن طريق البساط الميكانيكي بعد

عملية التفجير والتكسير

2. **منجم الطين** : يقع بدائرة عين الحجر ويبعد عن الشركة بحوالي 25 كم ويتم نقل هذه المادة عن طريق

الشاحنات

تبلغ المساحة الكلية للشركة حوالي 23 هكتار موزعة كما يلي :

✓ 8 هكتارات مساحات مغطاة.

✓ 11 هكتار مساحات غير مغطاة.

✓ الباقي (4) هكتارات مساحات خضراء

تنتج المؤسسة مادة الإسمنت من نوع CP142.5 كما يمكن إنتاج أنواع أخرى من الإسمنت CEMAA ,CEB, ويستقبل المصنع يوميا حوالي 75 زبونا من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغيرها من مختلف ولايات الوطن ويحتوي على خمس صوامع للتخزين ، سعتها 25 ألف طن. يمتاز الاسمنت بنوعيه الجيدة وذلك يعود لليد العاملة المؤهلة وكذا نوعية التجهيزات المتطورة في الإنتاج والتسيير وهو ما مكن المؤسسة من العمل دون انقطاع وإنتاج منتظم بمعدل 40 ألف طن من الاسمنت يسوق شهريا 50 بالمائة منها تسوق بالولاية، حيث تم تجهيز المصنع بالات حديثة تقلص من انبعاث الغبار والمواد الطاقوية وتخفيف تأثيرها السلبي على البيئة والمصنع منذ انجازه يعمل بالمقاييس المعمول بها في البناء بمكان بعيد عن التجمعات المكانية.

و تقدر الطاقة الإنتاجية للمصنع بالحد الأدنى 1700 طن يوميا من مادة الكلس إنتاج

موازي الرقم العادي 500,000 طن إسمنت في السنة

### المطلب الثاني : مراحل النشاط الإنتاجي للمؤسسة

يعتمد إنتاج الإسمنت على 3 مواد أولية أساسية هي الكلس والطين والجبس وتتراوح نسبة الكلس المستعملة ما بين (75-80%) والتي تحصل عليه الشركة من محجرة الكلس التي تتوفر لديها عن طريق التفجير والتكسير ثم نقلها عن طريق بساط ميكانيكي طوله 3 كم إلى Le batiment de dosage أين يتم إعادة طحنه ثم تخزينه مع مادة الطين المتحصل عليه من منجم الطين التابع للشركة والذي تتراوح نسبته من (19-24) ليتم مزجها معا ثم نقلها عن طريق البساط الميكانيكي broyeur ru الطهي النقي وتضاف إليهما مادة أخرى هي mini Fere بنسبة 0.50 لتتصل في الأخير على مادة la farine ثم يتم تخزينها قبل نقلها إلى القرن أين يتم عملية الطهي لتتصل بعد هذه العملية على مادة جديدة تتمثل في clinker التي يتم تبريدها ثم تخزينها ليتم بعد ذلك وضعها في مطحنة الاسمنت ليضاف إليها بعد ذلك الجبس بمقدار (1) 5% بالإضافة إلى مادة أخرى تدعى pouzzolane تتم هذه العمليات بطرق آلية ومكررة ليتم بعد ذلك نقل هذه المادة عن طريق الضغط إلى مخازن الاسمنت في صيغتها النهائية، ثم يتم تعبئتها في أكياس ذات حجم 25 كغ و 50كغ ليتم توزيعها وبيعها في الأخير

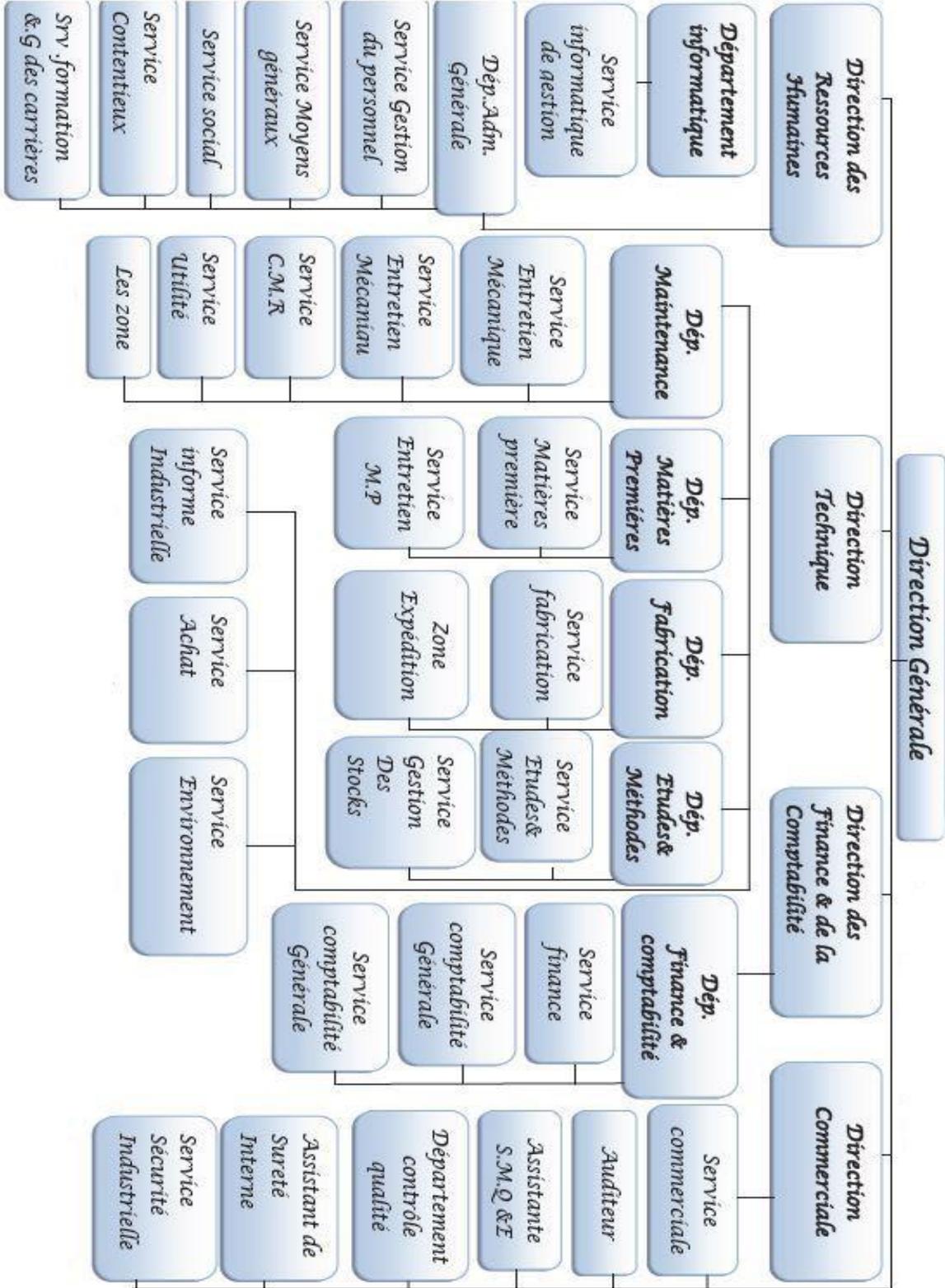
### المطلب الثالث : التنظيم الداخلي للشركة

يضم التنظيم الإداري للشركة عدة مديريات يتفرع عنها عدة أقسام وفروع تتنوع حسب الاختصاصات والمهام وفقا للشكل التالي : حسب المخطط المدير العام هو المسير الرئيسي لهذه المؤسسة فهو مرتبط معها بعقد يدعى عقد الإطار المسير ولا يخضع للإجراءات الداخلية للشركة وله صلاحيات واسعة تبعا لهذا العقد أهمها :

- السهر على السير الحسن لعملية الإنتاج .

- إبرام عقود وصفقات من أجل تطوير وتحسين ظروف الإنتاج .
- الإمضاء على الشيكات بعد دراستها من طرف المدير المالي.
- وضع السياسة السنوية العامة للشركة (تحسينات وتغييرات لتطوير أداء الشركة) .
- تمثيل الشركة أمام الهيئات العمومية .
- عقد الاجتماعات كلما دعت الضرورة إلى ذلك إضافة إلى الاجتماعات الدورية .
- إضافة على ذلك فإن المخطط يوضح أن الشركة تنقسم إلى أربعة مديريات والتي تتمثل في :

شكل رقم (05) يوضح أن الشركة تنقسم إلى أربعة مديريات والتي تتمثل في :



المصدر : وثائق المؤسسة

**I. مديرية الموارد البشرية :**

وتتمثل مهام مدير الموارد البشرية فيما يلي :

- وضع برنامج لتسيير الموارد البشرية على المدى الطويل.
- تطوير وتحسين مستوى الكفاءات عن طريق دورات تكوينية لكافة المستخدمين .
- السهر على توفير الجو الاجتماعي (تحسين ظروف العمل).
- يساهم و يعمل على تحقيق الأهداف العامة للشركة .
- حضور اجتماعات المدير العام .

**II. مديرية المديرية التقنية :**

وتتمثل مهام مدير المديرية التقنية فيما يلي:

- يضمن الحفاظ على ممتلكات الشركة .
- السهر والعمل على تطوير الإنتاج.
- يقوم بإجراء اجتماعات دورية ويتلقى تقارير من طرف الهيئات التابعة له .
- الفصل في المواضيع والقضايا ذات الخلافات المهنية
- تنفيذ برامج البيع والإنتاج والتطوير .
- يسير المديرية في حالة غياب المدير العام .
- حضور اجتماعات المدير العام

**III. مديرية تجارية :**

تتمثل مهامه مدير تجاري في :

- وضع برنامج سنوي خاص بتوزيع مادة الإسمنت
- نقل وإرسال المعلومات اليومية الخاصة بعمليات شحن الإسمنت يراقب و يقوم يوميا بمقارنات بين الكميات المشحونة و الفواتير .
- تحضير ودراسة عقود الزبائن.
- العمل على تطبيق إجراءات التسيير الداخلية للمستخدمين التابعة للمديرية.
- حل المشاكل الخاصة بالزبائن و استقبال شكاويهم
- حضور اجتماعات المدير العام .

#### IV. مديرية المحاسبة و المالية :

وتتمثل مهام مدير المحاسبة والمالية فيما يلي:

- مراقبة ميزانية الشركة باستمرار .
- وضع الميزانية المالية السنوية للشركة .
- يوقع رفقة المدير العام على الشيكات الموجهة لأصحاب الخدمات .
- مراقبة ودراسة الملفات الخاصة بعمليات الشراء) عتاد- مواد أولية .
- تسيير وتطبيق الإجراءات القانونية على المستخدمين.
- حضور اجتماعات المدير العام .

### المبحث الثاني : مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

#### المطلب الأول: مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

**المصادر الرئيسية:** تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع البحث، ومن تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS 20 الإحصائي (V 20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به.

**المصادر الثانوية:** تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة الموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، والإحاطة بالموضوع .

#### المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، وبعد جمعه من الباحثين يتم تحليله وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع تم استخدام برنامج SPSS 20 وهو اختصار لعبارة "statistical package for the social sciences" الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الاستمارة . - (Alpha de Cronbach)
- التكرارات، النسب المئوية.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
  - معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات (Pearson)
  - معاملات الانحدار الخطي.
- أولا :اختبار الاعتماديه لجميع اسئله الاستبانه.

الجدول رقم : (06) معامل ألفا كرونباخ للإستبانه ككل ولمجالاتها.

الرقم	الأبعاد و المجالات	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	الإعداد للتعغير (مرحلة الإداية )	9	0.936
2	إدخال التعغير (مرحلة التعغير )	8	0.941
3	تثبيت التعغير (مرحلة إعادة تجميد )	9	0.958
4	مقاومة الأفراد للتعغير	8	0.909
المجموع	محاور الدراسة	34	0.955

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS

**تحليل النتائج** تبين من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ الكلي يقدر ب (0,955) وهي قيمة اكبر من ( 0.6 ) مما يدل على أن أداة القياس تمتاز بثبات عال فيما يخص عينة الدراسة وهي قيمة جيدة ويمكن قبولها لأغراض التحليل مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة

**ثانيا:صدق الاداة (الاستبانه):**

تم اجراء اختبار صدق المحتوى الظاهري من خلال تحكيم اداة قياس المتغيرات بعرضها على المتخصصين في مجال الدارسة، للتأكد من سلامه تمثيل الفقرات للمتغيرات و درجه كفايتها

المطلب الثالث: نتائج عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

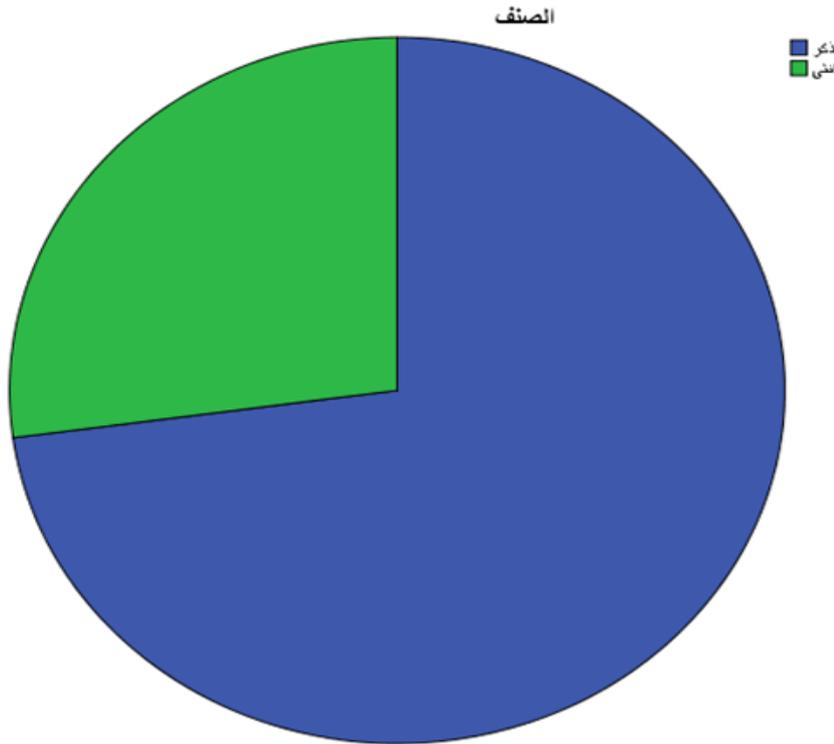
1/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

الجدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
ذكر	51	72.9 %
انثى	19	27.1 %
المجموع	70	100 %

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الاحصائية - مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (06): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الاحصائية - مخرجات برنامج SPSS-

**تحليل النتائج:** يتبين من خلال الجدول(07) و الشكل أن نسبة الذكور بلغت %72.9 من مجموع الباحثين، وهذا يعني أن أغلبية أفراد العينة ذكور، وهذا ما يعكس الواقع الفعلي للشركة ، حيث أن أغلب العمال فيها هم من الذكور، وربما يعزى هذا لطبيعة التخصصات المطلوبة في مثل هذه الشركة.

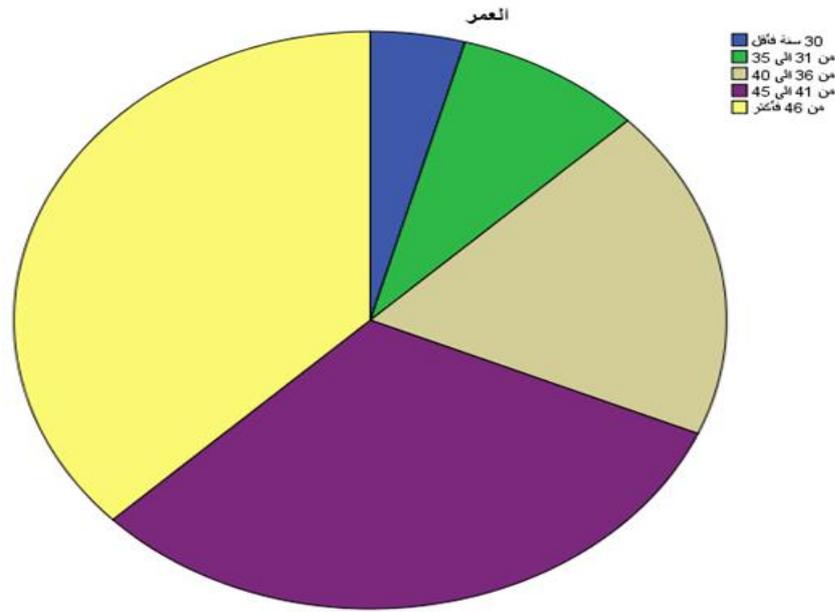
2/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن

الجدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

العمر	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
30 سنة فأقل	3	4.3%
35-31 سنة	6	8.6%
40-36 سنة	13	18.6%
45-41 سنة	22	31.4%
46 سنة فأكثر	26	37.1%
المجموع	70	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج المعالجة الاحصائية - مخرجات برنامج SPSS-

الشكل رقم(07): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج المعالجة الاحصائية - مخرجات برنامج SPSS-

**تحليل النتائج:** يلاحظ من خلال الجدول (08) و الشكل أدناه أن 37.1% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 46 سنة فأكثر سنة ،وهو ما يؤكد الشركة نحو الإعتماد على خبرة و معرفة بشكل كبير ،تم تليها الفئة التي يتراوح أعمارهم من 45-41 سنة بنسبة 31.4% ،ثم الفئة ذات أعمار من 40-36 سنة بنسبة 18.6% ،تم تليها فئة التي يتراوح أعمارهم من 35-31 سنة بنسبة 8.6 % ،وأخيرا الفئة الأقل تمثيلا وهي فئة العاملين التي تتراوح أعمارهم من 30 سنة فأقل بنسبة 4.3% .

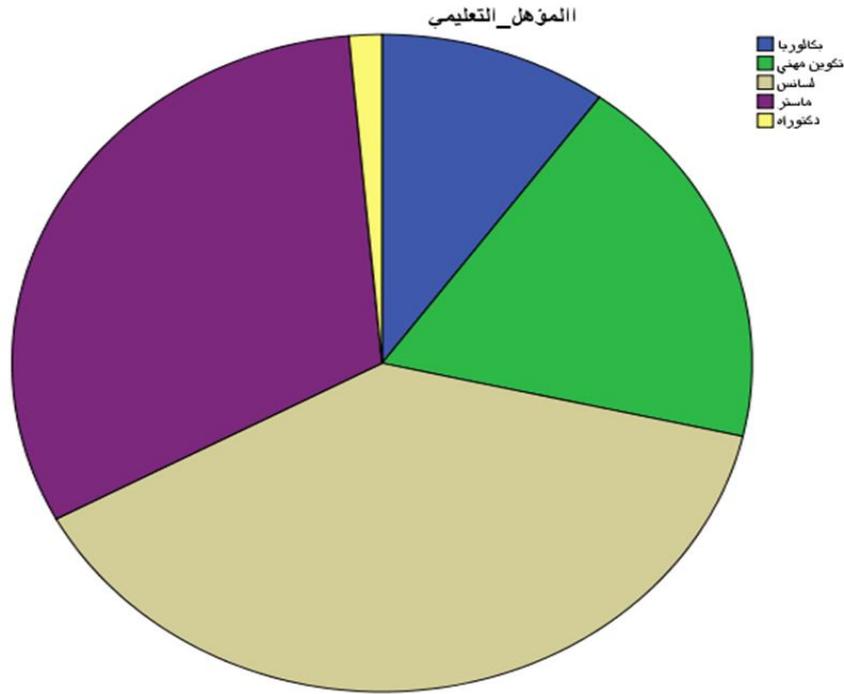
- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

الجدول رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل التعليمي

الفئة	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
بكالوريا	7	10.0%
تكوين مهني	13	18.6%
ليسانس	27	38.6%
ماستر	22	31.4%
دكتوراه	1	1.4%
المجموع	70	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الاحصائية - مخرجات برنامج SPSS

الشكل (08) يمثل توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الاحصائية - مخرجات برنامج SPSS

يتضح من جدول (09) و الشكل أعلاه أن المؤسسة تحتوي تنوعا في أفرادها من حيث المؤهل التعليمي بحيث تمثل فئة ليسانس النسبة الأكثر اعتمادا في الشركة بـ38.6% و هذه نسبة جيدة تدل على سياسة التوظيف على أساس الشهادة التي تتبعها الشركة محل الدراسة ، وتليها فئة ماستر بنسبة 31.4 %، تم تليها فئة تكوين مهني بنسبة 18.6% ، تم تليها فئة بكالوريا بنسبة 10.0% ،وأخيرا فئة دكتوراه بنسبة 1.4 %

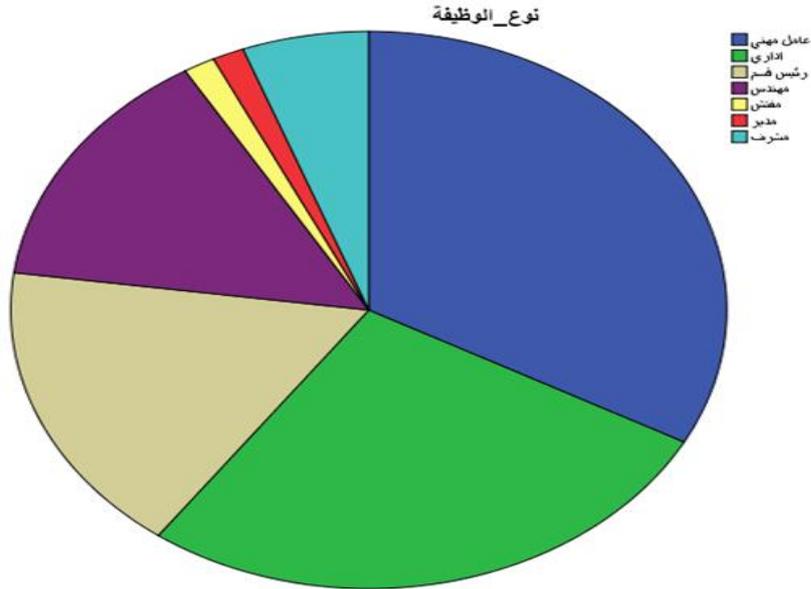
4/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير نوع الوظيفة :

الجدول رقم (10) يمثل توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة

الفئة	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
عامل مهني	23	32.9%
اداري	19	27.1%
رئيس قسم	12	17.1%
مهندس	10	14.3%
مفتش	1	1.4%
مدير	1	1.4%
مشرف	4	5.7%
أخرى أذكرها	-	-
المجموع	70	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الاحصائية - مخرجات برنامج SPSS

الشكل (09) يمثل توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الاحصائية - مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول و الشكل أعلاه أن المؤسسة محل الدراسة تحتوي تنوعا في أفرادها من حيث المسمى الوظيفي، بحيث تمثل فئة عامل المهني النسبة الأكثر اعتمادا في المؤسسة وتقدر بـ 32.9% ، وتليها فئة اداريين بنسبة 27.1% ، في حين تأتي فئة رئيس قسم في مرتبة الثالثة بنسبة 17.1%، و تليها فئة مهندس

بنسبة 14.3% ، و فئة مشرف في مرتبة الخامسة بنسبة 5.7% لتأتي فئتين مفتش و مدير في الأخير كل منهما نسبة 1.4%

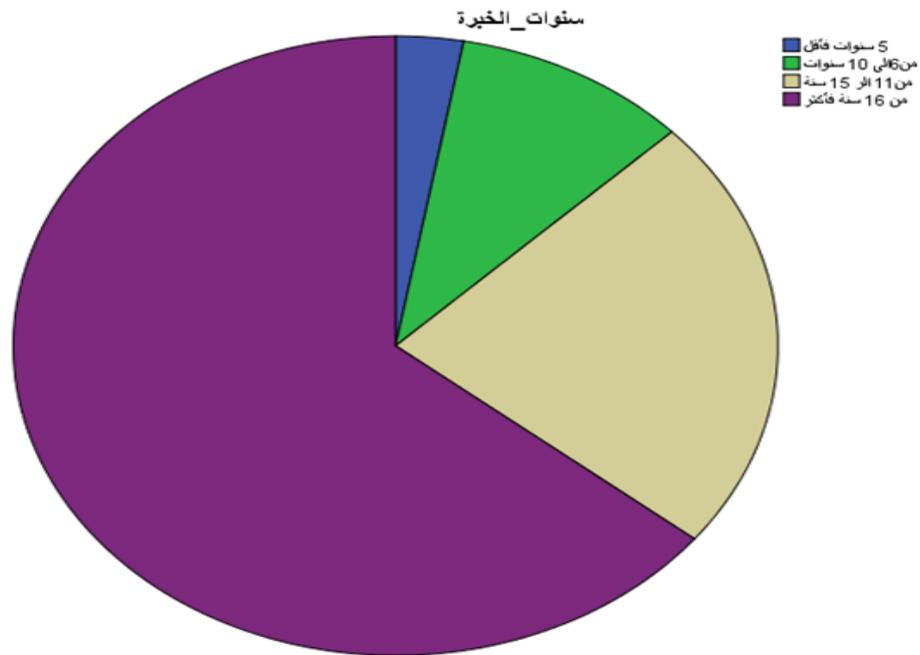
-توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة :

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
5 سنوات فأقل	2	2.9%
6-10 سنوات	7	10.0%
11-15 سنوات	16	22.9%
16 سنوات فأكثر	45	64.3%
المجموع	70	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الاحصائية - مخرجات برنامج SPSS

الشكل (10) يمثل توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الاحصائية - مخرجات برنامج SPSS

من خلال الشكل أعلاه، نرى أن الفئة الغالبة في المؤسسة محل الدراسة هي الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية بين 16 سنوات فأكثر بنسبة 64.3% ، و تقدر الفئة التي تتراوح خبرتها 11-15 سنوات 22.9%، بينما الفئة ذات 6-10 سنوات تقدر بنسبة 10.0% ، وأخيرا الفئة التي خبرتها 5 سنوات فأقل بنسبة 2.9%

#### المطلب الرابع : تحليل احصائي لبيانات الاستبيانات واخبار الفروض

1. نتائج الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة التابعة و المستقلة:

جدول رقم(12) معايير تحديد الإتجاه

الرأي	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
محايد	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20
موافق بشدة	من 4.21 إلى 5

المصدر :إعداد الطالبين

- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمحور الإعداد للتغيير (مرحلة الإداية ):

للتعرف على مستوى الإعداد للتغيير (مرحلة الإداية ) بالشركة محل الدراسة، تم الاسترشاد بنتائج الإحصاء الوصفي .والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) :النتائج المتعلقة بأتجاه آراء المستجوبين اتجاه فقرات المحور الأول المتعلقة بالإعداد للتغيير (مرحلة الإداية ) :

رقم	البعد أول "الإعداد للتغيير "	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأتجاه العام
1	تقوم ادارة المؤسسة بالتخطيط الجيد للتغيير (تغيير النظم، البرامج، طرق العمل، الإجراءات، التكنولوجيا ) .	3.41	1.161	1	موافقة
2	تحرص ادارة المؤسسة على خلق الشعور لدى الأفراد بالحاجة للتغيير .	3.10	1.131	2	الحياد

3	تسعى ادارة المؤسسة لمساعدة العاملين على إدراك عدم جدوى وفعالية الممارسات والسلوكيات الحالية.	2.97	1.090	3	الحياد
4	تحرص ادارة المؤسسة على مناقشة الأفراد ومشورتهم فيما يتعلق بأمور التغيير.	2.74	1.112	9	الحياد
5	تهتم ادارة المؤسسة بشرح أسباب التغيير ومبرراته للأفراد.	2.81	1.067	7	الحياد
6	تحرص ادارة المؤسسة على توضيح نتائج وأثار التغيير للأفراد.	2.81	1.011	8	الحياد
7	تهتم ادارة المؤسسة بالتعرف على احتمالات مقاومة التغيير.	2.97	0.978	4	الحياد
8	تحرص ادارة المؤسسة على التعرف على مسببات مقاومة التغيير.	2.83	1.076	6	الحياد
9	تقوم ادارة المؤسسة باتخاذ ما يلزم من إجراءات للتعامل مع مقاومة التغيير.	2.87	0.962	5	الحياد
-	المستوى الكلي للمحور أول	2.9476	0.86909	-	الحياد

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الاحصائية - مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه المتعلق ببعد الإعداد للتغيير (مرحلة الإداية ) أن المتوسط العام لفقرات المتغير بلغ (2.94) بإنحراف معياري قدره (0.86) بمستوى اتجاه العام محايدة ، وقد إحتلت الفقرة رقم 1 "تقوم ادارة المؤسسة بالتخطيط الجيد للتغيير (تغيير النظم، البرامج، طرق العمل، الإجراءات، التكنولوجيا ) " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.41 و إنحراف معياري بلغ 1.161 و بتجاه عام موافق ، لتحتل المرتبة الثانية الفقرة رقم 2 (تحرص ادارة المؤسسة على خلق الشعور لدى الأفراد بالحاجة للتغيير) بمتوسط حسابي الذي قدر ب 3.10 والإنحراف المعياري الذي بلغ 1.131 بتجاه عام محايد ، في حين جاءت الفقرة رقم 4 في المرتبة الأخيرة (تحرص ادارة المؤسسة على مناقشة الأفراد ومشورتهم فيما يتعلق بأمور التغيير) بالمتوسط الحسابي الذي بلغ 2.74 بإنحراف معياري 1.112

كما يظهر هذا الجدول أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير جاءت بدرجة الحياد مما يدل على وجود إتفاق متوسط حول معظم جوانب إجابات متمثلة في البعد الإعداد للتغيير (مرحلة الإداية).

- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمحور إدخال التغيير (مرحلة التغيير):

الجدول رقم (14): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه فقرات المحور الثاني المتعلقة إدخال التغيير (مرحلة التغيير):

الرقم	البعد الثاني "إدخال التغيير (مرحلة التغيير)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
1	تقرر ادارة المؤسسة التغيير المطلوب في ضوء تشخيص سليم للمشكلة.	3.03	1.142	2	الحياد
2	تقوم ادارة المؤسسة بإشراك الأفراد في تطور ومراجعة البدائل المحتملة للتغيير.	2.87	1.062	5	الحياد
3	تشارك ادارة المؤسسة الأفراد في اختيار التغيير المناسب.	2.81	1.067	7	الحياد
4	تأخذ ادارة المؤسسة في الاعتبار المحددات والقيود التنظيمية (الموارد المتاحة، السياسات،..) في اختيار التغيير.	2.86	0.982	6	الحياد
5	تتخذ ادارة المؤسسة الإجراءات اللازمة لوضع التغيير موضع التنفيذ.	2.90	1.065	4	الحياد
6	تقوم ادارة المؤسسة بإجراء التغييرات اللازمة في الوقت المناسب.	2.93	1.108	3	الحياد
7	تقوم ادارة المؤسسة بتوظيف ردود فعل الافراد عند تنفيذ المراحل اللاحقة لبرامج التغيير.	2.79	1.034	8	الحياد
8	تقوم ادارة المؤسسة بتوفير التعليم والتدريب	3.29	1.079	1	الحياد

## الفصل الثالث: دراسة حالة شركة إسمنت ولاية سعيدة

				اللازمين للسلوكيات والممارسات والإجراءات الجديدة.	
الحياد	-	0.89855	2.9339	المستوى الكلي للمحور الثاني	-

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الاحصائية - مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أنه جاءت فقرات هذا المحور بدرجة الحياد ، وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.79-3.29) أي أنه لا يوجد تفاوت في الاتجاه العام على أشكال إدخال التغيير (مرحلة التغيير) لدى كل عامل. حيث جاءت الفقرة "تقوم ادارة المؤسسة بتوفير التعليم والتدريب اللازمين للسلوكيات والممارسات والإجراءات الجديدة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.29) باتجاه العام محايدة ، تليها الفقرة "تقرر ادارة المؤسسة التغيير المطلوب في ضوء تشخيص سليم للمشكلة." بمتوسط حسابي (3.03) باتجاه العام محايدة ، بينما جاء في المرتبة الأخيرة فقرة "تقوم ادارة المؤسسة بتوظيف ردود فعل الافراد عند تنفيذ المراحل اللاحقة لبرامج التغيير." بمتوسط حسابي بلغ (2.79) باتجاه العام محايدة

### - تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمحور تثبيت التغيير :

الجدول رقم (15): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه فقرات المحور الثالث المتعلقة بتثبيت التغيير

الرقم	البعد الثالث "تثبيت التغيير"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
1	تحرص ادارة المؤسسة على تكريس وترسيخ التغيير الذي تم إحداثه في السلوكيات والممارسات الجديدة.	3.17	1.154	3	الحياد
2	تهتم ادارة المؤسسة باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان استمرارية التغيير.	3.31	1.210	1	الحياد
3	تقوم ادارة المؤسسة بتوفير الموارد الداعمة لاستمرار التغيير.	3.27	1.166	2	الحياد

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة إسمنت ولاية سعيدة

الحياد	4	1.171	3.07	تحرص ادارة المؤسسة على متابعة التغيير اجراء وتقييم موضوعي لنتائج التغيير .	4
الحياد	5	1.070	2.99	تقوم ادارة المؤسسة بإدخال ما يلزم من تعديلات ضرورية على التغيير الأصلي في ضوء نتائج التقييم.	5
الحياد	8	1.084	2.89	تهتم ادارة المؤسسة باطلاع الأفراد على سير عملية التغيير.	6
الحياد	9	1.067	2.81	تحرص ادارة المؤسسة على ربط منح الحوافز بمستوى أداء الأفراد في إنجاح التغيير واستمراريته.	7
الحياد	6	1.173	2.96	تحرص ادارة المؤسسة على تقديم ما يلزم من نصح وارشاد للأفراد أثناء التغيير .	8
الحياد	7	1.183	2.93	تهتم ادارة المؤسسة بمساعدة الأفراد على حل ما يواجههم من مشكلات وصعوبات أثناء التغيير.	9
الحياد	-	0.98901	3.0444	المستوى الكلي للمحور	-

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الاحصائية - مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق رقم (15) ان نتائج التحليل الوصفي لفقرات هذا المحور تشير إلى إتجاه عام واحد و هو الحياد حيث جاءت الفقرة " تهتم ادارة المؤسسة باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان استمرارية التغيير." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( 3.31 ) باتجاه العام محايدة ، و بانحراف بلغ (1.210) ، تليها الفقرة " تقوم ادارة المؤسسة بتوفير الموارد الداعمة لاستمرار التغيير." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.27) باتجاه العام محايدة و بانحراف بلغ (1.166)، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " تحرص ادارة المؤسسة على ربط منح الحوافز بمستوى أداء الأفراد في إنجاح التغيير واستمراريته." بمتوسط حسابي (2.81) باتجاه العام محايدة و بانحراف بلغ (1.067).

- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمحور مقاومة الأفراد للتغيير :

الجدول رقم (16) :النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه فقرات المحور الرابع المتعلقة بمقاومة الأفراد للتغيير

الرقم	البعد الرابع مقاومة الأفراد للتغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
1	قد يؤدي التغيير الى احتمال تركك لوظيفتك	3.37	1.241	5	الحياد
2	يقاوم الأفراد التغيير لأنه قد يفقدون بعض الامتيازات التي يتمتعون بها	3.47	1.201	2	موافقة
3	ألجأ إلى التغيب والتمارض أو التأخر تعبيرا عن عدم اقتناعي بالتغيير	3.10	1.342	6	الحياد
4	قد يؤدي التغيير الى اتباع سلوكيات وعادات جديدة غير معمول بها سلفا	3.60	1.160	1	الموافقة
5	قد يتسبب التغيير في تأخير عملية الترقية كعلاوة لبعض الأفراد	3.41	1.198	3	الموافقة
6	يقاوم الأفراد التغيير لأن القوانين والإجراءات الجديدة قد لا تخدمهم	3.39	1.289	4	الحياد
7	أعمل على إبراز إيجابيات النظام القديم للعمل وأشتكي من النظام الجديد	3.01	1.245	7	الحياد
8	لا أهتم بالتغييرات التي تحدث في المؤسسة لعدم اقتناعي بها	2.86	1.354	8	الحياد
-	المستوى الكلي للمحور	3.2768	0.98100	-	الحياد

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (16) أن أفراد عينة الدراسة يقاومون التغيير التنظيمي بشكل نسبي، والدليل على ذلك أن المستوى الكلي للمحور المقاومة جاء باتجاه العام محايد ، وهو ما يعكس رفض العمال للتغييرات التي تجريها

الشركة نتيجة التطورات التي تشهدها بيئة عملها، نتيجة لخوف العاملين من التغيير الذي قد يهدد مصالحهم الشخصية وأنه لا توجد حاجة للبرامج التطويرية التي تنتهجها المؤسسة والنظام التقليدي أفضل بالنسبة لهم.

وتبين أن متوسطات الحسابية لهذا المحور ، بالنسبة لعينة الدراسة قد تراوحت ما بين ( 2.86 و 3.60 ) بحيث نلاحظ أن الفقرة " قد يؤدي التغيير الى اتباع سلوكيات وعادات جديدة غير معمول بها سلفا" في المرتبة الأولى معبرة على اتجاه الموافقة ، وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.60 ) بانحراف معياري ( 1.160 ) ، تليه الفقرة " يقاوم الأفراد التغيير لأنه قد يفقدون بعض الامتيازات التي يتمتعون بها" في المرتبة الثانية معبرة على اتجاه الموافقة، وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.47 ) بانحراف معياري ( 1.201 )، لتأتي الفقرة " قد يتسبب التغيير في تأخير عملية الترقية كعلاوة لبعض الأفراد" في المرتبة الثالثة معبرة على اتجاه الموافقة و بمتوسط حسابي بلغ ( 3.41 ) و انحراف معياري ( 1.198 ) ، في حين نلاحظ العينة قصد الدراسة أبدت تحفظها نوعا ما عن رأيها باتجاه الحياد في باقي الفقرات.

## 2. تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات :

للإجابة على فرضيات الدراسة والكشف عن صحتها أو نفيها وقبل ذلك وجب التأكد أولا من أن بيانات أداة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بتطبيق اختبار التوزيع الطبيعي سمرنوف - كولمنجروف.

### الجدول رقم (17): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور الدراسة	قيمة Z	حجم العينة	مستوى الدلالة
الإعداد للتغيير (مرحلة الإداية)	1.211	70	0.106
إدخال التغيير (مرحلة التغيير)	0.977	70	0.295
تنشيت التغيير	1.195	70	0.115
مقاومة الأفراد للتغيير	1.159	70	0.136

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (17) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لمحاور الدراسة جميعها أكبر من ( 0.05 ) وهو ما يشير إلى أن بيانات أداة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لما يسمح بمتابعة تحليل فرضيات الدراسة وفقا للأدوات الإحصائية للاختبارات المعلمية . وسنقوم باختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الإدارة التغيير التنظيمي على مقاومة الأفراد للتغيير .

- اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير دال إحصائيا لإدارة التغيير التنظيمي على مقاومة الأفراد للتغيير

H0 : لا يوجد تأثير دال إحصائيا لإدارة التغيير التنظيمي على مقاومة الأفراد للتغيير

H1 : يوجد تأثير دال إحصائيا لإدارة التغيير التنظيمي على مقاومة الأفراد للتغيير

الجدول رقم (18) : نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير إدارة التغيير التنظيمي على مقاومة الأفراد للتغيير

معامل التحديد "R-deux"	اختبار (ت)		اختبار (F)		معادلة الأنحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
0.003	0.000	7.370	0.658	0.197	0.420	3.059	الثابت (باقي العوامل الأخرى )
	0.658	0.444			0.136	0.060	

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "ف" (0.197) وهي غير دالة إحصائيا ، و هذا يؤكد عدم وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (ادارة التغيير التنظيمي ) على متغير التابع (مقاومة الأفراد للتغيير )

كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة 0.444 وهي غير دالة إحصائيا ، وما تشير اليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغيير في قيمة أو درجة ادارة التغيير التنظيمي بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار (0.060) في مقاومة الأفراد للتغيير ، و هذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد "R-deux" المقدر ب( 0.003 ) من التباين في المتغير التابع ،

وعليه يمكن القول أن : لا يوجد تأثير دال إحصائيا لإدارة التغيير التنظيمي على مقاومة الأفراد للتغيير

- معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات (Pearson):

بعد التأكد من أن بيانات أداة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ننتقل إلى اختبار الفرضيات وذلك للكشف عن نوعية العلاقة ودرجة الارتباط بين المتغيرين، وسنستعمل في ذلك معامل الارتباط بيرسون Pearson

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدخال التغيير (مرحلة التغيير) و مقاومة الأفراد للتغيير لدى عمال شركة الإسمنت سعيدة.

H0 : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدخال التغيير (مرحلة التغيير) و مقاومة الأفراد للتغيير لدى عمال شركة الإسمنت سعيدة

H1 : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدخال التغيير (مرحلة التغيير) و مقاومة الأفراد للتغيير لدى عمال شركة الإسمنت سعيدة

الجدول رقم (19): يوضح علاقة الارتباط بين إدخال التغيير (مرحلة التغيير) و مقاومة الأفراد للتغيير

Corrélations			
		_الإدخال التغيير	_مقاومة التغيير
_الإدخال التغيير	Corrélation de Pearson	1	.042
	Sig. (bilatérale)		.732
	N	70	70
_مقاومة التغيير	Corrélation de Pearson	.042	1
	Sig. (bilatérale)	.732	
	N	70	70

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS

#### نتائج إختبار :

يتضح من الجدول (19) أنه لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 أو 0.05 بين إدخال التغيير (مرحلة التغيير) و مقاومة الأفراد للتغيير لدى عمال شركة الإسمنت سعيدة حيث كان معامل ارتباط يساوي 0.042 و هو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 و هذا يدل على عدم وجود علاقة ارتباط طردية تبين أنه كلما زادت عملية إدخال التغيير (مرحلة التغيير) تزداد مقاومة لأفراد للتغيير و كلما إنخفضت الأولى تنخفض الثانية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرض البديل .

الفرضية الفرعية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة الأفراد للتغيير لدى عمال شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير الصنف

H0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة الأفراد للتغيير لدى عمال شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير الصنف

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة الأفراد للتغيير لدى عمال شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير الصنف

جدول رقم (20) يبين كيفية اختبار الفرضية الثانية إختبار T

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
مقاومة التغيير	Hypothèse de variances égales	.841	.362	-.577	68	.566	-.15286	.26495	-.68157	.37584
	Hypothèse de variances inégales			-.533	28.065	.598	-.15286	.28677	-.74023	.43450

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F تساوي 0.841 ومستوى المعنوية المقابل لها أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 مما يدل على وجود تجانس بين فئة الذكور وفئة الإناث وبالتالي سوف نختار إختبار T في حالة تساوي التباينات، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (0.577) ، وهي غير دلالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.05) ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة الأفراد للتغيير لدى عمال شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير الصنف

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة الأفراد للتغيير لدى عمال شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير نوع الوظيفة

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة الأفراد للتغيير لدى عمال شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير نوع الوظيفة

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة الأفراد للتغيير لدى عمال شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير نوع الوظيفة

الجدول رقم (21) نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروق في المتغير مقاومة الأفراد للتغيير حسب متغير نوع الوظيفة

المحور	نوع الوظيفة	متوسط الحسابي	العدد	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	القرار
مقاومة الأفراد للتغيير	عامل مهني	3.5815	23	2.387	0.038	دال (توجد فروق)
	اداري	2.8421	19			
	رئيس قسم	2.8646	12			
	مهندس	3.6625	10			
	مفتش	5.0000	1			
	مدير	3.3750	1			
	مشرف	3.4063	4			

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى عمال شركة الإسمنت سعيدة في مقاومة التغيير و ذلك تبعا لنوع الوظيفة ،حيث تشير قيم إختبار ( F ) ومعنويتها إلى وجود فروق دالة إحصائيا عند

مستوى معنوية 0.05 ،بين العمال شركة فيما يتعلق بمقاومة الأفراد للتغير و ذلك تبعا لنوع الوظيفة ، وهذا يعني أن مقاومة الأفراد للتغيير تختلف حسب وظائفهم في مؤسسة .

لمعرفة لصالح من هذه الفروق استخدمنا اختبار LSD :

الجدول رقم (22) : اختبار البعدي LSD

Comparaisons multiples						
Variable dépendante: التغيير_مقاومة						
LSD						
(I) الوظيفة_نوع	(J) الوظيفة_نوع	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Significati on	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
مهني عامل	اداري	.73942*	.28730	.012	.1653	1.3135
	قسم رئيس	.71694*	.33001	.034	.0575	1.3764
	مهندس	-.08098-	.35103	.818	-.7824-	.6205
	مشرف	.17527	.50203	.728	-.8280-	1.1785
اداري	مهني عامل	-.73942-*	.28730	.012	-1.3135-	-.1653-
	قسم رئيس	-.02248-	.34171	.948	-.7053-	.6604
	مهندس	-.82039-*	.36205	.027	-1.5439-	-.0969-
	مشرف	-.56414-	.50980	.273	-1.5829-	.4546
قسم رئيس	مهني عامل	-.71694-*	.33001	.034	-1.3764-	-.0575-
	اداري	.02248	.34171	.948	-.6604-	.7053
	مهندس	-.79792-*	.39679	.049	-1.5908-	-.0050-
	مشرف	-.54167-	.53504	.315	-1.6109-	.5275
مهندس	مهني عامل	.08098	.35103	.818	-.6205-	.7824
	اداري	.82039*	.36205	.027	.0969	1.5439
	قسم رئيس	.79792*	.39679	.049	.0050	1.5908
	مشرف	.25625	.54825	.642	-.8393-	1.3518
مشرف	مهني عامل	-.17527-	.50203	.728	-1.1785-	.8280

	اداري	.56414	.50980	.273	-.4546-	1.5829
	قسم رئيس	.54167	.53504	.315	-.5275-	1.6109
	مهندس	-.25625-	.54825	.642	-1.3518-	.8393
* . La différence moyenne est significative au niveau 0.05.						

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الاحصائية - مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (22) أنه تم إستبعاد نوعين من رتبة الوظيفية ( مفتش ، مدير ) لأنهما يؤثران على اختبار بسبب أنهم مجموعتين فيهم أقل من ملاحظتين  
في اخير تبين لنا من خلال هذا اختبار انه يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات النوع الوظيفي لهذه العينة حيث :

ونلاحظ انه يوجد فرق في مقاومة التغيير بين نوع وظيفة في رتبة عامل مهني و رتبة اداري لصالح عامل مهني بمعنى أن عامل مهني لديه مقاومة للتغير أكبر من اداري وكذلك هذا أمر ينطبق بين رتب عامل مهني و رئيس قسم حيث أنه الذي لديه مقاومة أكبر هو عامل المهني

ونلاحظ انه يوجد فرق في مقاومة التغيير بين نوع وظيفة في رتبة مهندس و رتبة اداري لصالح مهندسي

ونلاحظ انه يوجد فرق في مقاومة التغيير بين نوع وظيفة في رتبة مهندس و رتبة رئيس قسم لصالح مهندس كما نلاحظ على عدم وجود فروق بين رتبة مشرفين و باقي رتب .

ويمكن قول أن الموظفين في المستويات الأعلى مثل أصحاب الرتب ( رئيس قسم، اداري ، مشرف) ليس لديهم ميول للمقاومة التغير بدرجة كبيرة لأنه يمكن أن نظرتهم للتغيير استراتيجية بينما أصحاب الرتب (عمال مهني ، مهندس) لديهم ميول أكثر للمقاومة و يمكن أن يرجع سبب الى الخوف من التغيير لأنه من ممكن أن يؤثر على مناصبهم أو تدرجهم الوظيفي .

#### 4. نتائج الفصل التطبيقي :

دلت النتائج أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد إدارة التغيير التنظيمي لدى ادارة مؤسسة اسمنت بولاية سعيدة بمستوى ممارسة متوسط، ويأتي بعد إدخال التغيير (مرحلة التغيير) في المرتبة الأولى، يليه بعد تثبيت

التغيير (مرحلة إعادة التجميد) في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة بعد الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة).

وتفسر هذه النتيجة على أن المبحوثين ركزوا على جانب إدخال التغيير (مرحلة التغيير) ، كأداة فعالة في إدارة التغيير التنظيمي ،لذا يعد جانب إدخال التغيير (مرحلة التغيير) مهما للإدارة و ذلك لتحقيق التغيير الذي خططت له المؤسسة ، كما ركز المبحوثون على بعد تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد) حيث الفقرة التي لقت إهتماما كبيرا من قبل أفراد العينة " " تقوم ادارة المؤسسة بتوفير التعليم والتدريب اللازمين للسلوكيات والممارسات والإجراءات الجديدة . " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( 3.29 ) باتجاه العام محايدة، حيث تفسر هذه النتيجة أن هذه الفقرة مؤثرة بشكل فعال في هذا البعد حتى أن التدريب مطلبًا مهمًا للنمو المهني لدى العاملين نحو تحقيق التطور التنظيمي .ما يساعدهم على تعلم المعرفة والأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغييرات في سلوكهم وعاداتهم ومعرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم اللازمة في أدائهم لعملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المؤسسة المتمثلة في تثبيت التغيير ، في أخير ركز المبحوثين على بعد الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة)، حيث أن الفقرة التي كان لها تأثير في هذا البعد " تقوم ادارة المؤسسة بالتخطيط الجيد للتغيير (تغيير النظم، البرامج، طرق العمل، الإجراءات، التكنولوجيا ) " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.41) و إنحراف معياري بلغ(1.161)، بحيث تفسر على مدى أهمية التخطيط الجيد للتغيير للإدارة المؤسسة.

-فيما يتعلق لنتيجة استجابات المبحوثين لبعده مقاومة الافراد للتغيير هناك مستوى متوسط لمقاومة التغيير في الشركة بمتوسط حسابي (3.27) و انحراف معياري (1.35)، أي أن أفراد عينة يقاومون التغيير بشكل نسبي.

كما أثبتت الدراسة :

-أنه "لايوجد تأثير دال إحصائيا لإدارة التغيير التنظيمي على مقاومة الأفراد للتغيير" حيث أن قيمة "F" (0.197) وهي غير دالة احصائيا ، و هذا يؤكد عدم وجود دلالة احصائية لتأثير المتغير المستقل (ادارة التغيير التنظيمي ) على متغير التابع (مقاومة الأفراد للتغيير ) وهو ما يؤكد بأن هنالك عوامل أخرى تأثر على مقاومة الأفراد للتغيير .

-وأثبتت الدراسة أنه " لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدخال التغيير (مرحلة التغيير) و مقاومة الأفراد للتغيير لدى عمال شركة الإسمنت سعيدة " حيث كان معامل إرتباط يساوي 0.042 و هو غير دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 و هذا يدل على عدم وجود علاقة ارتباط .

-وأثبتت الدراسة أنه " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة الأفراد للتغيير لدى عمال شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير الصنف "،، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (0.577) ، وهي غير دلالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.05) ، وبالتالي نقول أنه لا يوجد فروق تعزى لمتغير الصنف

-كما أثبتت الدراسة أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة الأفراد للتغيير لدى عمال شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير نوع الوظيفة" ، حيث تشير قيمة (F) تساوي (2.387) ومعنويتها (0.038) إلى

وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين العمال شركة فيما يتعلق بمقاومة الأفراد للتغيير و ذلك تبعا لنوع الوظيفة ، وهذا يعني أن مقاومة الأفراد للتغيير تختلف حسب وظائفهم في مؤسسة ، و يمكن قول أنه هذه الفروق لصالح أصحاب الرتب (عمال مهني ، مهندس) لديهم ميول أكثر للمقاومة و يمكن أن يرجع سبب الى الخوف من التغيير لأنه من ممكن أن يآثر على مناصبهم أو تدرجهم الوظيفي .

## خلاصة الفصل :

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة والتي كان الهدف منها معرفة مدى تأثير ادارة التغيير التنظيمي على مقاومة الأفراد للتغيير ، وذلك من خلال توزيع الاستبيانات على الموظفين لدى المؤسسة الذي تضمن ثالثة محاور خاصة بإدارة التغيير التنظيمي ومحور خاص بمقاومة الأفراد للتغيير .

وقد اتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها على مستوى مؤسسة الاسمنت حيث ان افرادها يرون بان هذه الاخيرة لا تطبق ادارة التغيير بشكل فعال، وأنه لا يوجد أثر لإدارة التغيير على مقاومة الافراد التغيير و انا مقاومة الافراد للتغيير تتأثر بعوامل اخرى لم تكن محل الدراسة.



# الخاتمة العامة



أصبحت ضرورة إحداث التغييرى شرطاً أساسياً فى المساهمة فى تحسين الأداء لنمو و تطور المنظمات و استمراريتهأ، إذ يهيبئ المنظمة سواء كانت خاصة أو عمومية مواكبة التغييرات الحاصلة داخل أو خارج المنظمة من جميع جوانبها الهيكلية ،التنظيمية و حيث سلوكيات الأفراد. كما أن الاهتمام بالموارد البشرى داخل المنظمة يعتبر من الأولويات التى تحقق من خلالها المنظمة أهدافها التى وجدت من أجلها بكفاءة و فعالية أكثر لكى تصبح قادرة على منافسة المنظمات الأخرى فى ظل البيئة المتميزة بالتعقيد و التغييرى المستمر .

تواجه المؤسسات العمومية تحديات كبيرة لإدارة التغيير التنظيمى بفعالية ومعالجة المشاكل الفنية والإنسانية الناتجة عن التغيير التنظيمى وتحقيق التوازن الجديد للمؤسسة، وهذا ما يتطلب فهم أسباب مقاومة التغيير ومعالجتها .

و نظراً لأهمية إدارة التغيير التى أصبحت مطلباً جوهرياً فى كافة نواحي الحياة المعاصرة ما عزز انتشار الدراسات المنهجية حولها ، فقد قمنا باختيار موضوع إدارة التغيير التنظيمى و أثرها على مقاومة الأفراد للتغيير و جعله حمل دراستنا اليوم ، و ذلك من خلال دراسة حالة على مستوى مؤسسة الإسمنت بالحاسنة ، و على ضوء الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات

#### نتائج الدراسة :

من خلال النتائج التى تم التوصل إليها من تحليل البيانات يمكن إدراج أهم الاستنتاجات وكمايأتى:

- ✓ بالنسبة للفرضية الرئيسية : أثبتت الدراسة أنه "لايوجد تأثير دال إحصائياً لإدارة التغيير التنظيمى على مقاومة الأفراد للتغيير" وهو ما يؤكد بأن هنالك عوامل أخرى تؤثر على مقاومة الأفراد للتغيير .
- ✓ وبالنسبة للفرضية الفرعية الأولى :أثبتت الدراسة أنه" لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدخال التغيير (مرحلة التغيير) و مقاومة الأفراد للتغيير لدى عمال شركة الإسمنت سعيدة "
- ✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية : أثبتت الدراسة أنه" لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية فى مقاومة الأفراد للتغيير لدى عمال شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير الصنف "
- ✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة : أثبتت الدراسة أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى مقاومة الأفراد للتغيير لدى عمال شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير نوع الوظيفة" ، وهذا يعنى أن مقاومة الأفراد للتغيير تختلف حسب وظائفهم فى مؤسسة ، و يمكن قول أنه هذه الفروق لصالح أصحاب الرتب (عمال مهني ، مهندس) لديهم ميول أكثر للمقاومة و يمكن أن يرجع سبب الى الخوف من التغيير لأنه من ممكن أن يؤثر على مناصبهم أو تدرجهم الوظيفى .

- ✓ مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى ادارة مؤسسة الاسمنت سعيدة كان متوسطاً، وقد جاءت أبعاد إدارة التغيير التنظيمي بمستوى ممارسة متوسط، ويأتي بعد إدخال التغيير (مرحلة التغيير) في المرتبة الأولى، يليه بعد تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد) في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة بعد الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة).
- ✓ هناك اهتمام ضعيف من قبل ادارة المؤسسة من بإشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرار وتفويضهم لجزء من سلطاتهم للأفراد الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية.
- ✓ هناك مستوى متوسط لمقاومة التغيير في الشركة، و ذلك ما تأكده النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه فقرات المحور الرابع المتعلقة بمقاومة الأفراد للتغيير، و الذي كان باتجاه عام متوسط أي أن أفراد عينة الدراسة يقاومون التغيير التنظيمي بشكل نسبي
- ✓ أثرت التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية على جوانب معينة في الشركة في حين لم يكن تأثيرها مباشر على عناصر اخرى.
- ✓ ويتضح مما سبق أن نجاح أي تغيير في المؤسسة لتحقيق ما تهدف إليه يعتمد اعتمادا أساسيا على نوع السلوك الذي يقرره العمال حيال هذا التغيير ومدى دعمه وعدم مقاومتهم له.

#### توصيات ومقترحات:

- من خلال النتائج المتوصل إليها في دراستنا لموضوع ادارة التغيير التنظيمي واثرها على مقاومة الافراد للتغيير وملاحظتنا بموقع الدراسة يجعلنا نقترح ما يلي :
- ✓ يتوقف نجاح أو فشل المؤسسات في إحداث التغيير التنظيمي على اعتماد استراتيجية للتغيير التنظيمي، بالإضافة إلى تحديد وإتباع نموذج لإدارة التغيير التنظيمي والذي يتضمن كيفية إحداث التغيير التنظيمي وخطواته.
- ✓ تعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل الحاسمة في نجاح إدارة التغيير أو فشلها، وذلك من خلال ما توفره من مناخ ملائم يساعد على عملية التغيير، وبالتالي لابد من التركيز عليها لأنها تلعب دورا بارزا ومهما في المؤسسات.
- ✓ لابد من عدم ربط التغيير التنظيمي بفكرة الانقلاب المهني، أو التعنت أو حتى المقاومة، لأن التغيير مهما كان، لابد أن يكون له إيجابيات، رغم حتمية التضحية، فهدف التغيير هو البحث دائما إلى الأفضل
- ✓ الاهتمام بالنواحي السيكولوجية للعمال وإشراكهم في العمل التغييرى وذلك من أجل تقادي أي نوع من المقاومة.
- ✓ توسيع مجال البحوث حول العوامل المؤثرة على مظاهر المقاومة للتغيير.

- ✓ أظهرت الدراسة أن بعد الإعداد للتغيير (مرحلة الإدابة ) بالشركة محل الدراسة، جاء بدرجة متوسطة لذا توصي الدراسة بمشاركة العاملين في عملية تخطيط برامج التغيير وتنفيذها، والابتعاد عن أي سبب من أسباب معوقات التغيير التنظيمي ، ومكافأة المطبقين لخطط التغيير، والاهتمام بموضوع المكافآت بشكل عام، والاهتمام بالعنصر الإنساني داخل شركة .
- ✓ مناقشة جميع الافكار و المخاوف الخاصة بالتغيير.



# قائمة المراجع



قائمة المراجع

➤ مصادر باللغة العربية :

❖ الكتب :

1. منى مؤتمن. (2004). آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية. عمان: مركز الكتاب الاكاديمي.
2. أحمد الخطيب ، و عادل سالم معايحه . (2009). الإدارة الحديثة نظريات و استراتيجيات ونماذج حديثة. (جدارا للكتاب العالمي، المحرر) عمان: إربد: عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع.
3. أحمد عطا الله الجهني. (05 08, 2011). مجالات التغيير التنظيمي (الإصدار 1). الرياض، السعودية : قرطبة للنشر و التوزيع.
4. أحمد ماهر. (2000). السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات. القاهرة: الدار الجامعية.
5. حريم , حسين. (2004). السلوك التنظيمي؛ سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال (الإصدار 1). الأردن، الأردن: دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع.
6. حريم, حسين. (2003). إدارة المنظمات -منظور كلي (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع.
7. خليل محمد حسن الشماخ، و كاظم حمود خضير. (2005). نظرية المنظمة (الإصدار 2). عمان، الأردن : دار المسيرة للنشر.
8. زيد منير عيوي. (2007). إدارة التغيير و التطوير (الإصدار 1). عمان، الأردن : دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع.
9. ستيف سميت. (2001). ادارة التغيير وسائل عملية الإدارة التغيير. الرياض: مكتبة الشقري.
10. سكوت، و جاني دنيس. (2001). ادارة التغيير في العمل. الرياض: دار المعرفة.
11. سلامة عبد العظيم حسين. (2006). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة. عمان: دار الفكر.
12. سلمان محمود العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
13. سيد عبد الله معتز . (2014). إدارة التغيير التنظيمي -الأسس النظرية و المهارات و التطبيقات العملية- (الإصدار 1). القاهرة، مصر : مكتبة الأنجلو المصرية.
14. صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محسن منصور الغالبي . (2008). الإدارة و الأعمال (الإصدار 2). عمان، الأردن : دار وائل للنشر و التوزيع.
15. عبد الله بن عبد الغني الطجم. (2003). التطوير التنظيمي (الإصدار 3). جدة، السعودية : دار حافظ للنشر و التوزيع.
16. عثمان فاروق. (2000). قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين. المنصورة، مصر: دار الوفاء.
17. علي الحماوي. (1999). التغيير النكي. بيروت: دار ابن حزم.
18. لوكيا الهاشمي. (2006). السلوك التنظيمي (الإصدار 2). عين مليلة، الجزائر : دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع.

19. محمد يوسف النمران العطييات . (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين (الإصدار 1). عمان، الأردن : دار حامد للنشر و التوزيع.
20. محمد قاسم القريوتي. (2000). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
21. محمود سلمان العميان . (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الإصدار 2). عمان، الأردن : دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع.
22. هوسي. (2002). كيف تتفاعل مع التغييرات المؤسسية سلسلة نحو النجاح. القاهرة: دار الفاروق للطباعة والنشر والتوزيع.
23. صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2012). مبادئ السلوك التنظيمي.
24. عبد الله البريدي. (2005). كيف نشخص الثقافة التنظيمية. (73).

### ❖ المجالات :

1. جميلة عزوق. (06, 2021). القيادات اللازمة لنجاح التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة دراسة ميدانية على عينة من مديري مؤسسات التعليم الثانوي بالمسيلة. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية (1)، صفحة 98.
2. خليل جابر. (2015). ادارة التغيير. مجلة علوم الاقتصادية.
3. علي فارس، و يزيد شويعل . (15, 12, 2019). تغيير النظمي :قراءة في مفهوم. مجلة القبس للدراسات النفسية و الاجتماعية، الصفحات 174-191.
4. محمد مصطفى القصيمي . (31, 08, 2008). اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير. مجلة تنمية الرافدين، الصفحات 91-109.
5. مستورة عبد الله جراد الزهراني، و عزيزة عبد الله طيب. (12, 2021). المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس بجدة. مجلة الإدارة التربوية (21)، صفحة 121.
6. موسى اللوزي. (1997). اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير. مجلة دراسات الجامعة الأردنية (25)، الصفحات 338-356.
7. ناصر محمد الفوزان، و أحمد سالم العامري. (1997). مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية أسبابها وطرق علاجها. مجلة الإدارة العامة، (3)37، الصفحات 350-358.
8. يحيى سليم ملحم، و محمد شاكر الابراهيمى . (04, 2008). استراتيجيات واسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية. المجلة الاردنية في إدارة أعمال، الصفحات 216-245.
9. راتب السعود ، و زينب الشوايكة . (6-8, 11, 2012). مقاومة التغيير في المنظمات التربوية (ورقة عمل). مؤتمر فيلادلفيا الدولي السابع عشر (ثقافة التغيير: الأبعاد-العوامل-التمثيلات). عمان، كلية الآداب و الفنون ، الأردن: جامعة فيلادلفيا.
10. سليم الغائب، و نوال زواوي . (20, 06, ). استراتيجيات إدارة التغيير و التقليل من حدة مقاومته. جامعة الجزائر 1 الصفحات 162-182.
11. عالم مصطفى محمد سعيد. (03, 2005). القيادة الإدارية الفعالية ودورها في التغيير الايجابي للمنظمات. 16. جدة . الملتقى الإداري الثالث للجمعية السعودية.

❖ الرسائل والمذكرات :

1. معيزي, قويدر. (2011). مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي إدارة التغيير مقاومة التغيير. الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية (الصفحات 1-14). البلدة: جامعة سعد دحلب.
2. بن علي عبد الوهاب. (2015). مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج(ALVER) بوهان، (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الإجتماعية، وهران: جامعة محمد بن احمد .
3. دنيا بوبيب. (2013). الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة -شركة بيبسي الجزائر-. رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، 111-114. الجزائر، علوم التسيير.
4. دنيا بوديب . (2014). الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة -شركة بيبسي الجزائر- (رسالة الماجستير). كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر : جامعة الجزائر 3.
5. ديمة وصوص. (2006). درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن والصعوبات التي تواجهها. الاردن.
6. رابح درواش . (18-19 5, 2011). مقاومة التغيير في المنظمات-الأسباب و العوامل. الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية (الصفحات 1-11). البلدة: جامعة سعد دحلب.
7. سليم إلياس سالم. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة اعمال.
8. 32. مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة اعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر.
9. بن علي عبد الوهاب. (2015). مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج(ALVER) بوهان، (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الإجتماعية، وهران: جامعة محمد بن احمد .
10. سماتي حاتم. (2018). واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق النظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت و بسكرة (أطروحة دكتوراه ). كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، بسكرة : جامعة محمد خيصر.
11. شقة مسعودة. (2017). التغيير التنظيمي و علاقته بأداء الموارد البشرية ، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للتنقيب حاسي مسعود ENAFOR، (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، ورقلة: جامعة فاصدي مبراح.
12. عبد الله المداري الحربي . (2001). مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة، (رسالة ماجستير ). جدة: جامعة الملك عبد العزيز .
13. عبد الله بن عبد الغني الطجم . (2001). مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة (رسالة ماجستير ). جدة، السعودية : جامعة الملك عبد العزيز.
14. غول فرحات. (2011). دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة. الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية (الصفحات 1-21). الجزائر: جامعة دالي ابراهيم.
15. قويدر معيزي . (2011). مفاهيم اساسية عن التغيير التنظيمي إدارة التغيير مقاومة التغيير. الأبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية (الصفحات 1-14). البلدة: جامعة سعد دحلب.
16. محمد فريد القواسمة. (2005). عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات. عمان، جامعة عمان العربية.

17. مهدي فاطمة الزهراء. (2020). مطبوعة في إدارة التغيير، .11. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد البشير الإبراهيمي.
18. إلياس سالم. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة اعمال. 32. مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة اعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر.
19. نبيل سوفي. (2011). ، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجل (مذكرة الماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسنطينة: منتوري.

### ➤ المصادر باللغة الأجنبية :

1. Bareil, c. (2004, 08 26). la resistance au changement:synthese et critique des ecrits. (H. Montréal, Éd.) *centre d'études en transformation des organisations*, pp. 1-17.
2. Brandenburg, & Binder. (1992). Emerging trends in human performance interventions. *Handbook of human performance technology*, pp. 651-671.
3. K Lewin .(1951) .Theory Social Science ..New York ،Harper and Row.
4. Kotter. (1997). *Leading change: why transformation efforts fail. Engineering Management Review*.
5. PATON, & McCalman. (2001). *Change Management A Guide to Effective Implementation*.
6. PATON, & McCalman. (2001). *Change Management : A Guide to Effective Implementation*.
7. PATON ;McCalman .(2001) .Change Management : A Guide to Effective Implementation .*Sage Publications*.197-186 ،
8. Recklies .(2001 ,08) .Managing change: definition and phases in change processes .*Political geography*.443-423
9. Wasson, & Humphrey. (2003, June). Toward explicit policy management for virtual organizations. *International Workshop on Policies for Distributed Systems and Networks*, pp. 173-182.



# قائمة الملاحق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص ادارة الأعمال

## استبيان

تحية طيبة :

يسرني أن أقدم إليكم بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال – بعنوان : (إدارة التغيير التنظيمي و أثرها على مقاومة الأفراد للتغيير دراسة حالة مجمع الاسمنت بالحساسنة )، لذا ارجوا من سيادتكم المحترمة تعبئتها بكل مصداقية وموضوعية، علما أن إجاباتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة ومستخدم فقط لأغراض البحث العلمي

نشكركم على حسن تعاونكم ولكم منا فائق التقدير والاحترام

الجزء الأول : المعلومات الشخصية :

ضع علامة X في الإجابة الصحيحة

 ذكر  انثى

1- الصنف :

2- العمر :

40-36 35-31 30 سنة فأقل 46 فأكثر 45- 41 
 ماستر  
 دكتوراه

 ليسانس  
 بكالوريا
3- المؤهل التعليمي :  
 تكوين مهني

 رئيس قسم  
 مدير

 اداري  
 مفتش
4- نوع الوظيفة :  
 عامل مهني  
 مهندس

أخرى أذكرها .....

 مشرف

5- سنوات الخبرة :

10-6 سنوات 5 سنوات فأقل 16 سنوات فأكثر 15-11 سنوات 

الجزء الثاني : متغيرات الدراسة

## متغير مستقل : إدارة التغيير التنظيمي

العبارات التالية تتعلق بممارسة ادارة مؤسسة الاسمنت للإدارة التغيير التنظيمي (أبعاد عملية التغيير التنظيمي ) ، الرجاء وضع إشارة ( X ) أمام كل عبارة في المربع المناسب لاختيارك.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
<b>الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة)</b>					
					1 تقوم ادارة المؤسسة بالتخطيط الجيد للتغيير (تغيير النظم، البرامج، طرق العمل، الإجراءات، التكنولوجيا ) .
					2 تحرص ادارة المؤسسة على خلق الشعور لدى الأفراد بالحاجة للتغيير.
					3 تسعى ادارة المؤسسة لمساعدة العاملين على إدراك عدم جدوى وفعالية الممارسات والسلوكيات الحالية.
					4 تحرص ادارة المؤسسة على مناقشة الأفراد ومشورتهم فيما يتعلق بأمور التغيير.
					5 تهتم ادارة المؤسسة بشرح أسباب التغيير ومبرراته للأفراد.
					6 تحرص ادارة المؤسسة على توضيح نتائج وأثار التغيير للأفراد.
					7 تهتم ادارة المؤسسة بالتعرف على احتمالات مقاومة التغيير.
					8 تحرص ادارة المؤسسة على التعرف على مسببات مقاومة التغيير.
					9 تقوم ادارة المؤسسة باتخاذ ما يلزم من إجراءات للتعامل مع مقاومة التغيير.
<b>إدخال التغيير ( مرحلة التغيير )</b>					
					10 تقرر ادارة المؤسسة التغيير المطلوب في ضوء تشخيص سليم للمشكلة.
					11 تقوم ادارة المؤسسة بإشراك الأفراد في تطور ومراجعة البدائل المحتملة للتغيير.

					12	تشارك ادارة المؤسسة الأفراد في اختيار التغيير المناسب.
					13	تأخذ ادارة المؤسسة في الاعتبار المحددات والقيود التنظيمية (الموارد المتاحة، السياسات،..) في اختيار التغيير.
					14	تتخذ ادارة المؤسسة الإجراءات اللازمة لوضع التغيير موضع التنفيذ.
					15	تقوم ادارة المؤسسة بإجراء التغييرات اللازمة في الوقت المناسب.
					16	تقوم ادارة المؤسسة بتوظيف ردود فعل الافراد عند تنفيذ المراحل اللاحقة لبرامج التغيير.
					17	تقوم ادارة المؤسسة بتوفير التعليم والتدريب اللازمين للسلوكيات والممارسات والإجراءات الجديدة.
<b>تثبيت التغيير ( مرحلة إعادة التجميد )</b>						
					18	تحرص ادارة المؤسسة على تكريس وترسيخ التغيير الذي تم إحداثه في السلوكيات والممارسات الجديدة.
					19	تهتم ادارة المؤسسة باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان استمرارية التغيير.
					20	تقوم ادارة المؤسسة بتوفير الموارد الداعمة لاستمرار التغيير.
					21	تحرص ادارة المؤسسة على متابعة التغيير اجراء وتقييم موضوعي لنتائج التغيير..
					22	تقوم ادارة المؤسسة بإدخال ما يلزم من تعديلات ضرورية على التغيير الأصلي في ضوء نتائج التقييم.
					23	تهتم ادارة المؤسسة باطلاع الأفراد على سير عملية التغيير.
					24	تحرص ادارة المؤسسة على ربط منح الحوافز بمستوى أداء الأفراد في إنجاح التغيير واستمراريته.
					25	تحرص ادارة المؤسسة على تقديم ما يلزم من نصح وارشاد للأفراد أثناء التغيير..

					تهتم ادارة المؤسسة بمساعدة الأفراد على حل ما يواجههم من مشكلات وصعوبات أثناء التغيير.	26
<b>المتغير التابع : مقاومة الأفراد للتغيير</b>						
					قد يؤدي التغيير الى احتمال تركك لوظيفتك	27
					يقاوم الأفراد التغيير لأنه قد يفقدون بعض الامتيازات التي يتمتعون بها	28
					أجأ إلى التغيب والتمارض أو التأخر تعبيراً عن عدم اقتناعي بالتغيير	29
					قد يؤدي التغيير الى اتباع سلوكيات وعادات جديدة غير معمول بها سلفاً	30
					قد يتسبب التغيير في تأخير عملية الترقية كعلاوة لبعض الأفراد	31
					يقاوم الأفراد التغيير لأن القوانين والإجراءات الجديدة قد لا تخدمهم	32
					أعمل على إبراز إيجابيات النظام القديم للعمل وأشتكي من النظام الجديد	33
					لا أهتم بالتغييرات التي تحدث في المؤسسة لعدم اقتناعي بها	34