مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر نمط القيادة الديمقراطي في مقاومة التغيير دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة حلب
اسم الكاتب: د. أحمد اليوسفي، رامز علي درويش
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4519
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 14:07 +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 جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (2) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (2) 2014

أثر نمط القيادة الديمقراطي في مقاومة التغيير
دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة حلب

الدكتور أحمد اليوسفي*
رامز علي درويش**

(تاريخ الإيداع 31 / 12 / 2013. قُبِل للنشر في 2 / 4 / 2014)

□ ملخّص □

يتناول البحث أثر نمط القيادة الديمقراطي في مقاومة التغيير لدى العاملين الإداريين في جامعة حلب من خلال دراسة العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي، وأبعاد مقاومة التغيير التنظيمية والموضوعية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية. بالإضافة إلى دراسة الفروق بين العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية كالجنس والعمر والمؤهل العلمي والدخل الشهري والحالة الاجتماعية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على (308) عمال من العاملين الإداريين في جامعة حلب، وكان من أهم نتائج البحث:

1- يقاوم العاملون الإداريون في جامعة حلب التغيير لأسباب عديدة منها: عدم وجود اتصالات جديدة مع قادة التغيير، وعدم إدراكهم للأسباب الحقيقة للتغيير، وعدم مشاركتهم في عملية التغيير، وعدم واقعية التغيير من وجهة نظرهم، واعتقادهم بأن التغيير يؤدي إلى تغيير طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة بين العاملين، وخوفهم من فقدان بعض الامتيازات التي يتمتعون بها، واعتقادهم بأن السلوك الجديد المفترض يتعارض مع السلوك المعمول به حالياً في الجامعة.

2- هناك علاقة ارتباط عكسية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي، وأبعاد مقاومة التغيير، أي كلما زاد استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي انخفضت مقاومتهم للتغيير بأبعادها المختلفة.

3- لا تختلف مقاومة العاملين الإداريين في جامعة حلب للتغيير باختلاف الخصائص الشخصية الآتية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل الشهري، الحالة الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: نمط القيادة الديمقراطي، مقاومة التغيير، البعد التنظيمي، البعد الموضوعي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد الثقافي.

* أستاذ- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة حلب- حلب- سورية.
** طالب دراسات عليا (دكتوراه)- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة حلب- حلب- سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (2) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (2) 2014

The impact of leadership style democratic resistance to change A field study on the administrative staff at the University of Aleppo

Dr. Ahmed Yousfi*
Ramez Ali Darwish**

(Received 31 / 12 / 2013. Accepted 2 / 4 / 2014)

□ ABSTRACT □

This research deals with the impact of driving style democratic resistance to change at the administrative staff at the University of Aleppo through the study of the relationship between the Democratic leadership style, and the dimensions of the organizational resistance to change, objectivity, social, economic and cultural rights. In addition to the study of the differences between working in their resistance to change depending on certain variables, such as race, age, personal and academic qualification and monthly income and marital status. The researcher used the descriptive analytical method, were distributed a questionnaire to (308) factor of the administrative staff at the University of Aleppo, and it was the most important results:

1 - resists workers administrators at the University of Aleppo change for many reasons, including: the lack of new contacts with the leaders of the change, and lack of awareness of the causes of the truth for a change, and non-participation in the process of change, and the lack of real change from their perspective, and their belief that change leads to changing the nature of social relationships among workers, and fear of losing some privileges that they enjoy, and their belief that the new behavior is incompatible with the supposed behavior currently in place at the university.

2 - There is an inverse correlation between the use of managers to democratic leadership style, and the dimensions of resistance to change, that is, the greater the managers use a democratic style of leadership, the lower the resistance to change its various dimensions.

3- no different resistance administrative staff at the University of Aleppo to change depending on the personal characteristics of the following: gender, age, educational qualification, monthly income, marital status.

Keywords: democratic leadership style, resistance to change, organizational dimension, the substantive dimension, the social dimension, the economic dimension, the cultural dimension.

* **Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
** **Postgraduate Student, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Damascus, Damascus, Syria.**

مقدمة:

يمثل التغيير عملية تحول المنظمة من الواقع الحاضر إلى واقع تسعى للوصول إليه عن طريق تطبيق منهج علمي وعملي شامل يهدف إلى تطوير الأعمال والسلوكيات الإدارية كافة باتباع أساليب عملية تساهم في تعزيز المراد إحداثه. وتحدث عملية التغيير نتيجة لقوى وأسباب داخلية وخارجية، وعادة ما تلعب القوى الخارجية دوراً في عملية التغيير وشدته من القوى الداخلية، ومن المؤشرات التي تشير إلى ضرورة إحداث التغيير في المنظمة تغير أهدافها، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، والتطور التكنولوجي، وتغيير القوانين، وتغير الحاجات والتوقعات للعملاء، والنقص في التجديد والابتكار[1]. وتهدف عملية التغيير التي تقوم بها المنظمة إلى تطوير نفسها، والتكيف مع الظروف المحيطة بها، وبذلك فإن الجوانب الرئيسة للهدف من التغيير تتمثل بالتكيف مع الظروف المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية، أو من أجل إحداث التطوير التنظيمي المطلوب في المنظمة، أو الاثنين معاً[2]. وتتطلب عملية التغيير من إدارة المنظمة إتباع منهجية علمية، وأسلوب تفكير عقلاني لاستشراف آفاق المستقبل، واستشعار النتائج العملية لعملية التغيير قبل الإعلان عنها تمهيداً لاتخاذ الخطوات الكفيلة بنجاح العملية. ويجب على الإدارة أن تعرف وتعترف بأن مقاومة التغيير من قبل العاملين هو حقيقة واقعية كرد فعل لعملية التغيير، وعلى الإداري الناجح أن يعتمد الأسلوب الديمقراطي لتهيئة العاملين لعملية التغيير، وذلك من خلال تسهيل عملية الاتصال بين العاملين، والإدارة المتمثلة بالقائد لتوضيح سلبيات العمل المراد تغييره، والعمل على المشاركة الحقيقية لهم في هذه العملية ابتداءً من عملية التخطيط والتحضير وصولاً إلى مرحلة التنفيذ.

إن الإنسان بطبيعته عدو ما يجهل، ولهذا فهو يقاوم أي تغيير ولذلك فهو بحاجة إلى زمن لتهيئته لهذه العملية، ويرغب بالمشاركة فيها، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق استخدام الأسلوب الديمقراطي المشارك بهدف التقليل من المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال اعتماد الأسلوب الديمقراطي المشارك في إدارة جماعات العمل والأفراد، وحل جميع المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها العاملون أثناء عملية التنفيذ.

وانطلاقاً من ذلك تمّ اختيار هذا البحث في محاولة من الباحث للتعرف على أثر نمط القيادة الديمقراطي على مقاومة التغيير، والتخفيف منها وذلك من خلال استقصاء آراء عينة من العاملين الإداريين في جامعة حلب.

الدراسات السابقة:

1- دراسة (ملحم والابراهيم، 2008) بعنوان: استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية[3]. هدفت الدراسة إلى توضيح أسباب مقاومة الأفراد لعملية التغيير واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر المديرين في الشركات الصناعية في الأردن، وأثر درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير. اعتمد الباحث منهج البحث الوصفي التحليلي، ووزعت الاستبانة على عينة عشوائية بعدد (200) مدير من المديرين العاملين في شركة الفوسفات، شركة البوتاس، شركة الاسمنت، وشركة مصفاة البترول الأردنية. وتوصلت الدراسة بأن استراتيجية الإكراه الظاهر والضمني كانت في المرتبة الأعلى من الممارسات الإدارية، أما استراتيجية المشاركة كانت في المرتبة الأخيرة من الممارسة.

2- دراسة (أبو شيحة، 2008) بعنوان: العلاقة بين مقاومة التغيير الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في بعض المؤسسات الأردنية[4]. هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في القطاعين العام والخاص الأردني نحو مقاومة التغيير. استخدم الباحث المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى

إعطاء العاملين فرصة المشاركة في بناء خطط التغيير، وإبراز مزايا التغيير وموجباته للعاملين، وتدريب العاملين على المهارات الإنسانية التي تمكنهم من فهم التغيير وتنفيذه.

3- دراسة (Van Dam, K., Oreg, S. and Schyans, B., 2008) بعنوان: تصرفات الأفراد العاملين تجاه تغيرات المنظمة[5]. وضحت هذه الدراسة تصرفات الأفراد العاملين تجاه تغيرات المنظمة من خلال دراسة خصائص يوم العمل ومساره وتأثيره في مقاومة العاملين لتغيرات المنظمة، وذلك من خلال دراسة ثقة العاملين بالإدارة ومشاركة المرؤوسين وتقبلهم للتغيرات، والمناصب الإدارية والمعلومات التي تقدم للموظفين عند التغيير، كما درست نظرية LMX التي تزيد من تحسن العلاقات بين الأفراد والقادة، كما تزيد من فعالية التغيير وتحسن أداء المنظمة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع 235 استبانة قابلة للتحليل. وأظهرت نتائج الدراسة أن انخفاض مقاومة الأفراد للتغيير يعود إلى توفر المعلومات، وفرص المشاركة وثقة العاملين في من يقوم بالتغيير من أعضاء الإدارة.

4- دراسة (السبيعي، 2009) بعنوان: الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير[6]. هدفت الدراسة إلى تحديد درجة وأهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ودرجة إمكانية ممارستها، وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعديهم والبالغ عددهم (100) فرد، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان من أهم نتائج الدراسة:

- إن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة جداً، كما أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون ممارستهم لأدوارهم القيادية.

- إن بعد تحفيز العاملين بالإدارة احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية، يليه بعد القيادة التشاركية في الإدارة، يليه بناء وتطوير الرؤية المشتركة للإدارة، يليه بعد وضع استراتيجية لتطوير الإدارة، يليه بعد البنية التنظيمية بالإدارة للتغيير، يليه بعد بناء الثقافة التنظيمية المشتركة للإدارة.

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً في تقدير أفراد مجتمع الدراسة لأهمية الأدوار القيادية تعزى للمتغيرات: نوع الإدارة، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير.

5- دراسة (Chuang, Yuh-Shy, 2010) بعنوان: أهمية عامل المقاومة في التأثير السلبي في تنفيذ رغبة المنظمة في التغيير والتطوير[7]. هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية عامل المقاومة في التأثير السلبي في تنفيذ رغبة المنظمة في التغيير والتطوير، وتوصلت إلى نتيجة مفادها أن رضا الموظفين وتفهمهم للأسباب التي تدعو للتغير والتطوير يعد عنصراً أساسياً لإنجاح عملية التغيير في المنظمة، وتوضيح نتيجة هذا التغيير لتشجيعهم. وأوصت الدراسة بتفهم ردود فعل العاملين للتغيير وكيفية تقليل مقاومتهم من خلال التخطيط لمراحل التغيير.

6- دراسة (Boohene, Rosemond and Williams, Asamoah A. 2012) بعنوان: العوامل التي تؤثر في المقاومة عند التغيير التنظيمي[8]. هدفت الدراسة إلى دراسة العوامل التي تؤثر في المقاومة عند التغيير التنظيمي في Oti Yeboah Complex Limited. استخدم الباحثين المنهج الوصفي وتم توزيع استبانات على 217 موظفاً، وتوصلت الدراسة لعدة عوامل في زيادة المقاومة في الشركة في حال حدوث تغيير إلى قلة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وقلة الثقة بين العاملين والإدارة، وبالإضافة إلى عوامل أخرى مثل: قلة التحفيز، الاتصال الضعيف.

7- دراسة (أبو الغنم، شروق أحمد سالم، 2013) بعنوان: أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية[9]. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية في مقاومة التغيير لدى فئة الإداريين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (115) فرداً، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر أنماط القيادة تأثيراً في مقاومة التغيير هو النمط الديمقراطي يليه النمط المتساهل، وأقلهم تأثيراً هو النمط الأوتوقراطي، كما كشفت الدراسة عن وجود مقاومة للتغيير بسبب عدم مشاركتهم في قرارات التغيير وفرضها عليهم والطلب منهم التنفيذ فقط. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلية القيادات الديمقراطية وإشراك المرؤوسين في مراحل صنع قرارات التغيير كافة.

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة نلاحظ أنها تناولت استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير، وتصرفات العاملين تجاه التغيير والتطوير في المنظمة، والأدوار القيادية في ضوء متطلبات التغيير. بينما تناولت الدراسة الحالية أثر نمط القيادة الديمقراطي على مقاومة التغيير بأبعادها المختلفة في جامعة حلب. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تصميم الاستبانة أداة البحث، وفي الاستفادة من نتائجها لإغناء الدراسة الحالية. والجديد في هذه الدراسة تناولها أبعاد مقاومة التغيير وعلاقة كل بعد من هذه الأبعاد بنمط القيادة الديمقراطي.

مشكلة البحث:

يرتبط نجاح عملية التغيير بشكل أساسي ووثيق بمدى اقتناع المدير بفوائد ونواتج عملية التغيير، وقدرته على إدارة التغيير، وما ينعكس على العاملين من بث روح التفاؤل بالمستقبل وشعورهم بالاستقرار والاطمئنان. وتختلف مؤشرات نجاح برامج التغيير من منظمة إلى أخرى تبعاً لطبيعة القائد والعاملين. وقد لاحظ الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها، واللقاءات الشخصية التي أجراها مع بعض العاملين الإداريين في جامعة حلب، حيث لاحظ عدم توافر الدعم والتأييد من قبل الإداريين لضمان استمرارية عملية التغيير، بالإضافة إلى عدم توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه، وكذلك ضعف مشاركة العاملين بعملية التخطيط لإنجاح برنامج التغيير، وضعف العلاقة بين المدير والعامل، بالإضافة إلى عدم توضيح الدوافع والأسباب الكامنة وراء عملية التغيير، وبيان الفوائد التي ستترتب على عملية التغيير. وانطلاقاً من ذلك يجب على إدارة الجامعة حسن اختيار الاستراتيجيات المناسبة وأسلوب القيادة الديمقراطي لإحداث التغيير المنشود لضمان نجاحه. ويمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤل الآتي: **ما أثر نمط القيادة الديمقراطي في مقاومة التغيير لدى العاملين الإداريين في جامعة حلب؟**

أهمية البحث وأهدافه:

تكمن أهمية البحث في كونه يتناول موضوعاً هاماً من الموضوعات الإدارية الحديثة في وقتنا الراهن، وهو مقاومة العاملين للتغيير وأثر نمط القيادة الديمقراطي في التقليل من أثر هذه المقاومة. لأن مقاومة العاملين للتغيير الذي ترغب الجامعة في إدخاله لتحقيق التطور الذي يمكنها من النمو والتطور والاستمرار سوف يؤدي بالتأكيد إلى ضعف المركز التنافسي للجامعة، فضلاً عن الخسائر المادية والمعنوية التي تتحملها الجامعة، نتيجة المقاومة المقصودة أو غير المقصودة لعملية التغيير من قبل العاملين. لذلك يمكن أن تساهم نتائج هذا البحث في لفت نظر المسؤولين في جامعة حلب حول أهمية إتباع نمط القيادة الديمقراطي في التخفيف من مقاومة التغيير لدى العاملين بأبعادها المختلفة التنظيمية، والموضوعية، والاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية.

كما **يهدف البحث** إلى دراسة أثر نمط القيادة الديمقراطي في مقاومة التغيير لدى العاملين الإداريين في جامعة حلب من خلال دراسة العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي، وأبعاد مقاومة التغيير التنظيمية والموضوعية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية. بالإضافة إلى دراسة الفروق بين العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية كالجنس والعمر والمؤهل العلمي والدخل الشهري والحالة الاجتماعية.

متغيرات البحث:

1- **المتغير المستقل:** نمط القيادة الديمقراطي.

2- **المتغير التابع:** أبعاد مقاومة التغيير (البعد التنظيمي، البعد الموضوعي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد الثقافي).

فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي ومقاومة العاملين للتغيير. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي والبعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير.

2- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي والبعد الموضوعي لمقاومة العاملين للتغيير.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي والبعد الاجتماعي لمقاومة العاملين للتغيير.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي والبعد الاقتصادي لمقاومة العاملين للتغيير.

5- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي والبعد الثقافي لمقاومة العاملين للتغيير.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً للخصائص الشخصية الآتية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل الشهري، الحالة الاجتماعية.

منهجية البحث:

اعتمدنا في البحث على المنهج الوصفي في تكوين الأساس النظري من خلال الإطلاع على الكتب والدوريات والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالبحث، كما اعتمد على المنهج التحليلي من خلال تصميم قائمة استبيان لجمع البيانات، من أجل اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

- أدوات البحث:

تتمثل أداة الدراسة باستبانة مكونة من ستة محاور موزعة على /36/ فقرة، وتشمل هذه المحاور: البعد التنظيمي لمقاومة التغيير، البعد الموضوعي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد الثقافي، نمط القيادة الديمقراطي. وقد تم

إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيته، حيث تمّ عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام طريقة إعادة الاختبار، حيث تمّ توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة /15/ إداريا، وتمّ تسجيل درجاتهم على الاستبانة وإدخالها على الحاسب (التطبيق الأول)، وبعد فترة زمنية بلغت خمسة عشر يوماً تمّ إعادة توزيع الاستبانة على نفس أفراد العينة الاستطلاعية، وتمّ تسجيل درجاتهم وإدخالها إلى الحاسب (التطبيق الثاني)، وبعد ذلك تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيق الأول، ودرجات التطبيق الثاني وبلغت قيمة معامل الارتباط المحسوب بهذه الطريقة 0.881، مما يدل على أن أداة البحث ذات ثبات جيد، والجدول الآتي يوضح معاملات ثبات مجالات الاستبانة، والثبات الكلي:

المجال	معامل الثبات
البعد التنظيمي لمقاومة التغيير	0.854
البعد الموضوعي لمقاومة التغيير	0.878
البعد الاجتماعي لمقاومة التغيير	0.891
البعد الاقتصادي لمقاومة التغيير	0.877
البعد الثقافي لمقاومة التغيير	0.886
نمط القيادة الديمقراطي	0.902
الثبات الكلي	0.881

مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين في جامعة حلب والبالغ عددهم (1889) عاملاً موزعين على الفئات الأولى والثانية والثالثة وفق الترتيب (1097، 512، 280) عاملاً. وقد تمّ تحديد حجم العينة من العاملين بالاعتماد على قانون العينة الإحصائي الآتي:

$$n = \frac{p \cdot q}{\frac{p \cdot q}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

حيث : n : حجم عينة البحث.

N : حجم مجتمع البحث.

P : نسبة مئوية تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد، وتمّ اعتماد $P = 0.5$

E : نسبة الخطأ المسموح به وهو غالباً يساوي $E = 0.05$

Z : الدرجة المعيارية وتساوي /1.96/ عند معامل ثقة :95%

وبنتيجة تطبيق القانون بلغ حجم العينة من العاملين الإداريين (319) عامل تمّ توزيع الاستمارات عليهم، وأعيد منهم (308) استمارات كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي.

- الخطوات الإجرائية والمعالجات الإحصائية المستخدمة بالبحث:

تمّ الاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي للبيانات spss من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي، واختبار (ت) ستيودنت للفرق بين عينتين مستقلتين غير متساويتين، وتمّ اعتماد مستوى معنوية /0.05/ لقبول أو رفض الفرضيات. وقد تمّ تصميم إجابات المستقصى منهم عن فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي: إطلاقاً (1) درجة، نادراً (2) درجة، أحياناً (3) درجات، غالباً (4) درجات، دائماً (5) درجات.

- الإطار النظري للبحث:

أولاً: مقاومة للتغيير: تعد مقاومة التغيير من قبل الأفراد أمراً طبيعياً يعرف بأنه استجابة عاطفية سلوكية نحو خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، وبالتالي فإن مقاومة العاملين للتغيير هو أمر حتمي، والإنسان بطبيعته يميل إلى مقاومة التغيير خوفاً من أن يسبب التغيير له الإرباك والإزعاج الداخلي ، إن نجاح عملية التغيير يتوقف على قبول الأفراد والجماعات لها ومدى تعاونهم لإنجاح هذه العملية. إذ ينصح حين يكون هناك تغيير في أن تراعى ظروف الأفراد وأن تنظر إلى سلوكياتهم المختلفة تجاه عملية التغيير سواء مؤيدة أو معارضة، فالمقاومة من أهم الأمور لإمعان النظر فيها وتحديد أسبابها وكيفية التغلب عليها من أهم الأمور لكل من يقدم على عملية التغيير[10].

تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم. وقد تكون مقاومة التغيير علنية إن أدرك الفرد أن التغيير ضار بمصالح التنظيم، أو كان له من عناصر القوة ما يجعله يرفض التغيير علناً، فيبادر بالاحتجاج أو التباطؤ أو بالإضراب أو التلويح بطلب النقل أو بالاستقالة أو الاستقالة فعلاً، وقد تكون المقاومة سرية مستترة أو ضمنية إذا أدرك الموظف أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل للآخرين، وقد تظهر المقاومة بأشكال مختلفة مثل عدم الانتماء للمنظمة، انعدام الدافعية للعمل، زيادة الغياب بسبب المرض، زيادة الأخطاء في العمل[11].

ثانياً: أسباب مقاومة التغيير: لمقاومة التغيير أسباب عديدة منها[12]:

1- ليس بالإمكان أحسن مما كان: مثل اقتناع الأفراد أو بعضهم أن الوضع الحالي هو أنسب الأوضاع، ومن ثم يرون التغيير مضيعة للوقت والجهد والتكلفة.

2- مخاوف فقدان مزايا مكتسبة: قد يعارض البعض التغيير خوفاً من فقدان شيء ذي قيمة، فهناك من يخشى فقدان سلطة أو قوة تأثير أو موارد مالية أو بشرية (مرؤوسين)، أو صداقات، أو حرية اتخاذ القرارات، أو المكانة الأدبية، أو نمط اشراف مريح، وفي هذه الحالات لا يعطى المقاوم للتغيير أهمية كافية لمصلحة التنظيم والرؤساء والزملاء في العمل، كذلك قد يخشى البعض من عدم القدرة على ممارسة العمل وفقاً للنظام الجديد مما قد يؤدي لتدني إنتاجيته ومرتبته في تقييم الأداء.

3- فقدان الثقة وقصور الفهم: سيعارض الأفراد التغيير إذا لم يفهموا لماذا يحدث التغيير وماهي أهدافه، ومن المرجح أن يسود سوء فهم لأهداف ونتائج التغيير عندما تفتقد الثقة بين الفرد وبين مخطط التغيير.

4- اختلاف تقييم التغيير ونتائجه: تختلف النظرة من عامل لآخر من حيث أهدافه ونتائجه المحتملة، فيرى مخطط التغيير أنه يترتب عليه نتائج إيجابية، فإن الذين يتأثرون ولا يخططون له قد يرون فيه ضرراً وليس فيه أية مصلحة أو منفعة.

ويضيف القريوتي أسباب أخرى لمقاومة التغيير [13]:

1- تغيير في محتوى الوظيفة: يستلزم هذا النوع من التغيير إعادة تعلم بعض الموظفين لمهارات جديدة، مما يثير القلق والتخوف لدى بعض منهم، ويولد لديهم شعوراً بفقدان هيبتهم.

2- تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة: يتطلب هذا الإجراء من العالين التكيف، وبناء علاقات جديدة مما يؤثر سلبياً في المركز الاجتماعي لبعض العاملين ويثير قلقاً يؤثر سلبياً في الأداء.

3- التغيير في المواقع الجغرافية للعمل: كأن يتم نقل موظفين من أماكن عملهم الحالية إلى أماكن أخرى لا تتيسر لهم نفس التسهيلات، أو سيترتب عليها مصروفات أو تغييرات لا يحبذونها أو غير مستعدين لها.

4- التغيير في ظروف العمل وفترات الدوام.

5- تغيير في المعتقدات السائدة: مثل تغير الموظف من صاحب سلطة إلى مقدم خدمة.

ثالثاً: دور الإدارة في إنجاح عمليّات التغيير [13]: إن القائد هو الشخص الذي يستطيع التأثير في سلوك الآخرين، واتجاهاتهم، وأفعالهم؛ لتحقيق أهداف المنظمة. أما المدير، فعليه أن يقوم بوظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. وهكذا، فإن القيادة، بمعنى التّوجيه، هي إحدى الوظائف الإداريّة للمدير؛ فالمدير يقوم بدوره القيادي (توجيه الأفراد وإرشادهم وحفزهم ونيل تعاونهم؛ للعمل بجد لتحقيق أهداف المنظمة)، بالإضافة إلى دوره في التخطيط، والتنظيم، والرقابة. ولكنه لا يستطيع القيام بكل ذلك، ما لم يملك مقومات القيادة الناجحة. وليس كل مدير، أو أي شخص يحتل مركزاً رئاسيّاً، سيصبح قائداً بالضرورة. فكثير من المديرين، في المستويات الإداريّة المختلفة، يفتقدون مقومات القيادة. لذا، فإن مركزهم الرسمي لا يجعل منهم قادة، ولكن الاثنتين (القيادة والإدارة) مطلوبتان لأية منظمة. فالاثنتان تتضمّنان أنشطة جميعها ضرورية؛ لتحقيق أهداف المنظمة. وتوافر واحدة منها دون الأخرى يؤدي إلى تدني الأداء والإنتاجية والفاعلية. والمنطق يشير إلى أن الوظائف الرئاسية في المستويات الإداريّة المختلفة، وبخاصة العليا منها، يجب أن تستند إلى أشخاص تتوافر فيهم، من بين أمور أخرى، صفات القيادة والاستعداد القيادي، والتي يجب تنميتها وتطويرها.

إن القيادة ليست مطلوبة على مستوى قمّة الهرم التنظيمي فحسب، بل هي مطلوبة أيضاً على مستوى المديريات في المناطق، وفي كل قسم، أو وحدة إدارية. والقيادة الإداريّة قد لا تكون معنية بصنع القرار، ولكن التحدِّي الحقيقي هو في جعل القرار يعمل. ولهذا، يُنظر إلى دور المديرين وبخاصة في فترات التغيير، على أنه دور قيادي يرتكز على الفعل، أو ما يمكن أن يسمى القيادة الديناميكية؛ وهي القيادة الإداريّة المرتكزة على الفعل، ومعنيَّة بثلاث مهمات رئيسة متداخلة؛ لكي تحدث الأمور، أو تتحقق.

إن المهمّة الأولى هي العمل على تنمية الأفراد من خلال برامج تطويرية تركز على مفاهيم التغيير، والتجديد، والمراجعة، والتقويم الذاتي. والمهمة الثانية، هي بناء روح الفريق، وتأسيس مجموعات عمل تتكوَّن من أفراد يتمتعون بمهارات مختلفة، وخبرات متنوِّعة، توفر للعمل موارد متكاملة، تساعد في تحقيق الأهداف. أما المهمة الثالثة، فهي إنجاز المهام المطلوبة، وفقاً للخطة، بحيث يتم تنفيذ التجديدات، وتحقيق التغيير.

النتائج والمناقشة:

أولاً: أبعاد مقاومة التغيير:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد مقاومة التغيير لدى العاملين الإداريين في جامعة حلب:

أ- البعد التنظيمي لمقاومة التغيير:

الجدول (1) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العيّنة على البعد التنظيمي لمقاومة التغيير

البعد التنظيمي لمقاومة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%
1. جهل العاملين لأسباب التغيير.	3.73	0.76	74.6
2. ضعف الاتصالات بين العاملين وقادة التغيير.	3.77	0.67	75.4
3. فرض التغيير على العاملين دون علمهم.	3.82	0.65	76.4
4. عدم مشاركة العاملين في تخطيط عملية التغيير.	3.98	0.55	79.6
5. عدم وضوح السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ التغيير.	3.82	0.69	76.4
6. ضعف مستوى الكفاءات المهنية لدى العاملين.	3.55	0.63	71
7. خلق حالة من عدم الاستقرار الوظيفي نتيجة التغيير.	3.78	0.76	75.6
8. تغير سلطة مراكز اتخاذ القرارات.	3.61	0.84	72.2
9. احتمال التغيير في المراكز الوظيفية.	3.64	0.70	72.8
10. النفقات الكبيرة التي تتطلبها عملية التغيير.	3.65	0.66	73
11. عدم ملاءمة الظروف الحالية للقيام بعملية التغيير.	3.72	0.74	74.4
12. عدم وضوح نتائج عملية التغيير.	3.61	0.76	72.2
13. يتطلب التعليم المستمر للقيام بعملية التغيير.	3.74	0.86	74.8
14. عدم وضوح الأهداف النهائية المقترحة للتغيير.	3.88	0.64	77.6
المتوسط الموزون	3.73	0.71	74.6

يبيّن الجدول رقم (1) أن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات البعد التنظيمي لمقاومة التغيير ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20) وتقابل الإجابة غالباً على مقياس ليكرت. كما ترتفع قيم الأهمية النسبية لهذه الفقرات وتقع ضمن مجال حده الأدنى (71%)، وحده الأعلى (79.6%)، وبلغ المتوسط العام الموزون على جميع الفقرات (3.73)، وهو يقابل الإجابة غالباً على مقياس ليكرت، وبلغت أهميته النسبية (74.6%)، وهذا يدل على أن أفراد العينة متفقون على عدم وجود اتصالات جديدة مع قادة التغيير، كما أنهم غير مدركين للأسباب الحقيقة للتغيير، وأن الإدارة لا تشاركهم في عملية التغيير، كما أن التغيير برأيهم مكلف للجامعة ويحتاج إلى وقت طويل، بالإضافة إلى عدم وضوح الهدف من عملية التغيير. لذلك نرى مقاومة من قبلهم للتغيير.

ب- البعد الموضوعي لمقاومة التغيير:

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العيّنة على البعد الموضوعي لمقاومة التغيير

البعد الموضوعي لمقاومة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%
15. الجامعة حالياً ليست بحاجة إلى التغيير.	3.57	0.84	71.4
16. قد يؤدي التغيير إلى نتائج سلبية.	3.48	0.97	69.6
17. الوضع القائم جيد ليس بحاجة إلى تغيير.	3.59	0.89	71.8
18. عدم منطقية التغيير وعدم واقعيته.	3.55	0.93	71
المتوسط الموزون	3.55	0.91	71

يبيّن الجدول رقم (2) أن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الموضوعي لمقاومة التغيير ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20) وتقابل الإجابة غالباً على مقياس ليكرت. كما ترتفع قيم الأهمية النسبية لهذه الفقرات وتقع ضمن مجال حده الأدنى (69.6%)، وحده الأعلى (71.8%)، وبلغ المتوسط العام الموزون على جميع الفقرات (3.55)، وهو يقابل الإجابة غالباً على مقياس ليكرت، وبلغت أهميته النسبية (71%)، وهذا يدل على أن أفراد العينة متفقون على أن التغيير غير ملائم في الجامعة، كما يعتقدون بأن نتائج التغيير ستكون سلبية، مع التأكيد على عدم واقعية التغيير.

ج- البعد الاجتماعي لمقاومة التغيير:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العيّنة على البعد الاجتماعي لمقاومة التغيير

البعد الاجتماعي لمقاومة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%
19. يتطلب التغيير المقترح بناء علاقات اجتماعية جديدة.	3.84	0.57	76.8
20. يؤدي التغيير إلى خلل في طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة.	3.63	0.67	72.6
21. يؤدي التغيير إلى خلق مناخ جديد غير مناسب للعمل.	3.58	0.57	71.6
22. قد يفقدك التغيير بعض الامتيازات التي تتمتع بها.	3.67	0.67	73.4
المتوسط الموزون	3.68	0.62	73.6

يبيّن الجدول رقم (3) أن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الاجتماعي لمقاومة التغيير ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20) وتقابل الإجابة غالباً على مقياس ليكرت. كما ترتفع قيم الأهمية النسبية لهذه الفقرات وتقع ضمن مجال حده الأدنى (71.6%)، وحده الأعلى (76.8%)، وبلغ المتوسط العام الموزون على جميع الفقرات (3.68)، وهو يقابل الإجابة غالباً على مقياس ليكرت، وبلغت أهميته النسبية (73.6%)، وهذا يدل على أن أفراد العينة متفقون على أن التغيير المقترح يؤدي إلى تغيير طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة بين العاملين، وهذا يتطلب بناء علاقات اجتماعية جديدة، مما قد يؤدي إلى خلق مناخ جديد في الجامعة، ونتيجة لخوفهم من التغيير في العلاقات الاجتماعية فإنهم يقاومون التغيير.

د- البعد الاقتصادي لمقاومة التغيير:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العيّنة على البعد الاقتصادي لمقاومة التغيير

البعد الاقتصادي لمقاومة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%
23. قد يؤدي التغيير إلى احتمال تركك لوظيفتك.	3.45	0.76	69
24. قد يؤدي التغيير إلى فقدانك بعض المزايا المادية بسبب نقلك من مكانك.	3.69	0.70	73.8
25. قد يؤدي التغيير إلى تأخر ترفيعك المرتبط بعلاوة.	3.71	0.66	74.2
المتوسط الموزون	3.62	0.71	72.4

يبيّن الجدول رقم (4) أن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الاقتصادي لمقاومة التغيير ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وتقع ضمن المجال (3.41–4.20) وتقابل الإجابة غالباً على مقياس ليكرت. كما ترتفع قيم الأهمية النسبية لهذه الفقرات وتقع ضمن مجال حده الأدنى (69%)، وحده الأعلى (73.8%)، وبلغ المتوسط العام الموزون على جميع الفقرات (3.62)، وهو يقابل الإجابة غالباً على مقياس ليكرت، وبلغت أهميته النسبية (72.4%)، وهذا يدل على أن أفراد العينة متفقون على أنهم يقاومون التغيير لخوفهم من فقدان بعض الامتيازات التي يتمتعون بها، وكذلك خوفهم من فقدان عملهم أو النقل إلى مكان عمل آخر.

هـ- البعد الثقافي لمقاومة التغيير:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العيّنة على البعد الثقافي لمقاومة التغيير

البعد الثقافي لمقاومة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%
26. قد ينتج عن التغيير استبدال القيم والتقاليد المعمول بها.	3.77	0.65	75.4
27. قد يفقدك التغيير المقترح المرونة في العمل.	3.47	0.76	69.4
28. قد يتطلب التغيير سلوكيات جديدة تتعارض مع السلوكيات المعمول بها.	3.75	0.67	75
29. قد يؤدي التغيير إلى إتباع عادات جديدة غير محببة.	3.81	0.55	76.2
المتوسط الموزون	3.70	0.66	74

يبيّن الجدول رقم (5) أن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثقافي لمقاومة التغيير ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وتقع ضمن المجال (3.41–4.20) وتقابل الإجابة غالباً على مقياس ليكرت. كما ترتفع قيم الأهمية النسبية لهذه الفقرات وتقع ضمن مجال حده الأدنى (69.4%)، وحده الأعلى (76.2%)، وبلغ المتوسط العام الموزون على جميع الفقرات (3.70)، وهو يقابل الإجابة غالباً على مقياس ليكرت، وبلغت أهميته النسبية (74%)، وهذا يدل على أن أفراد العينة متفقون على أنهم يقاومون التغيير لخوفهم من تبديل القيم والعادات المتبعة، واعتقادهم في أن السلوك الجديد المفترض يتعارض مع السلوك المعمول به حالياً في الجامعة.

ثانياً: نمط القيادة الديمقراطي:

يبيّن الجدول رقم (6) أن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات نمط القيادة الديمقراطي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وتقع ضمن المجال (2.61–3.40) وتقابل الإجابة أحياناً على مقياس ليكرت. كما تنخفض قيم الأهمية النسبية لهذه الفقرات وتقع ضمن مجال حده الأدنى (55.6%)، وحده الأعلى (61.8%)، وبلغ المتوسط العام الموزون على جميع الفقرات (2.96)، وهو يقابل الإجابة أحياناً على مقياس ليكرت، وبلغت أهميته النسبية (59.2%)، وهذا يدل

على أن أفراد العينة متفقون على أن المدير أحياناً ما يشاركهم بتحديد الأهداف، ويستأنس بآرائهم، ويسعى لتنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، كما تتوفر القناعة لديه أحياناً بمبدأ تفويض السلطة، وتفويض الأقسام باتخاذ القرارات المتعلقة بأقسامهم.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العيّنة على نمط القيادة الديمقراطي

نمط القيادة الديمقراطي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%
30. يشارك المدير العاملين بتحديد الأهداف.	2.78	1.05	55.6
31. يستأنس المدير بآراء موظفيه عند اتخاذ القرارات.	2.92	0.98	58.4
32. يسعى المدير إلى تنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.	3.04	1.03	60.8
33. يتوفر قناعة لدى المدير بمبدأ تفويض السلطة.	3.09	1.09	61.8
34. يشجع المدير جماعات العمل على حل المشكلات في أماكنها.	2.91	1.07	58.2
35. ينمي المدير عملية الاتصال.	2.97	1.05	59.4
36. يفوض المدير الأقسام باتخاذ القرارات المتعلقة بأقسامهم.	2.99	1.04	59.8
المتوسط الموزون	2.96	1.04	59.2

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي ومقاومة العاملين للتغيير. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي والبعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير.

الجدول (7) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والبعد التنظيمي لمقاومة التغيير

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.792a	.627	.626	.35158
The independent variable is: نمط القيادة الديمقراطي				

الجدول (8) اختبار معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والبعد التنظيمي لمقاومة التغيير

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.716	1	8.716	30.908	.000a
	Residual	86.312	306	.282		
	Total	95.028	307			
The independent variable is نمط القيادة الديمقراطي						

الجدول (9) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والبعد التنظيمي لمقاومة التغيير

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.931	.230		4.043	.000
	Case Sequence	-1.266	.056	-.792	-22.704	.000
The dependent variable is ln:البعد التنظيمي لمقاومة التغيير						

يبين الجدول رقم (7) أن قيمة معامل الارتباط بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي، والبعد التنظيمي لمقاومة التغيير بلغت (−0.792)، وهي تدل على أن هناك علاقة ارتباط متينة وعكسية بينهما، أي كلما زاد استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي انخفضت مقاومتهم للتغيير من ناحية البعد التنظيمي، وتدل قيمة معامل التحديد على أن (62.7%) من التباين الحاصل في البعد التنظيمي لمقاومة التغيير يتعلق باستخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل في المتغير التابع. كما نلاحظ من الجدول رقم (8) ثبات صلاحية النموذج استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (30.908) عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 306) والبالغة (3.84). كما نلاحظ من الجدول رقم (9) أن قيمة معامل Beta تساوي (−0.792)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل، ونقر بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي والبعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير.

2- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي والبعد الموضوعي لمقاومة العاملين للتغيير.

الجدول (10) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والبعد الموضوعي لمقاومة التغيير

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.729a	.531	.529	.50860
The independent variable is: نمط القيادة الديمقراطي				

الجدول (11) اختبار معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والبعد الموضوعي لمقاومة التغيير

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.583	1	9.583	37.046	.000a
	Residual	79.154	306	.259		
	Total	88.737	307			
The independent variable is نمط القيادة الديمقراطي						

الجدول (12) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والبعد الموضوعي لمقاومة التغيير

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.237	.333		3.715	.000
	Case Sequence	-.491	.081	-.729	-6.087	.000
The dependent variable is ln:البعد الموضوعي لمقاومة التغيير						

يبين الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي، والبعد الموضوعي لمقاومة التغيير بلغت (−0.729)، وهي تدل على أن هناك علاقة ارتباط مقبولة وعكسية بينهما، أي كلما زاد استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي انخفضت مقاومتهم للتغيير من ناحية البعد الموضوعي.

وتدل قيمة معامل التحديد على أن (53.1%) من التباين الحاصل في البعد الموضوعي لمقاومة التغيير يتعلق باستخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل في المتغير التابع. كما نلاحظ من الجدول رقم (11) ثبات صلاحية النموذج استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (37.046) عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 306) والبالغة (3.84). كما نلاحظ من الجدول رقم (12) أن قيمة معامل Beta تساوي (−0.729)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل، ونقر بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي والبعد الموضوعي لمقاومة العاملين للتغيير.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي والبعد الاجتماعي لمقاومة العاملين للتغيير.

الجدول (13) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والبعد الاجتماعي لمقاومة التغيير

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.805a	.648	.645	.30334
The independent variable is: نمط القيادة الديمقراطي				

الجدول (14) اختبار معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والبعد الاجتماعي لمقاومة التغيير

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.369	1	9.369	35.089	.000a
	Residual	81.687	306	.267		
	Total	91.056	307			
The independent variable is نمط القيادة الديمقراطي						

الجدول (15) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والبعد الاجتماعي لمقاومة التغيير

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.076	.199		.381	.703
	Case Sequence	-1.103	.048	-.805	-22.929	.000
The dependent variable is ln: البعد الاجتماعي لمقاومة التغيير						

يبين الجدول رقم (13) أن قيمة معامل الارتباط بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي، والبعد الاجتماعي لمقاومة التغيير بلغت (−0.805)، وهي تدل على أن هناك علاقة ارتباط متينة وعكسية بينهما، أي كلما زاد استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي انخفضت مقاومتهم للتغيير من ناحية البعد الاجتماعي. وتدل قيمة معامل التحديد على أن (64.8%) من التباين الحاصل في البعد الاجتماعي لمقاومة التغيير يتعلق باستخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل في المتغير التابع. كما نلاحظ من الجدول رقم (14) ثبات صلاحية النموذج استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (35.089) عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 306) والبالغة (3.84). ونلاحظ من الجدول رقم (15) أن قيمة معامل Beta تساوي (−0.805)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل، ونقر بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي والبعد الاجتماعي لمقاومة العاملين للتغيير.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي والبعد الاقتصادي لمقاومة العاملين للتغيير.

الجدول (16) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والبعد الاقتصادي لمقاومة التغيير

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.565a	.319	.317	.41262
The independent variable is: نمط القيادة الديمقراطي				

يبين الجدول رقم (16) أن قيمة معامل الارتباط بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي، والبعد الاقتصادي لمقاومة التغيير بلغت (−0.565)، وهي تدل على أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة وعكسية بينهما، أي كلما زاد استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي انخفضت مقاومتهم للتغيير من ناحية البعد الاقتصادي. وتدل قيمة معامل التحديد على أن (31.9%) من التباين الحاصل في البعد الاقتصادي لمقاومة التغيير يتعلق باستخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل في المتغير التابع.

الجدول (17) اختبار معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والبعد الاقتصادي لمقاومة التغيير

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.435	1	11.435	34.236	.000a
	Residual	102.097	306	.334		
	Total	113.532	307			
The independent variable is نمط القيادة الديمقراطي						

الجدول (18) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والبعد الاقتصادي لمقاومة التغيير

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.363	.177		13.379	.000
	Case Sequence	-.491	.041	-.565	-11.980	.000
The dependent variable is ln:البعد الاقتصادي لمقاومة التغيير						

كما نلاحظ من الجدول رقم (17) ثبات صلاحية النموذج استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (34.236) عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 306) والبالغة (3.84). كما نلاحظ من الجدول رقم (18) أن قيمة معامل Beta تساوي (−0.565)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل، ونقر بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي والبعد الاقتصادي لمقاومة العاملين للتغيير.

5- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي والبعد الثقافي لمقاومة العاملين للتغيير.

الجدول (19) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والبعد الثقافي لمقاومة التغيير

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.678a	.459	.457	.36779
The independent variable is: نمط القيادة الديمقراطي				

الجدول (20) اختبار معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والبعد الثقافي لمقاومة التغيير

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.140	1	11.140	37.257	.000a
	Residual	91.392	306	.299		
	Total	102.532	307			
The independent variable is نمط القيادة الديمقراطي						

الجدول (21) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والبعد الثقافي لمقاومة التغيير

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.477	.186		7.927	.000
	Case Sequence	-.669	.042	-.678	-16.118	.000
The dependent variable is ln: البعد الثقافي لمقاومة التغيير						

يبين الجدول رقم (19) أن قيمة معامل الارتباط بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي، والبعد الثقافي لمقاومة التغيير بلغت (−0.678)، وهي تدل على أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة وعكسية بينهما، أي كلما زاد استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي انخفضت مقاومتهم للتغيير من ناحية البعد الثقافي. وتدل قيمة معامل التحديد على أن (45.9%) من التباين الحاصل في البعد الثقافي لمقاومة التغيير يتعلق باستخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل في المتغير التابع. كما نلاحظ من الجدول رقم (20) ثبات صلاحية النموذج استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (37.257) عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 306) والبالغة (3.84). كما نلاحظ من الجدول رقم (21) أن قيمة معامل Beta تساوي (−0.678)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل، ونقر بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي والبعد الثقافي لمقاومة العاملين للتغيير.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً للخصائص الشخصية الآتية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل الشهري، الحالة الاجتماعية.

1- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغير الجنس. لاختبار هذه الفرضية تمّ تطبيق اختبار (T. test) للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين غير متساويتين كما يبين الجدول الآتي:

جدول رقم (22) نتائج اختبار T. test للفرق بين متوسطات أفراد العينة في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغير الجنس

Independent Samples Test

جنس العامل	عدد الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t)	(df)	Sig.	الفروق
ذكر	134	3.687	0.740	0.233	306	.816	لا توجد فروق
أنثى	174	3.667	0.747				

يبين الجدول رقم (22) أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات العاملين الذكور بلغت (3.687)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات العاملات الإناث (3.667)، كما بلغت قيمة مؤشر الاختبار (القيمة المحسوبة لـ ت = 0.233)، وهي أصغر من القيمة المحسوبة (1.96) عند درجات حرية تساوي (306)، كما أن قيمة احتمال الدلالة تساوي (0.816) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى أي لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغير الجنس.

2- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغير العمر.

تمّ تقسيم فئات العمر إلى أربع فئات (20-29 سنة، 30-39 سنة، 40-49 سنة، 50 سنة فأكثر). ولاختبار الفرضية السابقة تمّ تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA كما يبين الجدول الآتي:

جدول رقم (23) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغير العمر

ANOVA					
مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
التباين بين المجموعات	.076	3	.025	.382	.766
التباين داخل المجموعات	20.193	304	.066		
Total	20.269	307			

يبين الجدول رقم (23) أن قيمة مؤشر الاختبار $F = 0.382$ وهي أقل من القيمة الجدولية (2.60) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتي حرية (3، 304)، كما أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.766 > \alpha = 0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية أي لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغير العمر.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

تمّ تقسيم فئات المؤهل العلمي إلى أربع فئات (إعدادية، ثانوية، معهد متوسط، إجازة جامعية وما فوق). ولاختبار الفرضية السابقة تمّ تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA كما يبين الجدول الآتي:

جدول رقم (24) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين
متوسطات إجابات أفراد العينة في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

ANOVA					
مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
التباين بين المجموعات	1.906	3	.635	1.770	.153
التباين داخل المجموعات	109.091	304	.359		
Total	110.997	307			

يبين الجدول رقم (24) أن قيمة مؤشر الاختبار $F = 1.770$ وهي أقل من القيمة الجدولية (2.60) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتي حرية (3، 304)، كما أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.153 > \alpha = 0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة أي لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغير الدخل الشهري.

تمّ تقسيم فئات الدخل الشهري إلى أربع فئات (أقل من 15000 ل.س، 15000-20000 ل. س، 21000-25000 ل. س، أكثر من 26000 ل. س). ولاختبار الفرضية السابقة تمّ تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA كما يبين الجدول الآتي:

جدول رقم (25) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين
متوسطات إجابات أفراد العينة في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغير الدخل الشهري

ANOVA					
مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
التباين بين المجموعات	1.569	3	.523	1.078	.359
التباين داخل المجموعات	147.561	304	.485		
Total	149.130	307			

يبين الجدول رقم (25) أن قيمة مؤشر الاختبار $F = 1.078$ وهي أقل من القيمة الجدولية (2.60) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتي حرية (3، 304)، كما أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.359 > \alpha = 0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة أي لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغير الدخل الشهري.

5- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

تمّ تقسيم فئات الحالة الاجتماعية إلى أربع فئات (عازب، متزوج، مطلق، أرمل). ولاختبار الفرضية السابقة تمّ تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA كما يبين الجدول الآتي:

جدول رقم (26) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين
متوسطات إجابات أفراد العينة في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

ANOVA					
مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
التباين بين المجموعات	.143	3	.048	.547	.651
التباين داخل المجموعات	26.490	304	.087		
Total	26.633	307			

يبين الجدول رقم (26) أن قيمة مؤشر الاختبار $F = 0.547$ وهي أقل من القيمة الجدولية (2.60) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتي حرية (3، 304)، كما أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.651 > \alpha = 0.05$ ، وبالتالي

نقبل الفرضية الفرعية الخامسة أي لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية، واختبار الفرضيات إلى النتائج الآتية:

1- يقاوم العاملون الإداريون في جامعة حلب التغيير من جانب البعد التنظيمي بسبب عدم وجود اتصالات جديدة مع قادة التغيير، وعدم إدراكهم للأسباب الحقيقة للتغيير، وعدم مشاركتهم في عملية التغيير، كما أن التغيير برأيهم مكلف للجامعة ويحتاج إلى وقت طويل، بالإضافة إلى عدم وضوح الهدف من عملية التغيير.

2- يقاوم العاملون الإداريون في جامعة حلب التغيير من جانب البعد الموضوعي، لأنهم يرون أن التغيير غير ملائم في الجامعة، كما يعتقدون أن نتائجه ستكون سلبية، مع التأكيد على عدم واقعية التغيير.

3- يقاوم العاملون الإداريون في جامعة حلب التغيير من جانب البعد الاجتماعي، لأنهم يرون أن التغيير المقترح يؤدي إلى تغيير طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة بين العاملين، وهذا يتطلب بناء علاقات اجتماعية جديدة، مما قد يؤدي إلى خلق مناخ جديد في الجامعة.

4- يقاوم العاملون الإداريون في جامعة حلب التغيير من جانب البعد الاقتصادي، لأنهم يخافون من فقدان بعض الامتيازات التي يتمتعون بها، وكذلك خوفهم من فقدان عملهم أو النقل إلى مكان عمل آخر.

5- يقاوم العاملون الإداريون في جامعة حلب التغيير من جانب البعد الثقافي، لأنهم يخافون من تبديل القيم والعادات المتبعة، ويعتقدون في أن السلوك الجديد المفترض يتعارض مع السلوك المعمول به حالياً في الجامعة.

6- يمارس المدراء في جامعة حلب أحياناً نمط القيادة الديمقراطي في تعاملهم مع العاملين، وهذا يتجلى كما يرى أفراد العينة من مشاركتهم أحياناً في تحديد الأهداف، والاستئناس بآرائهم، وتنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، كما تتوفر القناعة أحياناً لدى المدير بمبدأ تفويض السلطة، وتفويض الأقسام باتخاذ القرارات المتعلقة بأقسامهم.

7- هناك علاقة ارتباط متينة وعكسية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي، والبعد التنظيمي لمقاومة التغيير، أي كلما زاد استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي انخفضت مقاومتهم للتغيير من ناحية البعد التنظيمي.

8- هناك علاقة ارتباط مقبولة وعكسية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي، والبعد الموضوعي لمقاومة التغيير، أي كلما زاد استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي انخفضت مقاومتهم للتغيير من ناحية البعد الموضوعي.

9- هناك علاقة ارتباط متينة وعكسية استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي، والبعد الاجتماعي لمقاومة التغيير، أي كلما زاد استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي انخفضت مقاومتهم للتغيير من ناحية البعد الاجتماعي.

10- هناك علاقة ارتباط ضعيفة وعكسية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي، والبعد الاقتصادي لمقاومة التغيير، أي كلما زاد استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي انخفضت مقاومتهم للتغيير من ناحية البعد الاقتصادي.

11- هناك علاقة ارتباط ضعيفة وعكسية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي، والبعد الثقافي لمقاومة التغيير، أي كلما زاد استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي انخفضت مقاومتهم للتغيير من ناحية البعد الثقافي.

12- لا تختلف مقاومة العاملين الإداريين في جامعة حلب للتغيير باختلاف الخصائص الشخصية الآتية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل الشهري، الحالة الاجتماعية.

التوصيات:

1- على إدارة جامعة حلب دعم وتهيئة المناخ الملائم لعمليات التغيير من خلال:

أ- توفير شبكة اتصالات فعالة تساعد على شرح موجبات التغيير ومضمونه والفوائد التي يمكن أن تنعكس على الجامعة والعاملين فيها.

ب- التعرف على اتجاهات ودوافع العاملين لاختيار التغيير الملائم.

2- تبني فلسفة الإدارة الديمقراطية التي تؤمن بدور الفرد في المنظمة، وأهمية مشاركته في عملية التغيير، والتقليل من المسافة التي تفصل بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا يتطلب إقامة دورات تدريبية متخصصة تستهدف المديرين.

3- تطوير أساليب التحفيز بأنواعها المختلفة، ومحاولة الربط بين عملية التغيير وتحقيق مصلحة العاملين بحيث يطمئن العامل بأن التغيير لن يضر بمصلحته وامتيازاته.

4- عدم إهمال القيادات غير الرسمية لجماعات العمل لما لها من دور يمكن الاعتماد عليه للمساعدة في التقليل من عملية مقاومة التغيير.

5- تبني عملية تغيير مخططة ومدروسة بدقة، ومراعاة عنصر المفاجأة بإقرارها والبدء بتنفيذها من قبل العاملين عن طريق تفعيل عملية الاتصال.

المراجع:

1- حريم، حسين، *إدارة المنظمات*، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، 28.

2- الشماع، خليل محمد حسن؛ حمود، كاظم خضير، *نظرية المنظمة*، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، 38.

3- ملحم، يحيى سليم؛ الابراهيمي محمد شاكر، *استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية*، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد (4)، العدد (2)، 2008، 1-22.

4- أبو شيحة، نادر أحمد، *العلاقة بين مقاومة التغيير الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في بعض المؤسسات الأردنية*، مجلة المنار، المجلد (14)، العدد (1)، 2008، 9-42.

5- Van Dam, K., Oreg, S. and Schyns, B., *Daily work contexts and resistance to organization change*, Durham University, 57 (2), 2008, 313-334.

6- السبيعي، عبيد بن عبد الله بن بحيتر، *الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، 3.

7- Chuang, Yuh-Shy, *Individual resistance of employees against organizational change*, Ching Yun University, 2010, 5.

8- Boohene, Rosemond and Williams, Asamoah Appiah, *Resistance to Organizatioal Chang: A Case study of Oti Yeboah Complex Limited* CSCanada International Business and Management, 4 (1), 2012, 135-145.

9- أبو الغنم، شروق أحمد سالم، *أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2013، 13.

10- العطيات، محمد بن يوسف النمران، *إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير*، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، 114.

11- العميان، محمود، *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، 355.

12- مصطفى، أحمد، *إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة*، القاهرة، 2000، 501.

13- القريوتي، محمد، *نظرية المنظمة والتنظيم*، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، 342.

14- السعود، راتب؛ الشوابكة، زينب، *مقاومة التغيير في المنظمات التربوية*، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر فيلادلفيا الدولي السابع عشر (ثقافة التغيير: الأبعاد- العوامل- التمثلات)، جامعة فيلادلفيا، 2012، 22-23.