مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية
اسم الكاتب: د. سامر قاسم
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4565
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 14:55 +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 (5) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (5) 2014

دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير
دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية

الدكتور سامر قاسم*

(تاريخ الإيداع 20/ 8 / 2014. قُبِل للنشر في 20/ 10 / 2014)

□ملخّص□

يهدف البحث إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية، وأسباب مقاومة العاملين للتغيير في مجلس مدينة اللاذقية. ولتحقيق أهداف البحث تمّ تصميم استبانه، وتوزيعها على (343) عاملاً في مجلس مدينة اللاذقية، حيث أعيد منها (315) استمارة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (91.84%)، وبالاعتماد على الانحدار المتعدد تمّ التوصل إلى النتائج الآتية:

1- هناك علاقة عكسية متينة ودالة إحصائياً بين عناصر بعد الاحتواء والترابط المتمثلة بـ (التمكين، تطوير العاملين، العمل الجماعي، المشاركة)، والحد من مقاومة العاملين للتغيير، أي كلما توفرت عناصر بعد الاحتواء والترابط أدى ذلك إلى انخفاض أسباب مقاومة العاملين للتغيير.

2- هناك علاقة عكسية متينة ودالة إحصائياً بين عناصر بعد الاتساق والتجانس المتمثلة بـ (القيم الجوهرية، الاتفاق، التنسيق والتكامل)، والحد من مقاومة العاملين للتغيير، أي كلما توفرت عناصر بعد الاتساق والتجانس أدى ذلك إلى انخفاض أسباب مقاومة العاملين للتغيير.

3- هناك علاقة عكسية ومتينة ودالة إحصائياً بين عناصر البعد الإنساني المتمثلة بـ (الاحترام والتقدير، العدالة، تشجيع الإنجاز، الرعاية الاجتماعية)، والحد من مقاومة العاملين للتغيير، أي كلما توفرت عناصر البعد الإنساني أدى ذلك إلى انخفاض أسباب مقاومة العاملين للتغيير.

4- هناك علاقة عكسية ومتينة ودالة إحصائياً بين عناصر بعد المناخ التنظيمي المتمثلة بـ (الممارسات الإدارية، المكافآت، الاتصالات، نظام الإشراف)، والحد من مقاومة العاملين للتغيير، أي كلما توفرت عناصر بعد المناخ التنظيمي أدى ذلك إلى انخفاض أسباب مقاومة العاملين للتغيير.

الكلمات مفتاحية: الثقافة التنظيمية، مقاومة التغيير، الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، البعد الإنساني، المناخ التنظيمي.

* أستاذ مساعد-قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين-اللاذقية-سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (5) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (5) 2014

The Role of Organizational Culture in Reducing the Resistance of Workers to Change A Field Study of Workers in Lattakia City Council

Dr. Samer Kasem*

(Received 20 / 8 / 2014. Accepted 20 / 10 / 2014)

□ Abstract □

The research aims to identify the role of organizational culture in reducing resistance to change of the employees through a study of the relationship between the dimensions of the organizational culture, and the reasons of resistance change by employees working in Lattakia City Council. To achieve the objectives of the research, a questionnaire was designed and distributed to (343) employees in Lattakia City Council, (315) questionnaire were complete and valid for statistical analysis, with a response rate of (91.84%). Relying on multiple regression, the following results were reached:

1. There is a strong inverse relationship which is statistically significant between the elements after the containment and interdependence of (empowerment, staff development, teamwork and participation), and a reeducation of the resistance of workers to change, wherever after containment and coherence elements are available, there is a decline in the causes resistance of workers to change.

2. There is strong inverse relationship that is statistically significant between the elements after the consistency and uniformity of working (core values, agreement, coordination and integration), and a reduction of resistance workers to change, i.e. when elements after consistency and homogeneity are availed, they lead to a decline in the causes of workers resistance to change.

3. There is strong inverse relationship which is statistically significant between the elements of the human aspects (respect and appreciation, justice, encouragement achievement, and social welfare), and the reeducation of workers resistance to change, i.e., whenever there are elements of the human aspects, there is a decline of the causes of workers resistance to change.

4. There is strong inverse relationship which is statistically significant between the elements after the organizational climate of (administrative practices, rewards, communications, and surveillance system), and the reduction of workers resistance to change, i.e., wherever after the organizational climate elements are available, there is a decline in the causes of workers resistance to change.

Keywords: Organizational Culture; Resistance to Change; Containment & Coherence; Consistency & Homogeneity; Human Dimension; Regulatory Climate.

*Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Tishreen, Lattakia, Syria.

مقدمة:

يتميز عالم الأعمال المعاصر بسرعة التحول والتغيّر في بيئة الأعمال، حيث رافق ذلك زيادة حدة المنافسة بين المنظمات من خلال السعي الحثيث لا كتساب مزايا تنافسية، وزيادة معدل الابتكار والتغيير التكنولوجي، والتميز في تقديم المنتجات، والتمتع بمرونة عالية تمكنها من التكيف مع هذه التغيرات.

انطلاقاً من ذلك فإنّ المنظمة التي لا تقوم بعمليات تغيير داخلية لمواجهة التغيرات الخارجية، تعرض نفسها لتهديد الزوال، فالمنظمة التي تكون قادرة على التغيير بوتيرة أسرع من منافسيها هي التي ستتفوق وتتميز، الأمر الذي يتطلب تطوير العمل الإداري بحيث يكون قادراً على مسايرة التغيرات بشكل فعّال، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة، والتي من خلالها تستطيع النجاح.

ومن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد، وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية، وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالهم.

وبالنتيجة، تشكل ثقافة المنظمة أهميةً كبيرةً في تقبّل التغيير وتحقيق أداء متميز، حيث يمكن أن تمثل نوعاً من القوة الدافعة للأفراد والمنظمة، إضافةً إلى تأثيرها الواضح على الممارسات الإدارية خاصةً تلك المرتبطة بالأفراد. فمن غير الممكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية لدورها البالغ في المنظمة، حيث تعمل على إيجاد نوع من التكامل والتناسق بين أفراد المنظمة، وتوجهها للتأقلم مع محيطها الخارجي، كما يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية عاملاً مساعداً لعملية التغيير، حيث إنه لا يمكن إحداث تغيير تنظيمي فعّال دون وجود تغير كبير وعميق الأثر في الثقافة التنظيمية على المستوى الكلي للمنظمة، وبهذا نجد أن الثقافة التنظيمية تتأثر وتوجّه بالسياسات والإجراءات والمهارات والقدرات، وتكتسب القوة من خلالها، ومن خلال تقوية أداء الأفراد لأعمالهم.

بناءً على ذلك يقوم الباحث بدراسة دور الثقافة التنظيمية في مساندة، ودعم العمليات التطويرية اللازمة للتخفيف من مقاومة العاملين للتغيير، وبالتالي تحسين الأداء في المنظمة، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة بـ (الاحتواء، الاتساق، الدعم الإنساني، المناخ التنظيمي)، ومقاومة العاملين للتغيير في مجلس مدينة اللاذقية، وما يمكن أن تشكله هذه الأبعاد من قوة دافعة للمنظمة للحد من مقاومة العاملين للتغيير فيها، وبالتالي المساهمة في تحسين أدائها.

مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث في مجلس مدينة اللاذقية، والمقابلات التي أجراها مع بعض العاملين فيها لاحظ سيطرة الثقافات التنظيمية الجامدة التي تقوم على الروتين والتسلسل الإداري والمركزية، وعدم إدراك المديرين لأهمية الثقافة التنظيمية، وضعف مستوى الأداء، واختلال معايير التوظيف والترقية واستنادها بشكل أساسي على معيار العلاقات الشخصية وإغفال المعايير الأخرى التي تقوم على المهنية والأخلاقية، وعدم إرساء ودعم القواعد السلوكية التي تقود إلى الإبداع وتدعو إلى المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق. ولما كان نجاح أي منظمة في طرحها للتغيير يرتبط بتوفر ثقافة تنظيمية مرنة تشجع على الإبداع والابتكار من خلال الاعتماد على مبادئ العلاقات الإنسانية، وتفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق، ومنح العاملين حرية التعبير عن آرائهم،

وإدخال قيم تساعد على تفعيل الأفكار الجديدة لتقبل التغيير وتطوير الأداء، فإنّ مشكلة البحث تكمن في الدور الذي يمكن أن توفره الثقافة التنظيمية بأبعادها في الحد من مقاومة العاملين للتغيير بما يسمح بتطوير أداء المنظمة بشكل عام.

وبناء عليه يمكن طرح مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

1- ما دور عناصر الثقافة التنظيمية المتعلقة ببعد الاحتواء والترابط في الحد من مقاومة العاملين للتغيير في مجلس مدينة اللاذقية؟

2- ما دور عناصر الثقافة التنظيمية المتعلقة ببعد الاتساق والتجانس في الحد من مقاومة العاملين للتغيير في مجلس مدينة اللاذقية؟

3- ما دور عناصر الثقافة التنظيمية المتعلقة ببعد الدعم الإنساني في الحد من مقاومة العاملين للتغيير في مجلس مدينة اللاذقية ؟

4- ما دور عناصر الثقافة التنظيمية المتعلقة ببعد المناخ التنظيمي في الحد من مقاومة العاملين للتغيير في مجلس مدينة اللاذقية؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتمثل أهمية البحث في النقاط الآتية:

1- يعد موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي لقيت اهتماماً كبيراً في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، وذلك بغرض التعرف على طبيعتها ومصادر تكوينها وكيفية تشكيلها وأسلوب إدارتها وتغييرها، وأثرها على أداء وسلوك الفرد والمنظمة.

2- تعد الثقافة التنظيمية محركاً أساسياً للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، حيث يصعب فصل الأفراد عن ثقافة منظماتهم، كما تقوم الثقافة التنظيمية بدور المرشد للأفراد فتوجه وتنظم وتضبط فكرهم وجهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كما أنها تحقق التماسك والانسجام بين العاملين من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات، وبشكل عام توصف ثقافة المنظمة بأنها حجر الأساس الذي يقوم عليه سلوك الفرد والجماعة والمنظمة.

3- تؤثر الأبعاد الثقافية بالنسبة لإدارة المنظمة على السلوك التنظيمي والأداء للقوى العاملة، حيث تعد الأساس لفهم مواقف الأفراد وتحفيزهم وإدراكهم، وتعمل على مساعدة المنظمة في التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها.

4- قد تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في مجلس مدينة اللاذقية بوضع استراتيجيات، وسياسات من شأنها النهوض بواقع الثقافة التنظيمية حتى تساهم في الحد من مقاومة العاملين للتغيير.

كما يهدف البحث إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة بالاحتواء والاتساق والدعم الإنساني والمناخ التنظيمي، ومقاومة العاملين للتغيير في مجلس مدينة اللاذقية.

متغيرات البحث:

أ- المتغير التابع: مقاومة العاملين للتغيير.

ب- المتغير المستقل:أبعاد الثقافة التنظيمية، وتتمثل بالآتي:

بعد الاحتواء والترابط، ويشمل العناصر الآتية: التمكين، تطوير العاملين، العمل الجماعي، المشاركة.

بعد الاتساق والتجانس، ويشمل العناصر الآتية: القيم الجوهرية، الاتفاق، التنسيق والتكامل.

البعد الإنساني، ويشمل العناصر الآتية: الاحترام والتقدير، العدالة، تشجيع الإنجاز، الرعاية الاجتماعية.

بعد المناخ التنظيمي، ويشمل العناصر الآتية: الممارسات الإدارية، نظام الإشراف، الاتصالات، المكافآت.

فرضيات البحث:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر بعد (الاحتواء والترابط)، والحد من مقاومة العاملين للتغيير في مجلس مدينة اللاذقية.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر بعد (الاتساق والتجانس)، والحد من مقاومة العاملين للتغيير في مجلس مدينة اللاذقية.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر البعد (الإنساني)، والحد من مقاومة العاملين للتغيير في مجلس مدينة اللاذقية.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر بعد (المناخ التنظيمي)، والحد من مقاومة العاملين للتغيير في مجلس مدينة اللاذقية.

منهجية البحث:

1- الجانب النظري: اعتمد الباحث المنهج الوصفي لوضع الإطار النظري للبحث بالاعتماد على الكتب والدوريات والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالبحث.

2- الجانب الميداني: اعتمد على المنهج التحليلي من خلال تصميم قائمة استبيان لجمع البيانات الأولية عن مفردات عينة البحث، من أجل اختبار فرضيات البحث باستخدام الانحدار المتعدد.

أداة البحث:

لتحقيق أغراض البحث وبعد الاطلاع على الدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بموضوع هذه البحث قام الباحث بتصميم أداة البحث (دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير: دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية).اشتملت الأداة على قسمين: تضمن القسم الأول معلومات عن المستقصى منهم شملت متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية). وتضمن القسم الثاني أبعاد الثقافة التنظيمية، والمتمثلة ببعد الاحتواء والترابط: ويشمل العناصر الآتية: التمكين، تطوير العاملين، العمل الجماعي، المشاركة. وبعد الاتساق والتجانس: ويشمل العناصر الآتية: القيم الجوهرية، الاتفاق، التنسيق والتكامل. والبعد الإنساني، ويشمل العناصر الآتية: الاحترام والتقدير، العدالة، تشجيع الإنجاز، الرعاية الاجتماعية. وبعد المناخ التنظيمي، ويشمل العناصر الآتية: الممارسات الإدارية، نظام الإشراف، الاتصالات، المكافآت.وتمّ توزيع الدرجات على الأسئلة المتعلقة بهذا القسم وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وذلك بإعطاء الدرجة /5/ للإجابة دائماً، والدرجة /4/ للإجابة غالباً، والدرجة

/3/ للإجابة أحياناً، والدرجة /2/ للإجابة نادراً، والدرجة /1/ للإجابة إطلاقاً، كذلك تمّ استخدام حزمة البرامجSPSS للتحليل الإحصائي.

تمّ 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 معادلة ألفا كرونباخ، حيث يوضح الجدول الآتي قيم معاملات الثبات للمحاور وللاستبانة ككل:

جدول(1) قيم معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

المحاور	عدد الأسئلة	معامل ألفا
عناصر بعد الاحتواء والترابط	24	0.857
عناصر بعد الاتساق والتجانس	14	0.886
عناصر البعد الإنساني	18	0.867
عناصر بعد المناخ التنظيمي	19	0.851
أسباب مقاومة العاملين للتغيير	11	0.855
الثبات الكلي	86	0.873

يبين الجدول رقم (1) أن أداة البحث تتمتع بقيمة ثبات عالية، إذ بلغ الثبات الكلي 0.873. لذلك اعتماداً على نتائج معاملي الصدق والثبات يمكننا الحكم بصلاحية أداة البحث (الاستبانة) لقياس ما وضعت لقياسه.

مجتمع البحث وعينته:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين في مديريات مجلس مدينة اللاذقية والبالغ عددهم (3160) عامل، وقد تمّ تحديد حجم العينة من العاملين بالاعتماد على قانون العينة الإحصائي الآتي:

$$n = \frac{P.Q}{\frac{P.Q}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

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 (343) عامل تمّ توزيع الاستمارات عليهم، وأعيد منهم (315) استمارة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (91.84%).

الدراسات السابقة:

أ- الدراسات العربية:

1- دراسة (بروش وهدار، 2007) بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة"[1].

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على ثقافتها التنظيمية في عملية إدارة التغيير، أجريت الدراسة على مستوى المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بولاية سطيف، حيث تمّ إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ تصميم استمارة وتوزيعها على عينة عشوائية تتكون من 90 فرداً من العمال.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

1- هناك اهتمام ضعيف من قبل إدارة المنظمة بالثقافة التنظيمية في عملية التخطيط للتغيير، خاصةً فيما يخص توضيح الرؤية، وإشراك العمال في هذا التخطيط، وإقناعهم بضرورة وأهمية التغيير.

2- هناك اهتمام ضعيف من قبل إدارة المنظمة بالثقافة التنظيمية في عملية تنفيذ التغيير، ويتضح ذلك من خلال عدم اهتمام المنظمة وحث العمال على العمل الجماعي والمشترك خلال تنفيذ التغيير، وكذلك عدم التقرب من العمال أثناء قيامهم بتنفيذ التغيير، بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة المنظمة لا تقوم بتوظيف التجارب السابقة الناجحة للتغيير من أجل إنجاح عملية التغيير.

3- هناك وجود ضعيف لقيمة المشاركة في اتخاذ القرار، ويظهر ذلك من خلال نقص تفويض السلطات، وعدم إشراك العمال في عملية إدارة التغيير، وبالتالي سيكون لهذا الوجود الضعيف تأثير على عملية التغيير بالمنظمة.

4- إنّ وجود قيمة إرضاء العملاء كان بشكل متوسط داخل المنظمة، ويرجع وجود هذه القيمة داخل المنظمة إلى سعي المنظمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

5- إنّ عدم اهتمام المنظمة بالثقافة التنظيمية بشكل معتبر تسبب في وجود مقاومة للتغيير، ومنه فإن هناك علاقة واضحة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، وقد تجلى إهمال الجانب الثقافي المتسبب في المقاومة في ضعف المشاركة وعدم وضوح الرؤية فضلاً عن انعدام التوعية قبل التغيير.

2- دراسة (عكاشة، 2008) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين"[2].هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي.قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (312) موظف بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة المكون من (1561) موظفاً، حيث تمّ استرجاع (248) استبانة، وكانت نسبة الاستبانات المستردة (79.48%)، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1- أظهرت الدراسة أن هناك أثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في الشركة.

2- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية، وهي (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية)، وبين مستوى الأداء الوظيفي.

3- أظهرت الدراسة أنّ العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

3- دراسة (الوقفي، 2010) بعنوان: "تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية"[3].هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات المديرين العاملون في البنوك التجارية الأردنية نحو تغيير ثقافة المنظمة بقصد مجابهة الأزمات المعاصرة.اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ تصميم وتطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تمّ توزيعها على أفراد

العينة الذي بلغ تعدادها (150) مفردة تشكل ما نسبته (65%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (230) فرداً. تمّ تحليل البيانات عن طريق الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار لاختبار صلاحية النموذج، ومعرفة تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (مجابهة الأزمات المعاصرة).

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- وجود توجه ايجابي ذو دلالة إحصائية لدى المبحوثين نحو تغير ثقافة المنظمة بقصد مواجهة الأزمات المعاصرة، وذلك من خلال: التغيير في الجودة، التغيير في الإبداع، التغيير في معاملة العملاء.

2- ضرورة التركيز على عامل الرقابة من قبل الإدارات، والميل إلى المركزية أثناء الأزمات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

1- ضرورة إيلاء الإدارات الأهمية المناسبة لموضوع ثقافة المنظمة وتفعيل عناصرها.

2- ضرورة توفير مناخ تنظيمي مناسب قادر على التكيف في ظل الأزمات المفاجئة.

4- دراسة (بدر، 2011) بعنوان: "واقع الثقافة التنظيمية وانعكاسها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم"[4].هدفت الدراسة وبشكل رئيس إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بحيث طورت الباحثة استبانة وجهتها إلى أفراد العينة المكونة من الأفراد الذين يتولون مناصب إدارية (رؤساء ومدراء الدوائر والأقسام والوحدات) في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، ووزعت الاستبانة على عينة الدراسة البالغة (149) وبلغ عدد الاستبانات المستردة (147).خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

1- إنّ الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم متوسطة.

2- إنّ الفاعلية التنظيمية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم كانت متوسطة.

3- أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية بمحاورها (الفلسفة والقيم والمعتقدات والأعراف والطقوس والتوقعات والرموز والأساطير)، والفاعلية التنظيمية (الداخلية والخارجية للبلديات المبحوثة).

5- دراسة (أبو الغنم، 2013) بعنوان: "أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية"[5].

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على مقاومة التغيير لدى فئة الإداريين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من 115 فرداً، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، والانحدار البسيط.

توصلت الدراسة إلى أنّ أكثر أنماط القيادة تأثيراً على 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.

ب- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Tzai -Zane lee, 2005) بعنوان: دراسة علاقة الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية على الصناعات الالكترونية في تايوان[6].

ركزت الدراسة على الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية في كل من محاور الثقافة التنظيمية المقترحة للدراسة، تمّ تطبيق الدراسة على المؤسسات الالكترونية في تايوان، وقد اعتمدت على ثمانية محاور لدراسة الثقافة (التعاون بين أفراد العمل لإنجاز المهام، التوجيه في العمل، الإبداع، التحليل، العلاقات الإنسانية، نظام المكافآت، استقرار بيئة العمل، بند الطلب)، بينما حددت الفاعلية بثلاثة عناصر هي مرونة الهيكل، التركيز على العمليات الداخلية والخارجية، الاستراتيجيات).جمعت البيانات من خلال استبانة تمّ توزيعها على العينة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة 144 من أصل 380 واستخدام الانحدار المتعدد لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.

أظهرت النتائج أنّ المحاور الثمانية التي اعتمدتها في دراسة ثقافة المؤسسات المبحوثة كان لها تأثير إيجابي واضح على الثقافة، كما أنّ الثقافة التنظيمية بمحاورها لها تأثير إيجابي وقوي على الفاعلية لتلك المؤسسات، حيث تبين أنّ أبعاد الثقافة التنظيمية الثمانية كان لها تأثيرات مباشرة على عناصر الفاعلية، ف (التعاون لمصلحة العمل، العلاقات الإنسانية، استقرار العمل) كمحاور لدراسة الثقافة كان لها تأثير إيجابي على التركيز الداخلي والخارجي للفاعلية.

2- دراسة (Carmeli, 2005) بعنوان: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين نوايا وسلوك الانسحاب[7].

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (التماسك الاجتماعي، الاتصالات، تحدي الوظيفة، الثقة، الإبداع) على نوايا وسلوك الانسحاب من المنظمة، سواءً الانسحاب من المهنة أو الوظيفة أو المنظمة.

شملت عينة الدراسة 168 فرداً من الأفراد العاملين في الخدمة الاجتماعية في قطاع الصحة، وقد استخدمت الدراسة المدخل الكمي لقياس أبعاد الثقافة التنظيمية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- توجد علاقة ارتباط سالبة بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية وبين نوايا وسلوك الانسحاب بجميع أنواعه.

2- تشير الدراسة بأن انسحاب الموظفين هو بشكل جزئي نتاج الثقافة التنظيمية، وهي بذلك تؤكد على أهمية الثقافة التنظيمية من حيث دورها في الاحتفاظ بالعاملين.

3- دراسة (Bulent Aydin, Adana Ceylan, 2009) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية على الفاعلية[8]

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية على الفاعلية بتطبيقها على مصانع المواد الأولية في تركيا، حيث تمّ تطوير استبانة مقسمة إلى جزأين: القسم الأول يقيس الثقافة التنظيمية من خلال ثمانية أبعاد هي: المشاركة، التعاون، التعلم، الاهتمام بالعملاء، التوجه الاستراتيجي، نظام المكافآت والحوافز، نظام الرقابة، الاتصال، والتكامل. أما القسم الثاني فيقيس الفاعلية من خلال مجموعة من المحاور، وهي: الرضا الوظيفي، توجيه الزبائن، الالتزام التنظيمي، الأداء المالي والنمو. تمّ فحص 578 استبانة صالحة من بين 1000 استبانة وزعت على العاملين في تلك المنشآت من خلال توزيعها بطريقة شخصية والبريد الالكتروني، وتمّ تحليلها باستخدام برنامج SPSS. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنّ الثقافة التنظيمية تؤثر في متغيرات فاعلية المنظمة بمستوى متوسط، وكما بينت أنّ أهم عناصر تحقيق الفاعلية التنظيمية كانت الرضا الوظيفي والالتزام والولاء التنظيمي، وأن يكون الاهتمام بالزبائن في كل مرحلة من المراحل وبالخطط أيضاً.

4- دراسة (Chuang, Yuh-Shy, 2010) بعنوان: "أهمية عامل المقاومة في التأثير السلبي في تنفيذ رغبة المنظمة في التغيير والتطوير"[9].

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية عامل المقاومة في التأثير السلبي في تنفيذ رغبة المنظمة في التغيير والتطوير.

توصلت 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.

من الملاحظ أنّ معظم الدراسات السابقة تناولت متغيري الدراسة كلاً على حده سواءً من حيث استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير أو أسبابها، وآليات التقليل منها عن طريق البحث في أسبابها؛ أو من حيث دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. ومن الملاحظ أنّ القليل من الدراسات ربطت موضوع الثقافة التنظيمية بموضوع مقاومة التغيير، إلا في دراسة (بروش وهدار، 2007) التي تناولت دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، والتي بينت أنّ عدم اهتمام المنظمة بالثقافة التنظيمية بشكل معتبر تسبب في وجود مقاومة للتغيير، ومنه فإن هناك علاقة واضحة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، وقد تجلى إهمال الجانب الثقافي المتسبب في المقاومة في ضعف المشاركة وعدم وضوح الرؤية فضلاً عن انعدام التوعية قبل التغيير والحديث عن التجارب الفاشلة للتغيير. أيضاً دراسة (Carmeli,2005)التي أشارت إلى دور الثقافة التنظيمية في الاحتفاظ بالعاملين، حيث أنّ انسحاب الموظفين هو بشكل جزئي نتاج الثقافة التنظيمية. وبناءً على ذلك فإن الجديد في هذه الدراسة هو ربطها موضوع الثقافة التنظيمية بموضوع الحد من مقاومة العاملين للتغيير، حيث أنّ هناك اتفاق بين الدراسات السابقة للتأثير الايجابي للثقافة التنظيمية على الأداء سواءً للفرد أو للمنظمة .

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

يمكن تعريف ثقافة المنظمة بأنها: مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف"[10].

ويعرفها وليام أوتشي بأنها: "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين"[11]. وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم"[12].

ويمكن تعريفها بأنها: "مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد[13] كما يستخدم مصطلح الثقافة ليشير إلى الجوانب غير الملموسة للتنظيم مثل معتقداته وطقوسه وعاداته الاجتماعية والتقاليد التي أرساها أعضاؤه على مر السنين"[14].

ومن أهم التعاريف وأكثرها شيوعاً وشموليةً لمفهوم الثقافة التنظيمية تعريف شان (E.H. Schein)، حيث يرى بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها[15].

ويرى الباحث أن ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي، وتكون مقسمة ومشتركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة. وتتحدد في العناصر الآتية: الثقافة هي

مجموعة مبادئ وأسس. الثقافة من صنع الإنسان. تستعمل من أجل التكيف والاندماج مع بيئة المنظمة. تكتسب وتلقن وتنتقل بين الأفراد. إنها أداة لحل المشاكل التنظيمية.

ثانياً: العوامل المحددة لثقافة المنظمة:

تتشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر أهمها[16]:

1- صفات الأفراد الشخصية، وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.

2- خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلاءم وتتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم، كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها.

3- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.

4- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.

5- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، والتي تشتمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع، أخلاقيات المهنة والتي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع.

ثالثاً: آليات بناء وتشكل الثقافة التنظيمية:

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد "ذلك أن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة[17]، وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يلائمون الثقافة السائدة وأن يكون لديهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة، بعد ذلك يخضع هؤلاء الأعضاء الجدد إلى عملية التطويع الاجتماعي والذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء واستمرار الثقافة التنظيمية وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات التي تكون الثقافة"، فهو الآلية الرئيسية التي ينقل بها الإطار الثقافي من جيل إلى جيل ومن شخص إلى شخص. فالثقافة الضعيفة التي تسود المنظمة هي تعبير عن الاختيار السيئ للعاملين، وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم وسوء توزيع الأعمال، وافتقار التلاحم في الخبرات، ولكن توصلت الدراسات إلى أن المنظمات التي تسودها ثقافات قوية تعاني من الآلام لتعرض العاملين بها إلى عملية تطبيع اجتماعي محكمة وقاسية. وهناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي[18]:

1- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها.

2- تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.

3- التدريب الدوري للعاملين.

4- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.

5- إرشاد العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.

6- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب للعاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.

رغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقي الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، لأنه في الواقع يتبين أن العديد من الثقافات التنظيمية تعكس ثقافة المؤسسين أو هي من ثقافة المؤسسين أي أن الإدارة العليا أو الهيئة المؤسسية هي أول من تصنع اللبنات الأولى لبناء ثقافة تنظيمية فقد ترفع بعض الشعارات وتتبنى قيم الإنجاز والشفافية والمبادرة والمساءلة والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات إلا أنه في الواقع نجد عكس ذلك مما يضعف من ولاء العاملين وانتمائهم، وعليه فإن مثل هذه الممارسات السلبية والإيجابية هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليست الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

رابعاً: مفهوم مقاومة التغيير في المنظمات:

رغم اتفاق معظم الكتاب والباحثين على أن مشكلة مقاومة التغيير هي من أكبر العقبات التي تواجه عملية التغيير والمخططين لها، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لمقاومة التغيير، فكل باحث أو كاتب في الموضوع يرى المقاومة من منظور مختلف، إما أن يكون تنظيمياً، أو سلوكياً، أو تكنولوجياً. وعليه فقد عرفت بأنها: استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي، أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي[19]، كما عرفت بأنها: "صدور ردود أفعال سلبية من قبل الفرد للإبقاء على الأوضاع الراهنة التي تعود عليها، وارتاح لها، ولكونه يتصور أن التغيير سيسلبه بعض المزايا المكتسبة والمتوقعة"[20]. وهي: "سلوك منظم، يهدف إلى تأخير، وإعاقة، أو منع تنفيذ التغيير المقترح، وتصويره بالعمل السلبي"[21]. وهي: "ذلك السلوك الموجه نحو التقليل من أهمية التغييرات الحالية أو المتوقعة داخل المنظمة أو منع تنفيذها وصولاً إلى الإبقاء على الوضع الحالي القائم وإعاقة وصل التغيير لأهدافه"[22]. كما تعني وقوف الأفراد والمجموعات موقفاً سلبياً يدل على عدم رضا، أو تقبل أي تعديلات، أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمة[23].

كذلك يمكن القول أن مقاومة التغيير من قبل الأفراد، قد تعد أحد أبعاد الاتجاهات نحو التغيير وهو البعد العاطفي أو الوجداني، والذي يعبر عن مدى قبول (تأييد) الأفراد، أو رفضهم (مقاومتهم) للتغيير، وتكون في الغالب مقاومة الأفراد للتغيير إما بشكل علني، أو بشكل ضمني، وقد تكون فردية، أو جماعية. وتتمثل مقاومة التغيير في أي شيء يقوم به الأفراد (أو يمتنعون عن القيام به) تعبيراً عن تجنب مواجهة عملية التغيير، وقد تظهر هذه المقاومة على مستوى فردي أو جماعي[24].

ويرى الباحث أنّ مقاومة التغيير تعني امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وقد تأخذ المقاومة شكلاً آخر بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل ايجابية وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة. أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيراً مقارنة بتكاليفها.

النتائج والمناقشة:

لاختبار فرضيات البحث تمّ الاعتماد على الانحدار المتعدد، حيث تمّ ترميز متغيرات البحث وفق الآتي:

1- المتغير التابع: Y: مقاومة العاملين للتغيير.

2- المتغير المستقل: عناصر أبعاد الثقافة التنظيمية:

أ- عناصر بعد الاحتواء والترابط: C_1: التمكين، C_2: تطوير العاملين، C_3: العمل الجماعي، C_4: المشاركة.

ب- عناصر بعد الاتساق والتجانس: X_1: القيم الجوهرية، X_2: الاتفاق، X_3: التنسيق والتكامل.

ج- عناصر البعد الإنساني: A_1: الاحترام والتقدير، A_2: العدالة، A_3: تشجيع الإنجاز، A_4: الرعاية الاجتماعية.

د- عناصر بعد المناخ التنظيمي: V_1: الممارسات الإدارية، V_2: نظام الإشراف، V_3: الاتصالات، V_4: المكافآت.

اختبار الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر بعد الاحتواء والترابط، والحد من مقاومة العاملين للتغيير في مجلس مدينة اللاذقية.

الجدول (1) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين عناصر بعد الاحتواء والترابط والحد من مقاومة العاملين للتغيير

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.840a	.706	.700	.12911

a. Predictors: (Constant), C1,C2,C3,C4

يبين الجدول رقم (1) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.84)، وهي تدل على أن العلاقة بين عناصر بعد الاحتواء والترابط، والحد من مقاومة العاملين للتغيير هي علاقة عكسية ومتينة، أي كلما توفرت عناصر بعد الاحتواء والترابط المتمثلة بـ (التمكين، تطوير العاملين، العمل الجماعي، المشاركة) أدى ذلك إلى انخفاض أسباب مقاومة العاملين للتغيير، وتبين قيمة معامل التحديد على أن 70.6% من التغيرات الحاصلة في أسباب مقاومة العاملين للتغيير يفسرها توفر عناصر بعد الاحتواء والترابط، والباقي يعود لتأثير عوامل أخرى لم تضمن في النموذج.

الجدول (2) اختبار معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين عناصر بعد الاحتواء والترابط والحد من مقاومة العاملين للتغيير

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.682	4	1.920	17.454	.000a
	Residual	23.200	310	.110		
	Total	30.882	314			

a. Predictors: (Constant), C1,C2,C3,C4

b. Dependent Variable: Y

ويبين الجدول رقم (2) اختبار معنوية نموذج الانحدار، إذ أنّ القيمة المحسوبة $F = 17.454$ أكبر من القيمة الجدولية /2.37/ عند درجتي حرية (4، 310) ومستوى دلالة /0.05/، كما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ وبالتالي فإن نموذج الانحدار معنوي.

الجدول (3) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين عناصر بعد الاحتواء والترابط والحد من مقاومة العاملين للتغيير

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.380	.045		52.871	.000
	C1	-.077	.013	-.297	-6.126	.000
	C2	-.093	.012	-.395	-7.948	.000
	C3	-.056	.013	-.208	-4.428	.000
	C4	-.057	.014	-.187	-4.216	.000

a. Dependent Variable: Y

تبين معطيات الجدول (3)، وبعد مقارنة قيم *Beta* أنّ تطوير العاملين كعنصر من عناصر بعد الاحتواء والترابط كان الأكثر تأثيراً على تخفيض أسباب مقاومة التغيير، حيث بلغت قيمة *Beta* المقابلة له (0.395)، وهو دال إحصائياً، حيث أنّ $P = 0.00 < 0.05$ ، وقد تلاه التمكين، حيث بلغت قيمة$Beta = 0.297$، وهو دال إحصائياً حيث أن $P = 0.000 < 0.05$ ، ثم العمل الجماعي، حيث بلغت قيمة $Beta = 0.208$ وهو دال إحصائياً، حيث أنّ $P = 0.000 < 0.05$ ، ثم المشاركة، حيث بلغت قيمة $Beta = 0.187$ وهو دال إحصائياً حيث أنّ $P = 0.000 < 0.05$ ، وبناءً على ذلك يمكن كتابة النموذج المعبّر عن العلاقة بين عناصر بعد الاحتواء والترابط، والحد من مقاومة العاملين للتغيير وفق العلاقة الآتية:

$$Y = 2.38 - 0.077C_1 - 0.093C_2 - 0.056C_3 - 0.057C_4 \ldots\ldots\ldots(1)$$

اختبار الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر بعد الاتساق والتجانس، والحد من مقاومة العاملين للتغيير في مجلس مدينة اللاذقية.

الجدول (4) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين عناصر بعد الاتساق والتجانس والحد من مقاومة العاملين للتغيير

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.853a	.728	.724	.15618

a. Predictors: (Constant), X1,X2,X3

يبين الجدول رقم (4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.853)، وهي تدل على أن العلاقة بين عناصر بعد الاتساق والتجانس، والحد من مقاومة العاملين للتغيير هي علاقة عكسية ومتينة، أي كلما توفرت عناصر بعد الاتساق والتجانس المتمثلة بـ (القيم الجوهرية، الاتفاق، التنسيق والتكامل) أدى ذلك إلى انخفاض أسباب مقاومة العاملين للتغيير، وتبين قيمة معامل التحديد على أن 72.8% من التغيرات الحاصلة في أسباب مقاومة العاملين للتغيير يفسرها توفر عناصر بعد الاتساق والتجانس، والباقي يعود لعوامل أخرى لم تضمن في النموذج.

الجدول (5) اختبار معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين عناصر بعد الاتساق والتجانس والحد من مقاومة العاملين للتغيير

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.175	3	2.058	14.292	.000a
	Residual	44.708	311	.144		
	Total	50.883	314			

a. Predictors: (Constant), X1,X2,X3

b. Dependent Variable: Y

ويبين الجدول رقم (5) اختبار معنوية نموذج الانحدار، إذ أنّ القيمة المحسوبة $F = 14.292$ أكبر من القيمة الجدولية /3.78/ عند درجتي حرية (3، 311) ومستوى دلالة /0.05/، كما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ وبالتالي فإن نموذج الانحدار معنوي.

الجدول (6) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين عناصر بعد الاتساق والتجانس والحد من مقاومة العاملين للتغيير

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.460	.050		49.531	.000
	X1	-.075	.014	-.299	-5.525	.000
	X2	-.103	.015	-.376	-7.056	.000
	X3	-.088	.014	-.324	-6.360	.000

a. Dependent Variable: Y

تبين معطيات الجدول (6)، وبعد مقارنة قيم *Beta* أنّ الاتفاق كعنصر من عناصر بعد الاتساق والتجانس كان الأكثر تأثيراً على تخفيض أسباب مقاومة التغيير، حيث بلغت قيمة *Beta* المقابلة له (0.376)، وهو دال إحصائياً، حيث أنّ $P = 0.000 < 0.05$ ، وقد تلاه التنسيق والتكامل، حيث بلغت قيمة*Beta* = 0.324، وهو دال إحصائياً حيث أن $P = 0.000 < 0.05$ ، ثم القيم الجوهرية، حيث بلغت قيمة *Beta* =0.299 وهو دال إحصائياً، حيث أنّ $P = 0.000 < 0.05$ ، وبناءً على ذلك يمكن كتابة النموذج المعبّر عن العلاقة بين عناصر بعد الاتساق والتجانس، والحد من مقاومة العاملين للتغيير وفق العلاقة الآتية:

$$Y = 2.46 - 0.075X_1 - 0.103X_2 - 0.088X_3 \quad \text{.....(2)}$$

اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر البعد الإنساني، والحد من مقاومة العاملين للتغيير في مجلس مدينة اللاذقية.

الجدول (7) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين عناصر البعد الإنساني والحد من مقاومة العاملين للتغيير

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.835a	.697	.691	.13106

a. Predictors: (Constant), A1,A2,A3,A4

يبين الجدول رقم (7) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.835)، وهي تدل على أن العلاقة بين عناصر البعد الإنساني، والحد من مقاومة العاملين للتغيير هي علاقة عكسية ومتينة، أي كلما توفرت عناصر البعد الإنساني المتمثلة بـ (الاحترام والتقدير، العدالة، تشجيع الإنجاز) أدى ذلك إلى انخفاض أسباب مقاومة العاملين للتغيير، وتبين قيمة

معامل التحديد على أن 69.7% من التغيرات الحاصلة في أسباب مقاومة العاملين للتغيير يفسرها توفر عناصر البعد الإنساني، والباقي يعود لتأثير عوامل أخرى لم تضمن في النموذج.

الجدول (8) اختبار معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين عناصر البعد الإنساني والحد من مقاومة العاملين للتغيير

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.584	4	1.896	11.023	.000a
	Residual	.29853	310	172.		
	Total	60.882	314			

a. Predictors: (Constant), A1,A2,A3,A4

b. Dependent Variable: Y

ويبين الجدول رقم (8) اختبار معنوية نموذج الانحدار، إذ أنّ القيمة المحسوبة $F = 11.023$ أكبر من القيمة الجدولية /2.37/ عند درجتي حرية (4، 310) ومستوى دلالة /0.05/، كما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ وبالتالي فإن نموذج الانحدار معنوي.

الجدول (9) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين عناصر البعد الإنساني والحد من مقاومة العاملين للتغيير

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.340	.044		52.921	.000
	A1	-.062	.011	-.251	-5.403	.000
	A2	-.097	.012	-.352	-7.879	.000
	A3	-.065	.012	-.223	-5.201	.000
	A4	-.100	.012	-.357	-8.135	.000

a. Dependent Variable: Y

تبين معطيات الجدول (9)، وبعد مقارنة قيم *Beta* أنّ الرعاية الاجتماعية كعنصر من عناصر البعد الإنساني كان الأكثر تأثيراً على تخفيض أسباب مقاومة التغيير، حيث بلغت قيمة *Beta* المقابلة له (0.357)، وهو دال إحصائياً، حيث إنّ $P = 0.00 < 0.05$ ، وقد تلاه العدالة، حيث بلغت قيمة*Beta* = 0.352، وهو دال إحصائياً حيث إن $P = 0.000 < 0.05$ ، ثم الاحترام والتقدير، حيث بلغت قيمة *Beta* =0.251 وهو دال إحصائياً، حيث إنّ $P = 0.000 < 0.05$ ، ثم تشجيع الإنجاز، حيث بلغت قيمة *Beta* =0.223 وهو دال إحصائياً حيث إنّ $P = 0.000 < 0.05$ ، وبناءً على ذلك يمكن كتابة النموذج المعبّر عن العلاقة بين عناصر البعد الإنساني، والحد من مقاومة العاملين للتغيير وفق العلاقة الآتية:

$$Y = 2.34 - 0.062A_1 - 0.097A_2 - 0.065A_3 - 0.10A_4 \ldots\ldots\ldots(3)$$

اختبار الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر بعد المناخ التنظيمي، والحد من مقاومة العاملين للتغيير في مجلس مدينة اللاذقية.

الجدول (10) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين عناصر بعد المناخ التنظيمي والحد من مقاومة العاملين للتغيير

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension01	.873a	.763	.758	.11596

a. Predictors: (Constant), V1,V2,V3,V4

يبين الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.873)، وهي تدل على أن العلاقة بين عناصر بعد المناخ التنظيمي، والحد من مقاومة العاملين للتغيير هي علاقة عكسية ومتينة، أي كلما توفرت عناصر بعد المناخ التنظيمي المتمثلة بـ (الممارسات الإدارية، نظام الإشراف، الاتصالات، المكافآت) أدى ذلك إلى انخفاض أسباب مقاومة العاملين للتغيير، وتبين قيمة معامل التحديد على أن 76.3% من التغيرات الحاصلة في أسباب مقاومة العاملين للتغيير يفسرها توفر عناصر بعد المناخ التنظيمي، والباقي يعود لتأثير عوامل أخرى لم تضمن في النموذج.

الجدول (11) اختبار معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين عناصر بعد المناخ التنظيمي والحد من مقاومة العاملين للتغيير

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.301	4	2.075	12.278	.000a
	Residual	52.582	310	.169		
	Total	60.883	314			

a. Predictors: (Constant), V1,V2,V3,V4

b. Dependent Variable: Y

ويبين الجدول رقم (11) اختبار معنوية نموذج الانحدار، إذ أنّ القيمة المحسوبة $F = 12.278$ أكبر من القيمة الجدولية /2.37/ عند درجتي حرية (4، 310) ومستوى دلالة /0.05/، كما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ وبالتالي فإن نموذج الانحدار معنوي.

الجدول (12) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين عناصر بعد المناخ التنظيمي والحد من مقاومة العاملين للتغيير

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.437	.034		72.425	.000
	V1	-.083	.011	-.365	-7.721	.000
	V2	-.056	.011	-.217	-5.025	.000
	V3	-.056	.010	-.238	-5.396	.000
	V4	-.067	.010	-.281	-6.487	.000

a. Dependent Variable: Y

تبين معطيات الجدول (12)، وبعد مقارنة قيم *Beta* أنّ الممارسات الإدارية كعنصر من عناصر بعد المناخ التنظيمي كان الأكثر تأثيراً على تخفيض أسباب مقاومة التغيير، حيث بلغت قيمة *Beta* المقابلة له (0.365)، وهو دال إحصائياً، حيث أنّ $P = 0.00 < 0.05$ ، وقد تلاه المكافآت، حيث بلغت قيمة $Beta = 0.281$، وهو دال إحصائياً حيث أن $P = 0.000 < 0.05$ ، ثم الاتصالات، حيث بلغت قيمة $Beta = 0.238$ وهو دال إحصائياً، حيث

أنّ $P = 0.000 < 0.05$ ، ثم نظام الإشراف، حيث بلغت قيمة $Beta$ =0.217 وهو دال إحصائياً حيث أنّ $P = 0.000 < 0.05$ ، وبناءً على ذلك يمكن كتابة النموذج المعبّر عن العلاقة بين عناصر بعد المناخ التنظيمي، والحد من مقاومة العاملين للتغيير وفق العلاقة الآتية:

$$Y = 2.437 - 0.083V_1 - 0.056V_2 - 0.056V_3 - 0.067V_4 \ldots\ldots\ldots(4)$$

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

تبين من خلال نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والحد من مقاومة العاملين للتغيير ما يلي:

1- هناك علاقة عكسية ومتينة ودالة إحصائياً بين عناصر بعد الاحتواء والترابط، والحد من مقاومة العاملين للتغيير، أي كلما توفرت عناصر بعد الاحتواء والترابط المتمثلة بـ (التمكين، تطوير العاملين، العمل الجماعي، المشاركة) أدى ذلك إلى انخفاض أسباب مقاومة العاملين للتغيير، ومن الملاحظ أنّ تطوير العاملين كعنصر من عناصر بعد الاحتواء والترابط كان الأكثر تأثيراً على تخفيض أسباب مقاومة التغيير، يليه عنصر التمكين، ثم العمل الجماعي، ثم المشاركة.

2- هناك علاقة عكسية ومتينة ودالة إحصائياً بين عناصر بعد الاتساق والتجانس، والحد من مقاومة العاملين للتغيير، أي كلما توفرت عناصر بعد الاتساق والتجانس المتمثلة بـ (القيم الجوهرية، الاتفاق، التنسيق والتكامل) أدى ذلك إلى انخفاض أسباب مقاومة العاملين للتغيير، ومن الملاحظ أنّ الاتفاق كعنصر من عناصر بعد الاتساق والتجانس كان الأكثر تأثيراً على تخفيض أسباب مقاومة التغيير، يليه عنصر التنسيق والتكامل، ثم القيم الجوهرية.

3- هناك علاقة عكسية ومتينة ودالة إحصائياً بين عناصر البعد الإنساني، والحد من مقاومة العاملين للتغيير، أي كلما توفرت عناصر البعد الإنساني المتمثلة بـ (الاحترام والتقدير، العدالة، تشجيع الإنجاز، الرعاية الاجتماعية) أدى ذلك إلى انخفاض أسباب مقاومة العاملين للتغيير، ومن الملاحظ أنّ الرعاية الاجتماعية كعنصر من عناصر البعد الإنساني كان الأكثر تأثيراً على تخفيض أسباب مقاومة التغيير، يليه عنصر العدالة، ثم الاحترام والتقدير، ثم تشجيع الإنجاز.

4- هناك علاقة عكسية ومتينة ودالة إحصائياً بين عناصر بعد المناخ التنظيمي، والحد من مقاومة العاملين للتغيير، أي كلما توفرت عناصر بعد المناخ التنظيمي المتمثلة بـ (الممارسات الإدارية، المكافآت، الاتصالات، نظام الإشراف) أدى ذلك إلى انخفاض أسباب مقاومة العاملين للتغيير، ومن الملاحظ أنّ الممارسات الإدارية كعنصر من عناصر بعد المناخ التنظيمي كان الأكثر تأثيراً على تخفيض أسباب مقاومة التغيير، يليه عنصر المكافآت، ثم الاتصالات، ثم نظام الإشراف.

ب- التوصيات:

1- يجب على إدارة مجلس مدينة اللاذقية إشراك العاملين في عملية التغيير عن طريق عقد الاجتماعات معهم،ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، ومنحهم المزيد من الصلاحيات، وتوزيع المكافآت عليهم كل حسب مجهوده، والعمل معهم بروح الفريق بما يسهم في ترسيخ ثقافة العمل الجماعي، وبالتالي تقبلهم لعملية التغيير.

2- التركيز على مبدأ الإثراء الوظيفي، حيث يتم توسيع وظيفة الفرد ضمن نطاق اختصاصه بقصد إطلاق طاقاته الكامنة، وإسناد مسؤوليات جديدة له، مما يساعد على إيمان الموظف بفلسفة التغيير، والمساهمة الفعلية باتخاذ القرارات.

3- تبني بعض الممارسات الإدارية التي يمكن أن تؤثر على القيم والمعايير السلوكية، واتجاهات الأفراد وميولهم، كالتدريب ومحاكاة الأدوار، وتشكيل المواقف، مما يؤدي إلى التأثير على الخصائص الشخصية للأفراد وإشباع الحاجات الشخصية، ودرجات التحفيز ومواقف الأفراد وجماعات العمل.

4- اعتماد مبدأ التغذية العكسية كمدخل للحد من مقاومة التغيير، وتبني فلسفة التطوير التنظيمي عن طريق جمع المعلومات عن مشاكل المنظمة ومواقف وسلوك العاملين بمساعدة بعض المؤشرات المالية والمحاسبية والفنية، واللقاءات والاجتماعات وقنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، مما يخلق أرضية خصبة للتغيير نحو الأفضل.

5- تبني المدخل الفني الاجتماعي لنجاح عملية التغيير عن طريق إحداث التوافق بين طرفي الإنتاج، أي بين الجانب الفني والجانب الاجتماعي، حيث يركز الجانب الفني على مسارات الإنتاج والتقنية وأساليب العمل والهياكل التنظيمية ونظم الاتصالات وإعادة تصميم الأدوار، أما الجانب الاجتماعي فيركز على الجوانب السلوكية التي تهيئ للفرد مناخ الشعور بالإنجاز والحرية والمسؤولية والرفاهية الذاتية والمشاركة في صنع القرار.

المراجع:

1- بروش، زين الدين؛ هدار لحسن، *دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة*، مجلة أبحاث إدارية واقتصادية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007.

2- عكاشة، أسعد أحمد محمد،*أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

3- الوقفي، علي عوض، *تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية*، بحث منشور، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة جدارا، عمان، الأردن، 2010.

4- بدر، هدى جواد، *واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.

5- 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.

6- Tzai- Zanelee, Ya-Fe Tesng, *A study of Relationship between organizational culture and organizational Effectiveness of electronic Industries in Taiwan*, 2005.

7- Abraham Carmeli, *The relationship between organizational culture and Withdrawal Intention and Behavior*, International Journal of Manpower, Vol. 26, 2005.

8- Bulent Aydin, Adan Ceylan, *The Pole of the organizational culture on Effectiveness,* E+M Ekonomie a Management; ABI/INFORM Gloal, 2009.

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

10- جونز، شارلز وجاريث، *الإدارة الإستراتيجية*، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، 650.

11- علي، عبد الله، *أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية: حالة الجزائر*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، 220.

12- أبو بكر، مصطفى محمود،*دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية*، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، 131.

13- أبو قحف، عبد السلام، *إدارة الأعمال الدولية*، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، 243.

14- بدر، سعد عيد مرسي،*عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي*، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، 27.

15- عشوي، مصطفى؛ لوصيف، سعيد،*الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية*، الملتقى الدولي حول الثقافة والإدارة، جامعة الجزائر، الجزائر، 1992، 273.

16- المرسي، جمال الدين محمد وآخرون،*التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، 352.

17- القريوتي، محمد صالح، *السلوك التنظيمي*، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، 164.

18- المرسي، جمال الدين؛ إدريس، ثابت عبد الرحمن،*السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، 440 – 441.

19- حريم، حسين محمود،*السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات ومنظمات الأعمال*، دار حامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004، 384.

20- السالم، مؤيد سعيد،*تنظيم المؤسسات: دراسة في الفكر التنظيمي خلال مئة عام*، دار عالم الكتاب الحديث، اربد، 2002، 66.

21- الزيادات، خليفة موسى علي،*العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية*، جامعة آل البيت، عمان، الأردن، 1999، 34.

22- الحربي، عبد الله بن مداري عبد الله،*مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2005، 9.

23- العامري، صالح مهدي حسن؛ الغالبي، طاهر محسن منصور،*الإدارة والأعمال*، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008، 431.

24- روبنسون، دانا جاينس؛ روبنسن، جبسي،*إدارة تحويل الأفكار إلى نتائج*، ترجمة عبد الرحمن توفيق، إصدارات بمبك، القاهرة، مصر، 2008، 194.