مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير "دراسة حالة"
اسم الكاتب: م.د. محمد مصطفى القصيمي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3158
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 17:23 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تنمية الرافدين ٨٩ (٣٠) ٢٠٠٨
ص ص [٩١-١٠٩]

اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير "دراسة حالة"

الدكتور محمد مصطفى القصيمي
مدرس - قسم نظم المعلومات الإدارية
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

المستخلص

تسعى الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على ظاهرة مقاومة التغيير التي تعد إحدى الظواهر السلبية المهمة التي تسهم في فشل أي جهد للتحول بالمنظمة نحو الأفضل، إذ حاول العديد من الباحثين تفسير هذه الظاهرة التي غالباً ما تتأثر بالمدخل الإداري المستخدم لمواجهتها، فاعتماد الأسلوب الإداري المناسب يسهم وبشكل كبير في تخفيض هذه المقاومة.

وبهدف استثمار الأطر النظرية لهذا الموضوع ميدانياً تأتي هذه الدراسة لمعالجة مشكلة مقاومة التغيير في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل وتوجيه جهود الإدارة لاختيار المدخل الإداري المناسب، إذ اعتمدت الدراسة على استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض ووزعت على مدراء الإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب) في الشركة، وبعد تحليل البيانات إحصائياً تبين بأن هناك علاقة ارتباط وأثر معنوية بين مقاومة التغيير والمداخل الإدارية اللازمة لمواجهتها، وخلصت الدراسة ببيان عدد من المقترحات أبرزها ضرورة بناء ونشر ثقافة التغيير والالتزام بها، فضلاً عن مشاركة العاملين في صنع قرارات التغيير وبما يخدم مصلحة الشركة.

Dependence of Some Administrative Approaches to Encounter Resistance of Change
A Case Study

Mohammed M. Al-Kusaimy (PhD)
Lecturer
Department of Management Information Systems
University of Mosul

Abstract

The current study tries to shed light on the phenomenon of change resistance, which is considered one of potential negative phenomena that may be attributed to the failure of any effort exerted to develop the organization. Many researchers tried to explain this phenomenon that may be affected by the administrative approach used to encounter it. Adopting suitable administrative technique perhaps contribute a considerable extent in decreasing such resistance.

To invest the theoretical frameworks of this subject in the fields, this study deals with the problem of change resistance in the General Company for Ready - Made Clothes Industry in

تاريخ التسلّم ٢٠٠٧/٢/١٨ _____ تاريخ قبول النشر ٢٠٠٧/٤/١٨

Mosul City and guides the administration's efforts to choose the suitable administrative approach. The current study adopted a questionnaire prepared for this target and distributed among managers of intermediate administration in the company. Analyzing the data statistically, it became obvious that there is a significant correlation between the change resistance and the administrative techniques required to encounter it. The study showed some suggestions. The most distinct one is the necessity of establishing and spreading education of change as well as participating administrators in change the decisions - making for the interest of company.

المقدمة

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

وتشكّل مقاومة التغيير إحدى المشاكل الجوهرية التي تواجه عملية اندماج معمل الغزل والنسيج مع معمل ولدي للألبسة في الموصل، ونظراً لكون هذه الشركة إحدى مرتكزات القطاع الصناعي العراقي، تحاول الدراسة الحالية تشخيص المداخل الإدارية المناسبة للحد من هذه الظاهرة محاولة لوضع معالجات وبما يخدم أهداف عملية التغيير برمتها، إذ تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة جوانب أساسية، كرس الأول لمنهجية الدراسة بمحاورها كافة من مشكلة وأهداف وفرضيات وأدوات بحثية، أما الجانب الثاني فقد تناول البعد النظري للدراسة وتضمن الاستعراض المرجعي لبعض الدراسات المرتبطة بالموضوع ومفهوم مقاومة التغيير وأشكالها، فضلاً عن مصادر هذه المقاومة ومداخل إدارة هذه المقاومة وبما يخدم تحقيق أهداف التغيير الكلية، وأخيرا تناول الجانب الثالث عرض وتحليل النتائج باستخدام بعض الأساليب الإحصائية بهدف وضع مجموعة من المقترحات أمام المعنيين في إدارة الشركة.

١ - الإطار المنهجي للدراسة

١ -١ مشكلة الدراسة

تشير الدراسات في مجال السلوك التنظيمي إلى أن ثلثي المنظمات التي أجرت عمليات التغيير قد فشلت في هذه الإجراءات نظراً لبروز ظاهرة مقاومة عمليات التغيير هذه، فالمقاومة كانت ولازالت هي الحد الفاصل بين نجاح التغيير وفشله (Maurer,

(58 ,1996) مما اقتضى عدم إهمالها والتعامل معها بجدية للوصول إلى حالة التوازن بين التغيير واستجابة العاملين له ميدانياً ونظراً للتغيير الحاصل في معمل الألبسة الجاهزة (معمل ولدي) في الموصل بعد انضمام معمل الغزل والنسيج إليه فقد أشارت الزيارات الأولية(*) إلى وجود مقاومة تجاه هذه التغييرات الحاصلة في الشركة.

اعتماداً على ما سبق فإنه يمكن تأطير مشكلة الدراسة من خلال إثارة التساؤل الآتي :

هل هناك دور لاستخدام مدخل إداري معين في تخفيض مقاومة التغيير؟ أو كيف يمكن استخدام بعض المداخل الإدارية في مواجهة مقاومة التغيير؟

٢ -١ أهداف الدراسة

انطلاقا من المشكلة المذكورة آنفاً فإن هدف الدراسة يتمثل بالآتي:

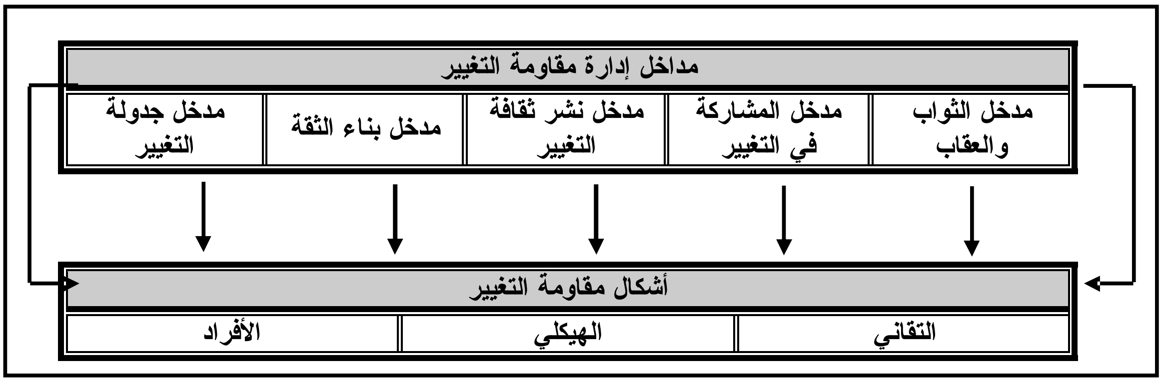
أ. وصف وتشخيص عوامل مقاومة التغيير والمداخل الإدارية المعتمدة لمواجهتها في الشركة المبحوثة.

ب. دراسة الطبيعة المتداخلة لعلاقات الارتباط والأثر بين أشكال مقاومة التغيير وبعض المداخل الإدارية التي يمكن استخدامها لمواجهة هذه المقاومة.

ج. زيادة الوعي لدى إدارة الشركة المبحوثة باتجاه تبني بعض المداخل الإدارية التي تتناسب وتخفيض مقاومة التغيير.

٣ -١ أنموذج الدراسة وفرضياتها

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة بناء أنموذج افتراضي يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة من خلال المخطط الآتي:



الشكل ١
أنموذج الدراسة

وتبرز أسباب صياغة أنموذج الدراسة كما هو موضح في الآتي:

(*) تمت الزيارة بتاريخ ١٦ تشرين الأول ٢٠٠٦ وشملت مقابلة مع السيد مستشار الشركة وممثل وزارة الصناعة في مجلس الإدارة.

١. تعبّر المتغيرات التي تضمنها الأنموذج عن آراء اغلب الباحثين والمتخصصين في مجال التغيير ومقاومته.
٢. إمكانية قياس المتغيرات الواردة في الأنموذج المذكور آنفاً.
٣. انسجام المتغيرات المعتمدة مع واقع المنظمة المبحوثة.

من خلال الأنموذج أعلاه وخدمة لتحقيق أهداف الدراسة، يمكن تحديد الفرضيتين الرئيستين الآتيتين وتفرعاتهما:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين مقاومة التغيير وبعض المداخل الإدارية اللازمة لمواجهته. وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. توجد علاقة ارتباط معنوية بين مقاومة التغيير ومدخل الثواب والعقاب.
ب. توجد علاقة ارتباط معنوية بين مقاومة التغيير ومدخل المشاركة في التغيير.
ج. توجد علاقة ارتباط معنوية بين مقاومة التغيير ومدخل نشر ثقافة التغيير.
د. توجد علاقة ارتباط معنوية بين مقاومة التغيير ومدخل بناء الثقة.
هـ. توجد علاقة ارتباط معنوية بين مقاومة التغيير ومدخل جدولة التغيير.

الفرضية الرئيسة الثانية: هناك علاقة تأثير معنوية بين مقاومة التغيير وبعض المداخل الإدارية اللازمة لمواجهته. وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. هناك علاقة تأثير معنوية بين مدخل الثواب والعقاب ومقاومة التغيير.
ب. هناك علاقة تأثير معنوية بين مدخل المشاركة في التغيير ومقاومة التغيير.
ج. هناك علاقة تأثير معنوية بين مدخل نشر ثقافة التغيير ومقاومة التغيير.
د. هناك علاقة تأثير معنوية بين مدخل بناء الثقة ومقاومة التغيير.
هـ. هناك علاقة تأثير معنوية بين مدخل جدولة التغيير ومقاومة التغيير.

٤ -١ أدوات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية تم اعتماد الآتي:

أ. **الزيارات الميدانية**: قام الباحث بزيارة ميدانية إلى الشركة المبحوثة(*) وذلك للاطلاع على أشكال عمليات التغيير التي حصلت في الشركة المبحوثة، فضلاً عن الوقوف على أبرز الأسباب الظاهرة لمقاومة التغيير والمداخل الإدارية التي تعتمدها إدارة الشركة لمواجهة هذه الظاهرة.

ب. **استمارة الاستبانة**: اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض بعد الاستفادة من معلومات شخصت من خلال الزيارات الميدانية ومراجعة بعض الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع (Maurer, 1996, 58-68) و (Folger & Sharilick, 1999, 34-40)، إذ تضمنت الاستمارة ثلاثة أجزاء أساسية يرتبط الأول بالمعلومات الديموغرافية عن المستجيب، أما الثاني فيرتبط بمقاومة التغيير من خلال أشكال هذه المقاومة، في حين يقيس الجزء الثالث المداخل الإدارية

(*) تمت الزيارة بتاريخ ٧-٩ تشرين الثاني ٢٠٠٦وشملت أقسام التخطيط والمتابعة /السيطرة النوعية/الصيانة/الخياطة/الغزل.

المعتمدة من قبل الشركة المبحوثة في مواجهة مقاومة التغيير. وقد تم اعتماد المقياس المتدرج الثلاثي بإعطاء الوزن ٣ للإجابة بأتفق والوزن ٢ للإجابة بغير متأكد والوزن ١ للإجابة بلا اتفق، كما خضعت الاستمارة إلى تحكيمات علمية رصينة(*) قبل التوزيع النهائي، فضلاً عن استخدام أسلوب الاختبار وإعادة الاختبار لبيان ثبات وسريان متغيرات الدراسة وذلك بتوزيع الاستمارة على اثنين وعشرين فرداً من أفراد عينة الدراسة ثم أعيد توزيعها بعد فترة أسبوعين وكانت نسبة الثبات 0.86.

ج. **الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:** بهدف اختبار فرضيات الدراسة تم اعتماد أساليب النسب المئوية والتوزيعات التكرارية ونماذج الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد أساليباً إحصائية مناسبة لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استمارة الاستبانة وبالاعتماد على البرمجية الجاهزة Minitab.

٥-١ تركيبة عينة الدراسة

بعد الاستطلاعات التي قام بها الباحث للشركة المبحوثة فقد وقع اختياره على المدراء في مستوى الإدارة الوسطى (رئيس قسم، مسؤول شعبة) كعينة بحثية، وذلك لكونهم الأكثر مقاومة للتغيير (Jager , 2001, 25)، إذ تم توزيع ٥٠ استمارة استبيان وتم استرجاع ٤٥ استمارة من الاستمارات الموزعة وبما يمثل ٤٠% تقريباً من العاملين في مستوى الإدارة الوسطى في الشركة، وبلغت نسبة الاسترجاع ٩٠% وكما موضح في الجدول الآتي:

الجدول ١

الاستمارات الموزعة والمسترجعة بحسب الموقع الوظيفي

اسم المعمل التابع للشركة / الموقع الوظيفي	رئيس قسم	مسؤول شعبة
معمل الغزل والنسيج	١١	٤
معمل ولدي	١٥	٨
معمل القطن الطبي	٤	٣
محلج قطن كركوك	٣	٢
مجموع الاستمارات الموزعة	٣٣	١٧
مجموع الاستمارات المسترجعة	٢٩	١٦

(*) د. محفوظ حمدون الصواف / أستاذ مساعد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل.
د. ليث سعد الله حسين / أستاذ مساعد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل.
د. ميسر ابراهيم احمد / استاذ مساعد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل.

٢. البُعد النظري للدراسة

٢ -١ الاستعراض المرجعي

ترصيناً للجانب النظري يرى الباحث ضرورة عرض بعض الدراسات المرتبطة بالموضوع التي أسهمت في بناء أفكار الدراسة وتوجهاتها، إذ كانت الإشارة الأولى لظاهرة مقاومة التغيير من قبل الفرنسيين (Lester & John) عام ١٩٤٨، إذ أكدا بأنه يمكن التغلب على مقاومة التغيير في شركة هاروود الأمريكية للصناعات المطاطية من خلال زيادة حجم العمل ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتطرقت دراسة (Kanter) إلى مجموعة الأسباب التي تدفع الأفراد لمقاومة التغيير، وتوصلت إلى استخدام ووضع الخطط والأساليب اللازمة من قبل المدراء لمواجهة هذه الظاهرة وتوجيه الأفراد بالاتجاه الصحيح بشكل يخدم عملية التغيير (Kanter, 1995, 676)، وتناول الباحثان (White & Bednar) من خلال دراسة أجرياها أعراض ظاهرة مقاومة التغيير المتمثلة في الجهود الضعيفة المبذولة في إجراءات التغيير وبعض السلوك غير الظاهر والمتناقض مع مبادئ وأساسيات التغيير، فضلاً عن المشاكل التي يمكن أن تظهر عند تنفيذ التغيير وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تشخيص مواطن المقاومة بدقة والعمل على تخفيضها بالتركيز على الأسباب بدلاً من الأعراض (White & Bednar, 1991, 152)، وتناولت دراسة (Schaffer & Thomson) أسباب فشل إجراءات التغيير إذ تطرح الدراسة مجموعة مقترحات من بينها استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج لكل مرحلة من مراحل التغيير بعد تنفيذها مع ضرورة تحديد الأهداف الإستراتيجية بشكل يتلاءم مع برامج التطوير قصيرة المدى (Schaffer & Thomson , 1992, 80)، أما (Strebel) فقد تناول هذه الظاهرة من خلال الأبعاد التي يمكن التعامل معها للسيطرة عليها التي تتضمن الأبعاد الاجتماعية والنفسية والرسمية، إذ يتمثل البعد الاجتماعي بالقيم والعادات التي يحملها مقاومو التغيير، أما البعد النفسي فيتمثل بالثقة والالتزام والولاء الذي يبديه العاملون تجاه التغيير وأخيراً يتمثل البعد الرسمي بالسمة التي تخاطب المهام ومتطلبات العمل ووصف الوظيفة (Strebel, 1994, 37)، وطرحت دراسة (Ghoshal & Bartlett) مجموعة من الحالات الدراسية لشركات صناعية توضح عدداً من المشاكل التي تواجه عملية التغيير في هذه الشركات، وتوصلت الدراسة إلى أن توافر أنظمة معلومات وقنوات اتصال جيدة ومشاركة ومبادرة العاملين في الإدارة الوسطى والتنفيذية في وضع خطط التغيير مع توفير البيئة المناسبة للتغيير هي من أبرز مؤشرات تجاوز المشاكل (Ghoshal & Bartlett, 1995, 8)، وأجرى الباحث (Morgan) اختباراً لأسباب ظهور مقاومة التغيير وتوصل إلى أن من المناسب للمنظمة خلق بعض الظواهر الانتقالية من خلال إشاعة عقيدة معينة أو فرض تقنيات معينة خاصة بالتغيير، مما يساعد على ترك نمط العمل الحالي والتحوّل إلى النمط الجديد (Morgan, 1997, 54)، وتوصلت دراسة أجراها الباحث (Coetsee) حول طبيعة ظاهرة المقاومة وأسبابها في بعض المنظمات الصناعية إلى وجود اتجاهين أساسيين بخصوص التغيير، أولهما الالتزام بالتغيير، وثانيهما مقاومة التغيير، وهذان الاتجاهان غير مرتبطين أنموذجياً، وإنما هنالك مراحل متسلسلة من المقاومة إلى الالتزام ضمن أنموذج يسمى أنموذج

الاستمرارية (Coetsee, 1999, 204)، وأخيراً قدم الباحث (Piderit) دراسة حول جذور مقاومة التغيير وارتباطها بمبادئ وأخلاقيات الأفراد ورغبتهم بحماية مصالحهم الشخصية، إذ توصلت الدراسة إلى أن مقاومة التغيير تلزم الإدارة على اختيار مدخل التغيير الأكثر ملاءمة لحالة المنظمة وبما يخفض من ظاهرة المقاومة (Piderit, 2000, 794).

٢ -٢ مفهوم مقاومة التغيير

يعدّ التغيير ظاهرة طبيعية تخضع لها جميع مظاهر الكون انبثاقاً من البعد الحركي والزماني الذي يشكلها في تلك الحالة، فكل شيء يتحرك ليتحول إلى شيء جديد بعد أن تتفاعل مجموعة العناصر المختلفة في أجواء وظروف متعددة لتخلق وجوداً آخر لم يكن من قبل، إذ يشير استعراض الأدبيات في هذا المجال إلى وجود مفاهيم عديدة تناولها الباحثون كل حسب اتجاهه، إذ تتفق غالبيتها على عدّ التغيير تعديلاً في الكيان التنظيمي كالبيئة التكنولوجية أو الهيكل أو العمليات الإدارية أو عمليات صنع القرار، وبما يساعد على انجاز الأهداف (محسن، ٢٠٠٦، ٦) (Ghoshal & Bartett, 1996, 23)، أو هو إيجاد طرائق وأساليب جديدة في التفكير والتمثيل والتشغيل لإنجاز الأهداف المخططة بكفاءة (Schalk & Freeze, 1998, 157) (Strable, 1994, 29).

ومن جانب آخر وعلى الرغم من أن أهداف التغيير بعامة هي الوصول بالمنظمة إلى حالة أفضل وتحسين ظروف العمل إلاّ أن ظاهرة مقاومة التغيير تعد مشكلة مستمرة لدى الأفراد والمستويات الإدارية لاعتقادهم بأن هذا التغيير يهدد أنماط حياتهم الوظيفية ومصالحهم القائمة، وهذا ما يضعف جهود وبرامج التغيير ويجعل منها عملية صعبة تؤدي إلى حدوث مشاكل داخل الوحدات التنظيمية التي ترغب بالتغيير التي تقود إلى مشكلة أصعب تتمثل في كيفية إيجاد أسلوب للتعامل مع تلك المقاومة من قبل الإدارة وخلق المناخ التنظيمي الذي يخفض من هذه المقاومة وبشكل ايجابي، يلاقي دعماً وقبولاً للتغيير، وعرف (Zander) مقاومة التغيير بأنها السلوك المتعمد الذي يسلكه الفرد لحماية نفسه من أثار التغيير الحقيقية أو الوهمية (Zander, 1972, 669)، في حين أكد (Ansoff) على عدّ مقاومة التغيير ظاهرة متعددة الوجوه تسبب تأخيرات وكلف غير متوقعة مع إشاعة عدم الاستقرار في عملية التغيير الاستراتيجي (Ansoff, 1988, 67)، أو هي التصرف الذي يهدف لإبقاء الوضع الحالي والإصرار على تجنب تعديل وتغيير هذا الوضع (Folger & Sharilick, 1999, 35)، وانسجاماً مع ما تقدم يرى الباحث بأن ظاهرة مقاومة التغيير هي رد الفعل الذي يبديه الأفراد تجاه عملية التحوّل، وهو العامل الأهم في تحقيق التوازن بين حالتي الاستقرار والتغيير وغالباً ما تظهر لتفادي حالتي الركود المستمر أو التغيير غير المبرر.

٢ -٣ أشكال مقاومة التغيير

بما أن التغيير ظاهرة متعددة الوجوه ومعقدة المضامين فقد تباين الباحثون في تصنيف أشكال مقاومة التغيير، إذ قسم (Nancy & Robert) أشكال هذه المقاومة إلى أربعة أنواع أساسية وهي: (Nancy & Robert, 2000, 42)

أ. مقاومة التغيير العملياتي: والمرتبط بأسلوب وكيفية أداء العمل وإجراءاته التفصيلية المتلاحقة والمترابطة.

ب. مقاومة التغيير الثقافي: ويتمثل هذا الشكل من المقاومة بالسعي ضد الفلسفة التنظيمية التي تتبناها الإدارة في العمل.

ج. مقاومة التغيير الاستراتيجي: إذ يتناول هذا الشكل من المقاومة اتجاه العمل والتفكير الاستراتيجي الذي تسعى المنظمة لاعتماده.

د. مقاومة التغيير السياسي: وهذا ما يتعلق بالتغييرات الحاصلة في الملاك الوظيفي للمنظمة واتجاهاتها.

أما (Kirkman) فيصنف أشكال مقاومة التغيير إلى: (Kirkman, 2000, 75)

أ. مقاومة التغيير التقاني: وتتضمن مقاومة الأفراد للتقانات الداخلة إلى المنظمة حديثاً والعمليات التابعة أو المرتبطة بها.

ب. مقاومة التغيير في الأفراد: وتشتمل على مقاومة نقل وتغيير العاملين من قسم إلى آخر أو من منظمة إلى أخرى.

ج. مقاومة تغيير المسؤوليات والصلاحيات: ويعد هذا التغيير من أسهل الأشكال مما قد يوحي للبعض بفقدان مسؤولياتهم وصلاحياتهم ويعطيهم مبرراً لمقاومته.

وحدد (Reer & Eisenstat) أشكال مقاومة التغيير بشكلين أساسيين يتمثل أولهما بالمقاومة المرتبطة بدرجة التغيير، كمعارضة استخدام نظام معين أو معارضة إجراء التحسينات في مجال معين، أما النوع الثاني فيتمثل بالمقاومة المرتبطة بنوع التغيير كمعارضة إجراء تعديل أساسي (Beer & Eisenstat, 1996, 57).

أما (Maurer, 1996, 60) فقد تناول أشكال مقاومة التغيير من خلال الجوانب الآتية:

أ. مقاومة تغيير الأفراد: وتتمثل بمناهضة سياسات النقل وإحلال العاملين.

ب. مقاومة تغيير الجماعات: وتشمل مقاومة تشكيل اللجان الوظيفية ومقاومة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل وبما يؤثر في إضعاف الإدارات.

ج. مقاومة تغيير هياكل التنظيم: وترتبط بمقاومة تغيير نظام التخطيط والرقابة وإجراءات العمل والآلات والترتيب الداخلي للمكاتب، وهذا النوع من المقاومة مؤثر جداً في حياة المنظمة.

ويشخص (محسن) مجموعة من أشكال المقاومة والمرتبطة بعملية التغيير التنظيمي والتي تشمل: (محسن، ٢٠٠٦، ٧)

أ. مقاومة تغيير هدف المنظمة: وتتعلق بمقاومة خلق رسالة المنظمة وأهدافها.

ب. مقاومة تغيير التكنولوجيا: وتتضمن مقاومة تغيير المعدات والتسهيلات وتحسين تدفقات العمل وتغيير طرق الانجاز.
ج. مقاومة تغيير الإستراتيجية: وتتضمن مقاومة العاملين لتغيير الخطط الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.
د. مقاومة تغيير الهيكل: ويشتمل على مقاومة تغيير علاقات السلطة ودرجة المركزية والسياسات والإجراءات والقواعد ونطاق الإشراف.
هـ. مقاومة تغيير الثقافة: وترتبط بمقاومة تغيير المعتقدات والقيم الرئيسة في المنظمة.
و. مقاومة تغيير الأفراد وتتعلق بمقاومة تغيير ممارسات وتطبيقات الاستقطاب والاختيار والتعيين وأساليب التدريب.

ونظراً لاتفاق العديد من الدراسات على بعض البنود يمكن للدراسة الحالية أن تصنف أشكال مقاومة التغيير إلى الآتي:

أ. مقاومة تغيير الهيكل التنظيمي وتتضمن المقاومة التي يبديها العاملون تجاه تغيير المسؤوليات والصلاحيات وخطوط السلطة والإشراف والاتصالات.
ب. مقاومة تغيير الأفراد: وتشمل هذه المقاومة التي يبديها العاملون تجاه نقلهم من قسم إلى آخر أو من منظمة إلى أخرى.
ج. مقاومة التغيير التقاني: ويرتبط هذا النوع بمقاومة العاملين لإدخال معدات وأساليب العمل الجديدة إلى الأقسام أو المنظمة.

٢-٤ مصادر مقاومة التغيير

تعد عملية تشخيص مصادر مقاومة التغيير من الجوانب المهمة لمواجهة هذه المقاومة، فالأفراد مختلفون وتصوراتهم وأسبابهم للمقاومة مختلفة أيضا، وغالباً ما يتفق أغلب الباحثين على أن المصدر الرئيس للمقاومة هو أن الأفراد قد اعتادوا على التعامل مع الظروف بطرائق خاصة ومعينة يمارسونها، من خلال ذلك فإن الأفراد يقاومون التغيير لاعتقادهم بأنه يهدد استقرارهم، ومن ثم يعبرون عن مخاوفهم بمظاهر سلوكية سلبية، إذ يرى (Harris & Jeff) إلى أن معظم مصادر المقاومة تعود إلى عامل الخوف من أن يسبب التغيير نقصاً في أحد أو أكثر المجالات الآتية: (Harris & Jeff, 1976, 406).

أ. فقدان الحب والاحترام ويظهر من خلال فقدان حب الآخرين واحترامهم إياه ونقص قيمته.
ب. فقدان الدعم والتأييد: الخوف من عدم إمكانية الاعتماد على العلاقات القديمة بين الجماعات.
ج. فقدان الإحساس بمعرفة المتغيرات: عدم حصول الفرد على المعلومات المطلوبة مما يعني فقدان أحاسيسه في التعامل مع جوانب العمل.
د. فقدان القدرة على العمل : عدم قدرة الفرد على القيام بعمله أو التأثير في الآخرين بحيث يصبح الفرد أكثر تضحية وأقل تحكماً في مصيره.

أما الباحثان (Werther & Keith) فيتناولا المصادر من خلال ثلاثة محاور أساسية، يتضمن الأول المصادر المنطقية لمقاومة التغيير، وتتضمن (التكاليف المطلوبة للتغيير، قلة الثقة لإحداث التغيير الناجح، الوقت المطلوب للتكيّف مع الحالة الجديدة، الجهد المفروض على العامل للتعلم)، أما الثاني فيتضمن المصادر النفسية للتغيير ويشمل (الخوف من المجهول، عدم الرغبة في الجهة التي تقدم التغيير، الحاجة للأمان والمحافظة على الوضع الراهن، قلة الثقة بالآخرين)، أما الثالث فهو المصادر الاجتماعية ويشمل (تعارض التغيير مع قيم الجماعة، محدودية النظرة، تهديد التغيير للتحالفات القائمة، ثبوت المصالح والرغبة بالاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الحالية) (Werther & Keith, 1982, 216)، وتناول الباحثان (Milton & Entrekin) مصادر مقاومة التغيير من خلال تصنيفها إلى ثلاثة مجاميع أساسية، إذ تتضمن المجموعة الأولى المصادر العقلانية للمقاومة التي تنتج من الاختلاف العقلاني للعاملين في الرأي مع الإدارة، أما المجموعة الثانية فتتضمن المصادر غير العقلانية للتغيير وهي عبارة عن آراء فردية لا تستند إلى تقييم عقلاني للتغيير مع عدم الرغبة والقلق من تطبيق التغيير الجديد ونتائجه، في حين تتناول المجموعة الثالثة المصادر الإدارية إذ تسهم الأساليب الإدارية السيئة والإدارة الضعيفة في نشوء المقاومة (Milton & Entrekina, 1984, 173)، ووفقاً لإشارة النظريات التضمينية يرى الباحثان (White & Bednar) أن مصادر مقاومة التغيير ربما تنعكس من خلال بعض العوامل التنظيمية كالأنظمة السائدة في المنظمة والعمليات الإنتاجية أو الوظيفية، أو ارتفاع التكاليف بنسب غير مقبولة، فالكل يسهم بنوع من التأثير السلبي باتجاه إضعاف المنظمة لإحداث التغيير المطلوب (White & Bednar, 1991, 154).

أما (القريوتي) فيُجمِلْ المصادر التي تدعو إلى مقاومة التغيير بثلاثة عناصر، يتمثل الأول بانعدام الأمان وذلك لأن التغيير معناه ظروف غير معروفة النتائج تهدد الأمن النفسي للفرد، أما الثاني فيتناول موضوع توقع الخسارة فغالباً ما يتوقع المعنيون توفيراً بالنفقات بوصفه أحد أهداف التغيير، مما يعني التأثير سلباً على مصالحهم وأخيراً فإن عنصر الإدراك الخاطئ للتغيير يشكل أحد مصادر المقاومة من خلال قلة المعلومات حول عملية التغيير وإجراءاته وأهدافه وما يترتب عليها (القريوتي، ١٩٩٣، ٢٤٨).

ويشخص الباحثان (Beer & Eisenstat) مصادر مقاومة التغيير الأساسية بجملة محاور أولها تكاسل وتقاعس القيادة الإدارية في إجراء التغيير والخوف من تغيير الوضع الحالي ويتمثل ثانيها بالاعتماد المطلق على العمل الروتيني من دون إبداعات، في حين يشكل عدم وجود القابليات والمؤهلات لدى الأفراد للقيام بالتغيير مصدراً ثالثاً للمقاومة ، أما المصدر الأخير فيظهر من خلال مشاكل العمل الجماعي خصوصاً من يبدأ بالتحرك أولاً وإجراء التغيير (Beer & Eisenstat, 1996, 569)، وينظر (Soetsee) إلى مصادر مقاومة التغيير من خلال تناوله لعدم وضوح عملية التغيير للأفراد المكلفين بإجراءاته واتساع عملية التغيير وانفتاحها على جميع التغييرات مع تأثير المصالح الشخصية فيها ووجود شعور لدى العاملين بإجبارهم على إجراء التغيير من خلال عدم المشاركة في صناعة قراراته وأخيراً إهمال المتطلبات الأساسية لعملية التغيير (Coetsee, 1999, 205).

وأخيراً يقسّم (Kirkman) مصادر مقاومة التغيير وبشكل تفصيلي على مجموعتين أساسيتين من المصادر ، الأولى هي مجموعة المصادر الفردية لمقاومة التغيير ، وتتمثل في قلة فهم هدف التغيير ونتائجه والقصور في معرفة الحاجة إليه والخوف من فقدان السلطة أو المركز الوظيفي وعدم التمكن من التكيف مع التغيير من خلال صعوبة تغيير عادات الفرد وتقاليده مع ترسيخ المصالح الشخصية في المنصب الحالي وتهديد التغيير للعلاقات الاجتماعية المرتبطة بقواعد سلوك الجماعة وصعوبة التحلل منها وتضارب الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية ، أما المجموعة الثانية فهي مجموعة المصادر التنظيمية للمقاومة وتتمثل في إبقاء نظام المكافآت على وضعه الحالي والتنافس والصراع بين الأقسام قد يؤدي إلى قلة التعاون وإشاعة مناخ تنظيمي سلبي وضعف اختيار الطرائق المناسبة لإدخال التغيير وجمود الهيكل التنظيمي وأخيراً فشل المنظمة في محاولات التغيير السابقة (Kirkman, 2000, 83).

٢-٥ مداخل إدارة مقاومة التغيير

يعد أسلوب التعامل مع مقاومة التغيير أحد أبرز الصعوبات التي تواجه إدارات المنظمات، فالتغيير اليوم سريع جداً والبيئة تنافسية جداً والتغيير السريع والمستمر سوف يميز المنظمات الفاعلة ، وإذا كانت الإدارة لا تستوعب كيفية التعامل مع المقاومة وخلق المناخ المناسب لتخفيضها فإن ذلك يمكن أن يقوض جهود التغيير الكبيرة التي يمكن أن تبذل، ويختلف المدخل الإداري المناسب للتعامل مع مقاومة التغيير باختلاف طبيعته ونوعية وشكل التغيير المطلوب إجراؤه وطبيعة العاملين في المنظمة ، إذ يشير (Hultman) إلى وجود مداخل متعددة ومناسبة لإدارة مقاومة التغيير وتحديد كيفية التعامل معه تتمثل بالآتي: (Hultman, 1995, 17)

أ. مدخل بناء فريق التغيير: ويعتمد هذا المدخل على اختيار الأفراد الكفوئين الذين يملكون علاقات جيدة مع بقية العاملين وضمهم إلى فريق التغيير ومنحهم صلاحيات غير محددة للتعامل مع الحالات السلبية.

ب. مدخل خلق انجازات قصيرة المدى: إن الهدف الرئيس لهذا المدخل هو إشاعة الرغبة لدى المقاومين لعملية التغيير للمشاركة والاستفادة من الانجازات الناتجة عن هذه العملية وضمن المدى المنظور.

ج. مدخل بناء ثقافة التغيير: ويقوم هذا المدخل على إرساء مبادئ التغيير وأهميته وخصائصه الايجابية لدى العاملين قبل البدء بالتطبيق، وذلك لضمان الدعم الكافي والمناسب لعملية التغيير والالتزام بها.

د. مدخل تعاقب إجراءات التغيير: يتضمن هذا المدخل إجراء عمليات التغيير بشكل متعاقب وبما يظهر للمقاومين جدية العملية وخلق نجاحات متلاحقة لإقناعهم بضرورة إجراء التغيير.

ويرى (العديلي) بأنه يمكن إدارة مقاومة التغيير من خلال مجموعة مداخل جوهرية وهي: (العديلي، ١٩٩٣، ١٢)

أ. مدخل التركيز على التغيير المنطقي: إذ من المناسب جداً أن تقوم الإدارات باعتماد التغيير المنطقي المهم والقابل للتنفيذ ميدانياً مبتعداً بذلك عن تأثيره السلبي تجاه العاملين مما يخفض من مقاومته.

ب. مدخل الترغيب: يعتمد هذا المدخل على مبدأ التعاون بين المدراء والعاملين بمختلف مستوياتهم وتجنب لغة التهديد، وذلك لتجاوز حالات المقاومة التي من الممكن أن تظهر خلال إجراءات التغيير.

ج. مدخل جدولة التغيير: يتبنى هذا المدخل فكرة اختيار الوقت المناسب بوصفه عاملاً" حاسماً لإجراء التغيير من خلال إعداد برنامج زمني معقول يعمل على إنجاح هذه العملية وتخفيض ظاهرة المقاومة.

د. مدخل مشاركة العاملين: يتم إشراك العاملين في عملية التغيير منذ البدء لإشعارهم بأهميتهم وتوضيح ما مطلوب إحداثه وبذلك لن يصبحوا عائقاً أمام التغيير.

هـ. مدخل الثقة: وذلك من خلال تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، مما يؤدي إلى قبول أي إجراء تتخذه المنظمة تجاه الإدارة والعمل.

ويشخص (Kirkman) وجود ثلاثة مداخل لمواجهة مقاومة التغيير وهي : (Kirkman, 2000, 79)

أ. مدخل بناء نظام خاص للتحفيز: ويعتمد هذا المدخل على التعامل مع مقاومة التغيير من خلال اعتماد نظام حوافز خاص بالتغيير وإمكانية في التأثير على السلوك وتغييره نحو الاتجاه المطلوب.

ب. مدخل إشراك مستويات الإدارة الوسطى: يشير هذا المدخل إلى إمكانية إشراك قيادات الإدارة الوسطى في وضع وتنفيذ إجراءات عملية التغيير وذلك لتجاوز ظاهرة المقاومة التي غالباً ما تحدث في هذا المستوى الإداري.

ج. مدخل التواصل وبناء الثقة: يؤكد هذا المدخل على قيام الإدارة ببناء جسور الثقة مع العاملين مما يساعد على قبولهم لإجراءات التغيير المطروحة لحل المشاكل المختلفة وغالباً ما يحتاج هذا المدخل إلى فترة ليست بالقصيرة لبناء الثقة.

أما (Jager) فيبين إمكانية اعتماد مدخل أو أكثر من المداخل الآتية لضمان تخفيض مقاومة التغيير: (Jager, 2001, 26)

أ. مدخل استطلاع الآراء: ويتضمن هذا المدخل تبادل الأفكار والحوار مع الأطراف الرافضة لعملية التغيير، وذلك لاستطلاع آرائهم والاستفادة منها وتضمينها في عملية التغيير.

ب. مدخل التأثير: يتخذ هذا المدخل مبدأ استغلال طاقات أصحاب النفوذ للتأثير على الأطراف المقاومة للتغيير ومحاولة تعديل اتجاهاتهم وأفكارهم لدعم هذه العملية.

ج. مدخل الاستدراج: يقوم هذا المدخل على استدراج المقاومين لعملية التغيير تدريجياً لتكليفهم بتنفيذ بعض جوانب وإجراءات عملية التغيير ودمجهم بهذه العملية.

د. مدخل إظهار الأخطاء: يعتمد هذا المدخل على مبدأ الاستمرار بطرح مشاكل وسلبيات الوضع الراهن وبما يؤكد عدم إمكانية التعامل مع هذا الوضع واحتمالية ظهور سلبيات ومشاكل أخرى في حالة عدم إجراء التغيير.

في ضوء العرض السابق وانسجاماً مع طبيعة الدراسة الحالية وتجسيداً للمـــداخل المشتركة بين الدراسات السابقة يرى الباحث أنه بإمكان أية منظمة التركيز على مـــدخل أو أكثر من المداخل الآتية وتبعاً للظروف البيئية السائدة:

أ. مدخل الثواب والعقاب: يقوم هذا المدخل على إعداد نظام خاص بالحوافز (بأشكالها كافة) يرتبط بإجراءات عملية التغيير.

ب. مدخل المشاركة: يتبنى هذا المدخل مبدأ تخطيط وإنجاز عمليات التغيير من خلال مشاركة العاملين ومسؤولي الوحدات الإدارية كافة في المنظمة ودراسة مشاكلهم بخصوص هذه العملية.

ج. مدخل جدولة التغيير : يعتمد هذا المدخل على وضع جداول محددة بتوقيتات زمنية معينة لتنفيذ إجراءات عملية التغيير وإبلاغها للعاملين لضرورة الالتزام بها.

د. مدخل نشر ثقافة التغيير: يتضمن هذا المدخل تزويد العاملين بالمعارف عن عملية التغيير ومبادئها وأهدافها وأدوارهم المكلفين بها.

هـ. مدخل بناء الثقة: يقوم هذا المدخل على الإيمان الكامل بقدرة العاملين لانجاز التغيير وإمكانيتهم على تنفيذ المهام الجديدة بعد التغيير.

٣. البُعد الميداني للدراسة

٣ -١ وصف عينة الدراسة

يوضح الجدول ٢ وصفاً لعينة الدراسة وفقاً لبعض العوامل الديموغرافيـــة وكمـــا يأتي:

الجدول ٢

وصف عينة الدراسة وفقاً للعوامل الديموغرافية

<table>
<tr><th>العوامل الديموغرافية</th><th colspan="10">البنود</th></tr>
<tr><td rowspan="2">الجنس</td><td colspan="5">ذكور</td><td colspan="5">إناث</td></tr>
<tr><td colspan="2">عدد٣٣</td><td colspan="3">%٧٣</td><td colspan="2">عدد١٢</td><td colspan="3">%٢٧</td></tr>
<tr><td rowspan="2">التحصيل الدراسي</td><td colspan="2">إعدادية</td><td colspan="3">دبلوم</td><td colspan="2">بكالوريوس</td><td colspan="3">شهادة عليا</td></tr>
<tr><td>١</td><td>%٢</td><td>٩</td><td colspan="2">%٢٠</td><td>٣٥</td><td>%٧٨</td><td colspan="2">-</td><td>-</td></tr>
<tr><td rowspan="2">سنوات الخدمة</td><td colspan="2">٥ فاقل</td><td colspan="2">٦ -١٠</td><td colspan="2">١١ -١٥</td><td colspan="2">١٦ -٢٠</td><td colspan="2">٢١ فأكثر</td></tr>
<tr><td>٢١</td><td>%٤٦</td><td>٤</td><td>%٩</td><td>٤</td><td>%٩</td><td>٨</td><td>%١٨</td><td>٨</td><td>%١٨</td></tr>
<tr><td rowspan="2">الموقع الوظيفي</td><td colspan="5">رئيس قسم</td><td colspan="5">مسؤول شعبة</td></tr>
<tr><td colspan="2">٢٩</td><td colspan="3">%٦٤,٥</td><td colspan="3">١٦</td><td colspan="2">%٣٥,٥</td></tr>
</table>

يشير الجدول ٢ إلى أن ٧٣% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور الذين يشغلون مستويات الإدارة الوسطى في المنظمة المبحوثة، كما يتبين من ملاحظة الجدول أعلاه بأن ٧٨% من أفراد عينة الدراسة يحملون شهادة البكالوريوس ، مما يؤهلهم لفهم الاستبانة والإجابة عليها بشكل منطقي . أما بخصوص سنوات الخدمة فيظهر بأن مجموع نسب سنوات الخدمة لأكثر من ٦ سنوات يبلغ ٥٤% تقريباً، فضلاً عن أن ٦٤,٥% من أفراد عينة الدراسة هم رؤساء أقسام فنية وإدارية و ٣٥,٥% هم مسؤولو شعب، وهذه النسب تجعل أفراد العينة يمتلكون المعلومات اللازمة عن المنظمة المبحوثة وتفاصيل العمل فيها، فضلاً عن عمليات مقاومة التغيير الحاصلة والمداخل الإدارية المعتمدة لمواجهتها.

٣ -٢ وصف وتشخيص عوامل مقاومة التغيير وأبعادها

يتضح من خلال الجدول ٣ الخاص بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير مقاومة التغيير بأن ٥١,٩% من أفراد عينة الدراسة متفقون على الفقرات الواردة مقابل ٣٣,٣٥% غير متفقين مع هذه الفقرات و١٤,٧٥ غير متأكدين من ذلك بمؤشر كلي للوسط الحسابي مقداره ٢,١٨٨ وبانحراف معياري ٠,٧٥ وبمتابعة أبرز العبارات التي تستخدم في بناء هذا البعد من خلال الجدول ٣ يتضح بأن استخدام المكائن والمعدات الحديثة لانجاز الأعمال (X_1) هو الأكثر استخداماً باتفاق ٩٣,٥% وبوسط حسابي مقداره ٢,٨٨٨ وبانحراف معياري مقداره ٠,٤٣٨، كما أسهمت عبارة استخدم وسائل الاتصالات الحديثة (X_{10}) باتفاق ٨٦,٥% من أفراد عينة الدراسة بوسط حسابي مقداره ٢,٨٢٢ وانحراف معياري ٠,٤٩٠، وهذا يؤكد بأن الأفراد عينة الدراسة يتفقون مع التغيير التقني واعتماد نظام الاتصالات الحديثة، ولكنهم يقاومون بعض الجوانب الأخرى كعدم التغيير في الصلاحيات وعدم مرونة الهيكل والعلاقات الرسمية بين الأقسام وكما وردت في نتائج الجدول ٣.

٣ -٣ وصف وتشخيص عوامل متغير المداخل الإدارية المواجهة لمقاومة التغيير

تشير نتائج التحليل في الجدول ٤ الخاص بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المداخل الإدارية المعتمدة لمواجهة التغيير بأن ٤٣,٨% لأفراد عينة الدراسة متفقون مع هذا المتغير مقابل ٢٩% لغير المتفقين مع هذا المتغير و ٢٧,٢ لغير المتأكدين ، وجاء ذلك وفقاً للمؤشر الكلي للوسط الحسابي والذي بلغ ٢,١٤٩ وانحراف معياري مقداره ٠,٧٣٤، كما يتضح بأن أكثر المتغيرات مساهمة في ذلك كان لضرورة ارتباط عملية التغيير بنظام متكامل للحوافز (X_{18})، وكذلك ضرورة إشراك جميع المستويات الإدارية في عملية التغيير (X_{21})، وذلك باتفاق ٨٦,٥% من إجابات عينة الدراسة وبأوساط حسابية ٢,٨٢٢ و ٢,٧٧٧ وانحراف معياري ٠,٤٩٠ و ٠,٥٩٨ على التوالي ، كما يتضح من الجدول ٤ ضعف اعتماد بعض المداخل الإدارية اللازمة لمواجهة مقاومة التغيير كمدخل نشر الثقافة وجدولة التغيير بشكل يسمح لتنفيذه بصورة مناسبة وصحيحة وهذا يظهر من خلال متوسط النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة هذه المداخل.

الجدول ٣

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعوامل مقاومة التغيير

أشكال المقاومة	المتغيرات الفرعية	اتفق		غير متأكد		لا اتفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		العدد	%	العدد	%	العدد	%		
التقانة	X1	٤٢	٩٣,٥	١	٢	٢	٤,٥	٢,٨٨٨	٠,٤٣٨
	X2	٢٩	٦٤	٧	١٦	٩	٢٠	٢,٤٤٤	٠,٨١٣
	X3	١٨	٤٠	٨	١٨	١٩	٤٢	١,٩٧٨	٠,٩١٧
	X4	٢	٤,٥	٢	٤,٥	٤١	٩١	١,١٣٣	٠,٤٥٧
الهيكل التنظيمي	X5	٣٣	٧٣	٥	١١	٧	١٦	٢,٥٧٨	٠,٧٥٣
	X6	٢٥	٥٥,٥	٦	١٣,٥	١٤	٣١	٢,٢٤٤	٠,٩٠٨
	X7	٤	٩	١٠	٢٢	٣١	٦٩	١,٤	٠,٦٥٣
	X8	٣٠	٦٦,٥	٩	٢٠	٦	١٣,٥	٢,٥٣٣	٠,٧٢٦
	X9	٢٣	٥١	٤	٩	١٨	٤٠	٢,١١١	٠,٩٥٩
	X10	٣٩	٨٦,٥	٤	٩	٢	٤,٥	٢,٨٢٢	٠,٤٩٠
	X11	٣٥	٧٨	٥	١١	٥	١١	٢,٦٦٧	٠,٦٧٤
	X12	٥	١١	١٣	٢٩	٢٧	٦٠	١,٥٥٦	٠,٧٢٥
الأفراد	X13	١٨	٤٠	١٠	٢٢	١٧	٣٨	٢,٠٢٢	٠,٨٩٢
	X14	١٧	٣٨	١٣	٢٩	١٥	٣٣	٢,٠٤٤	٠,٨٥٢
	X15	٣٥	٧٨	-	-	١٠	٢٢	٢,٥٥٦	٠,٨٤١
	X16	١٩	٤٢	٩	٢٠	١٧	٣٨	٢,٠٤٤	٠,٩٠٣
المؤشر الكلي		٢٣	٥١,٩	٧	١٤,٧٥	١٥	٣٣,٣٥	٢,١٨٨	٠,٧٥٠

الجدول ٤

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعوامل المداخل الإدارية

المداخل الإدارية	المتغيرات الفرعية	اتفق		غير متأكد		لا اتفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		العدد	%	العدد	%	العدد	%		
مدخل الثواب والعقاب	X_{17}	٧	١٦	٤	٩	٣٤	٧٥	١,٤	٠,٧٥١
	X_{18}	٣٩	٨٦,٥	٤	٩	٢	٤,٥	٢,٨٢٢	٠,٤٩٠
	X_{19}	١٣	٢٩	١٩	٤٢	١٣	٢٩	٢,٠	٠,٧٦٩
	X_{20}	٢٣	٥١	١١	٢٤,٥	١١	٢٤,٥	٢,٢٦٧	٠,٨٣٧
مدخل المشاركة	X_{21}	٣٩	٨٦,٥	٢	٤,٥	٤	٩	٢,٧٧٧	٠,٥٩٨
	X_{22}	١٣	٢٩	١٠	٢٢	٢٢	٤٩	١,٨٢٢	٠,٨٨٦
	X_{23}	١٨	٤٠	٢٠	٤٤	٧	١٦	٢,٢٤٤	٠,٧١٢
	X_{24}	٣٤	٧٥	٥	١١	٦	١٣,٥	٢,٦٢٢	٠,٧١٦
مدخل نشر الثقافة	X_{25}	١٨	٤٠	١٦	٣٥,٥	١١	٢٤,٥	٢,١١١	٠,٨٠٤
	X_{26}	٢٦	٥٧,٥	١٣	٢٩	٦	١٣,٥	٢,٤٤٤	٠,٧٢٥
	X_{27}	٤	٩	٢٠	٤٤	٢١	٤٧	١,٦٢٢	٠,٦٤٩
	X_{28}	١١	٢٤,٥	١٧	٣٨	١٧	٣٨	١,٨٦٧	٠,٧٨٦
مدخل بناء الثقة	X_{29}	٩	٢٠	١١	٢٤,٥	٢٥	٥٥,٥	١,٦٤٤	٠,٨٠٢
	X_{30}	٢٣	٥١	١٥	٣٣	٧	١٦	٢,٣٥٦	٠,٧٤٣
	X_{31}	٢٥	٥٥	١٣	٢٩	٧	١٦	٢,٤	٠,٧٥١
مدخل جدولة التغيير	X_{32}	٨	١٨	١٣	٢٩	٢٤	٥٣	١,٦٤٤	٠,٧٧٣
	X_{33}	١٧	٣٨	١٤	٣١	١٤	٣١	٢,٠٦٧	٠,٨٣٧
	X_{34}	٢٨	٦٢	١٤	٣١	٣	٧	٢,٥٧٧	٠,٥٨٣
المؤشر الكلي		٢٠	٤٣,٨	١٢	٢٧,٢	١٣	٢٩	٢,١٤٩	٠,٧٣٤

٣ -٤ اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها

أ. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يوضح الجدول ٥ نتائج علاقات الارتباط بين المتغير المعتمد (مقاومة التغيير) وبين المتغير المستقل (المداخل الإدارية) وجود علاقة معنوية موجبة من خلال قيمة المؤشر الكلي والذي بلغ ٠,٥٨٢ عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وكانت أقوى علاقة ارتباط بين مقاومة التغيير ومدخل بناء الثقة قد بلغت ٠,٥٩٨، وهذا يشير إلى أن إدارة الشركة تؤكد أهمية توافر عنصر الثقة بإمكانيات العاملين ومؤهلاتهم بوصفه منطلقاً أساسياً لإجراء عملية التغيير ، أما بخصوص بقية علاقات الارتباط فهي معنوية وموجبة مما يؤيد سريان فرضية الدراسة الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

الجدول ٥

علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	المداخل الإدارية					المؤشر الكلي
	الثواب والعقاب	المشاركة في التغيير	بناء الثقة	نشر ثقافة التغيير	جدولة التغيير	
مقاومة التغيير	٠,٤٣٨*	٠,٥١٧*	٠,٥٩٨*	٠,٤٥٣*	٠,٥٢٧*	٠,٥٨٢*

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة N=٤٥ , P<0.05.

ب. تحليل علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة

من خلال استخدام أنموذج الانحدار المتعدد لتحليل العلاقة بين مقاومة التغيير بوصفه متغيراً معتمداً وبين المداخل الإدارية الموجهة لمقاومة التغيير بوصفها متغيراً مستقلاً تبين أن القدرة التفسيرية للأنموذج بلغت (R^2= ٠,٦٩)، وهذا يعني أن ٦٩% من الاختلاف في المتغير المعتمد يمكن تفسيره بالمتغيرات الداخلة في الأنموذج، وأن ٣١% من المتغيرات لم يتضمنها الأنموذج الحالي.

ويبين الجدول ٦ الخاص بتحليل التباين لأنموذج الدراسة بأن هناك أثراً معنوياً للمداخل الإدارية المعتمدة في مقاومة التغيير ، إذ كانت قيمة F المحسوبة معنوية وبلغت (١٣,٤٣٦) لأنموذج الدراسة، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٢,٤٤٩٥) عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ودرجتي حرية (٥,٣٩)، لذلك تقبل الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة والفرضيات المنبثقة عنها.

الجدول ٦

تحليل التباين لأنموذج الدراسة

	D.F	SS	MS	F	Sig
Regression	٥	٧,٢٥٦	١,٤٥١	١٣,٤٣٦	٠,٠٠٠
Error	٣٩	٤,٢٣٢	٠,١٠٨		
Total	٤٤	١١,٤٨٨			

وبهدف توضيح مساهمات كل عامل من عوامل المتغير المستقل في التأثير في المتغير المعتمد يشير الجدول ٧ إلى وجود علاقة تأثر معنوية للمداخل الإدارية المختلفة في مقاومة التغيير.

الجدول ٧
أثر المداخل الإدارية في مقاومة التغيير

المتغيرات / المعاملات	Constant	مدخل الثواب والعقاب	مدخل المشاركة في التغيير	مدخل بناء الثقة	مدخل نشر ثقافة التغيير	مدخل جدولة التغيير
Coef B	B0 ٠,٩٥	B1 ٠,٥٩٧	B2 ٠,٤١٣	B3 ٠,٨٤٤	B4 ٠,٣٢٦	B5 ٠,٢٠٤
St.Dev.	٠,٨٩٠	٠,٤٩٦	٠,٥٢١	٠,٤٢٣	٠٦٥٤	٠,٧١١
Cal.T	٥,٩٣*	٣,٤١٤*	٣,١٦٧*	٣,٩٨٢*	٢,٥٧٠*	١,٩٠٥*

*قيمة معنوية $N=45$ $P<0.05$, $d.f = n-1$.

من خلال متابعة معاملات B وقيم t يتبين بأن أعلى نسبة تأثير كانت لمدخل نشر بناء الثقة وبنسبة ٠,٨٤٤، ومما يدعم ذلك قيمة t المعنوية المحسوبة التي بلغت (٣,٩٨٢) وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي بلغت (١,٦٨٤) عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ودرجة حرية ٤٤(n-1)، ويأتي بالمرتبة الثانية من حيث نسبة التأثير مدخل الثواب والعقاب لتخفيض مقاومة التغيير ، إذ بلغت نسبة التأثير ٠,٥٩٧ وبقيمة t المعنوية المحسوبة ٣,٤١٤، وهي أكبرمن قيمتها الجدولية ا لآنفة الذكر، وتنسجم هذه النتيجة مع أبحاث (Kirkman, 2000, 80)وتؤكد إدراك إدارة الشركة المبحوثة اعتماد بعض المداخل الإدارية الواردة لمواجهة مقاومة التغيير ، ولكن بنسب متفاوتة فهي تركز على العاملين الحاليين لانجاز التغيير وتعدهم عنصراً مهماً لذلك تحاول بناء جسور الثقة معهم لمواجهة المقاومة مع استخدامها لبعض أساليب العقاب بشكل أكبر من الثواب لانجاز ذلك وهكذا تدريجياً بالنسبة لتأثير بقية المداخل الإدارية.

الاستنتاجات والمقترحات

من خلال العرض النظري السابق والنتائج التي توصل إليها الباحث خلصت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

١. حظي موضوع مقاومة التغيير (أسبابه وأساليب معالجته) باهتمام كبير في دراسات وكتابات العديد من الباحثين بوصفه حلقة الوصل بين حالات الفشل والنجاح ، إلا أن هناك تبايناً بخصوص مداخل المعالجة.
٢. هناك تأكيد مستمر على السعي لتخفيض حدة مقاومة التغيير ، وذلك من خلال ضرورة اختيار المدخل الإداري المناسب بوصفه الأداة الأساسية لمواجهة هذه المقاومة والقضاء عليها أو تحويلها بالاتجاه الايجابي.
٣. تفتقر الكثير من منظماتنا التي أجريت تغييرات جزئية أو جذرية إلى إجراء دراسات علمية حول موضوع مقاومة التغيير.

٤. إن المدخل الإداري الأكثر تأثيراً في مقاومة التغيير هو مدخل بناء الثقة والمتمثل في الاعتماد على دعم العاملين الحاليين لانجاز إجراءات التغيير بوصفهم ركناً أساسيا في هذه العملية يعقبها مدخل الثواب والعقاب.

٥. يمتلك أفراد عينة الدراسة الخبرة اللازمة لإعطاء التصور الواضح عن مقاومة التغيير في الشركة.

هناك ضعف في اعتماد المداخل الإدارية الأخرى كمدخل نشر ثقافة التغيير ومدخل المشاركة ومدخل جدولة عملية التغيير.

تأسيساً على ما تم بناؤه من استنتاجات تقدم الدراسة المقترحات الآتية:

١. اعتماد مبدأ الإدارة الظرفية في معالجة ظاهرة مقاومة التغيير و ترك باب الاجتهاد مفتوحاً في اختيار أفضل المداخل الإدارية تبعاً للظروف القائمة.

٢. التوجه نحو الاستفادة من التجارب العالمية بخصوص الموضوع وعقد اللقاءات مع المتخصصين والاستشاريين الإداريين في برامج التغيير وإقامة الدورات المتخصصة في هذا المجال.

٣. من المناسب الاستفادة من التطبيقات النفسية والاجتماعية لفهم وإدارة ظاهرة مقاومة التغيير من خلال دراسة الظروف المحيطة بالعاملين مع بناء الطقوس المناسبة للتغيير.

٤. بناء ثقافة التغيير لدى الأفرادوتحديد طبيعته و آليات تنفيذه ودفع الأفراد للالتزام بمبادئه وشروطه.

٥. استطلاع آراء الأفراد ومشاكلهم وإشراكهم في صنع قرارات التغيير المرتبطة بوحداتهم ووظائفهم.

٦. جدولة عملية التغيير وبرمجتها بشكل متعاقب ومنسجم ووفقاً لأوقات محددة دون أي تباطؤ أو تأخير.

٧. تبني إدارة المنظمة هيكلاً تنظيمياً مرناً بدلاً من الهيكل الآلي المعتمد حالياً وبما يدعم طموحات العاملين ويتناسب والتغيرات المختلفة التي تواجه الشركة.

٨. إعادة النظر بنظام الحوافز المعمول به حالياً وربطه بالإجراءات المجدولة لعملية التغيير.

المراجع

أولاً - المراجع باللغة العربية

١. القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفرعي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، عمان، ١٩٩٣.

٢. العديلي، ناصر محمد ، السلوك الإنساني والتنظيمي:منظور كلي مقارن ، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٣.

٣. محسن، عبد الكريم،إدارة واستراتيجيات التغيير،النشرة الدورية لمعهد التنمية الإدارية ، العدد السابع، مايو، القاهرة، ٢٠٠٦.

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية

1. Ansoff, I. The New Corporate Strategy, John Wiley & Sons, New York, 1998.
2. Beer, M. & Eisenstat R. Developing Organization Capable of Implementing Strategy and learning, Human Relation, Vol. 49, No.5, 1996.
3. Coetsee, L. From Resistance to commitment, Public Administration Quarterly, Summer, 1999.
4. Folger, R. & Sharilick, D. Unfairness and resistance to change: hard ship as mistreatment, Journal of Organizational Change Management, Vol.7, 1999.
5. Ghoshal, S. & Bartlett, C. Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes, H.B.R., Jan-Feb, 1995.
6. Ghoshal, S. & Barttett, C. Rebuilding Behavioral context: A blue print for corporate Renewal, Sloan Management Review, Vol. 37, No. 2, 1996.
7. Harris, O. & Jeff, J. Managing People At Work, John- Wiley & Sons Inc., New York, 1976.
8. Hultman, K. Scaling the wall of Resistance, Training & Development, Oct, 1995.
9. Jager, D. Resistance to change anew view of an old problem, The futurist, May-Jun, 2001.
10. Kanter, R. Managing the Human Side of Change, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Book Co, 1995.
11. Kirkman, B. Why do employees resist team? (Examining the resistance Barrier to work), International Journal of conflict Management, Nov, 2000.
12. Maurer, R. Using resistance to build support for change, Journal for Quality and Participation, June, 1996.
13. Milton, C. & Entre Kin, L., Organization Behavior, Prentice- Hall book Co., Sydney, 1984.
14. Morgan, G. Images of Organization Thousand Oaks, CA Sage Publications Inc, 1997.
15. Nancy, M. & Robert, T. Managing change: An overview JAMIA Journal, Vol. 7, No.2, Mar:-Apr, 2000.
16. Piderit, S.K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence (a multidimensional view of attitudes to ward an organizational change), Academy of Management, Oct, 2000
17. Schaffer, R. & Thomson, H. Successful Change Programs Begin with Results, H.B.R. , Jan-Feb, 1992.
18. Schalk, R. & Freese, C. Change and employee behavior, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 19, No.3, 1998.
19. Streble, P. Choosing the right change path, California Management Review, Vol. 36, No.2, 1994.
20. Werther, W. & Keith, D. Personal Management and Human Resources, McGraw-Hill Book Co., Japan, 1982.
21. Whit, D. & Bendar, D. Organizational Behavior, Allyn & Bacon Book Co. , Boston, 1991.
22. Zander, A. Resistance to change its Analysis & Prevention (Human Relation in Management) , 2nd ed. , South-Western, Pub. Co., New York, 1972.