

بحث التخرج لدرجة الماجستير في الإدارة بعنوان:  
تأثير مقاومة التغيير على جودة الأداء الوظيفي

إعداد الطالبة/ أحلام سعيد الزهراني

الرقم الجامعي: 222001263

إشراف/ د. وليد سليمان

العام الدراسي:

٢٠٢٣

Midocean University



College of Management

Department of Master of Management

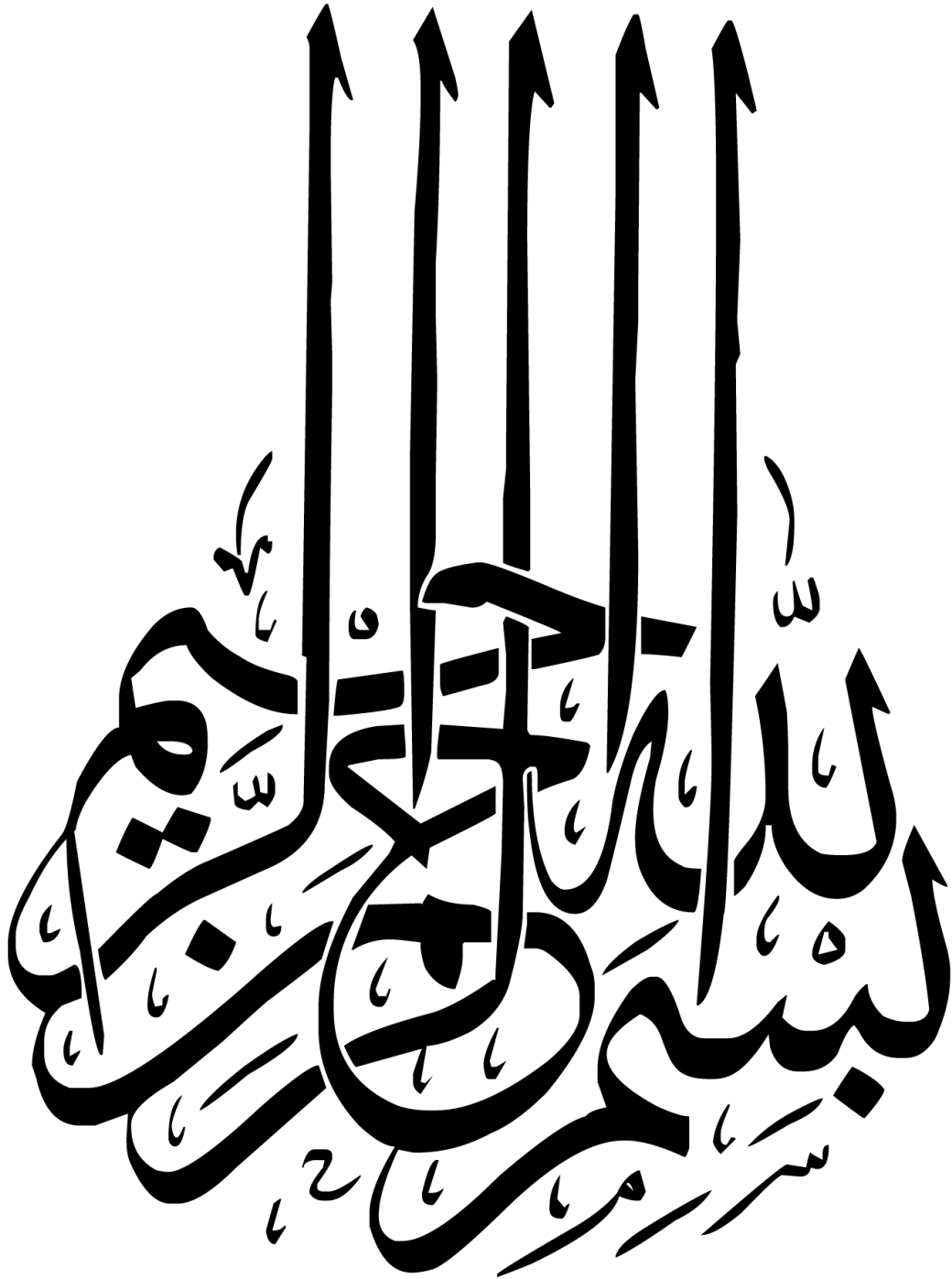
Influencing change in job performance

Prepared by: Ahlam Saeed Alzahrani

University number: 222001263

Supervised by: Dr.Waled Sulaiman

Year:2023



## شكر وتقدير

قال الله تعالى في كتابه الكريم: "ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه".

في بداية الامر لابد لنا من أن نتوجه أولاً بالشكر لله عز وجل الذي وفقنا للوصول الى هذه المرحلة العلمية العالية.

كما نتوجه بالشكر والامتنان للدكتور وليد سليمان حفظه الله ورعاه وأطال في عمره، فقد كان لإشرافه ومنحه الكثير

من الوقت لنا اليد الأولى في خروج هذا البحث العلمي بالشكل الذي ظهر عليه، كما كان لتوجيهاته ونصائحه دور

أساسي في إتمام دراستنا العلمية.

والشكر موصول للصرح العلمي العظيم "جامعة ميد أوشن" التي منحتنا الفرصة لمواصلة التعلم والتطور بأسلوب

عصري يوافق رؤية ٢٠٣٠ في المملكة العربية السعودية.

وختاماً لا ننسى ان نشكر جميع أفراد عينة الدراسة الذين منحونا الكثير من وقتهم، وبذلوا الكثير من الجهود في

سبيل خروج البحث بأدق النتائج وأكثرها فعالية.

## الفهرس

| الصفحة                                             | الموضوع                                                              |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| ٧                                                  | مقدمة                                                                |
| ٨                                                  | ملخص الدراسة                                                         |
| الفصل الأول                                        |                                                                      |
| ١٠                                                 | الإطار النظري للدراسة                                                |
| ١٠                                                 | مشكلة الدراسة وأهميتها                                               |
| ١١                                                 | مشكلة البحث وأهميته                                                  |
| ١٢                                                 | اهداف البحث                                                          |
| ١٣                                                 | مصطلحات البحث                                                        |
| الفصل الثاني                                       |                                                                      |
| ١٤                                                 | المتغير الأول للدراسة (مسببات مقاومة التغيير عند الموظفين)           |
| ١٦                                                 | أسباب مقاومة التغيير                                                 |
| ٢٤                                                 | اسباب أخرى لمقاومة التغيير                                           |
| الفصل الثالث                                       |                                                                      |
| ٢٥                                                 | المتغير الثاني للدراسة (إدارة مقاومة التغيير)                        |
| ٢٨                                                 | تعامل الأنماط القيادية مع مقاومة المرؤوسين للتغيير                   |
| ٣١                                                 | اهم المهارات التي يتبعها القائد للتغلب على معارضييه في عملية التغيير |
| ٣٤                                                 | الارتباط بين المتغير الأول والثاني (التغلب على مقاومة التغيير)       |
| ٣٦                                                 | أساليب التغلب على مقاومة التغيير                                     |
| ٤٤                                                 | علاقة التغيير بكفاءة الأداء                                          |
| ٤٨                                                 | علاقة مقاومة التغيير بكفاءة الأداء                                   |
| (الدراسة العلمية وإجراءاتها المنهجية) الفصل الرابع |                                                                      |
| ٥١                                                 | الإجراءات المنهجية للدراسة                                           |

|                 |                                   |
|-----------------|-----------------------------------|
| الفصل الخامس    |                                   |
| ٥٥              | نتائج الدراسة الميدانية           |
| الفصل السادس    |                                   |
| ٧١              | تحليل النتائج والتصور المقترح     |
| (ملاحق الدراسة) |                                   |
| ٧٣              | مراجع الدراسة                     |
| ٧٥              | ملاحق الدراسة                     |
| ٧٩              | مستخلص الدراسة باللغة العربية.    |
| ٨٣              | مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية. |

## مقدمة:

لا يوجد شيء ثابت الا التغيير . هير اقليطس . ٥٣٥ قبل الميلاد.

نظراً للتطور السريع والهائل الحاصل في هذه الحقبة من الزمان فإن التغيير أمر محتوم في كل مؤسسة ونظام؛ ويجب على أي منظمة سرعة مواكبة هذا التطور والتغيير السريع. وتعتبر إدارة التغيير من أصعب المهمات الإدارية المبدعة؛ لأنها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فحسب بل التخطيط الناجح أيضاً، والفكرة المناسبة في الظرف المناسب، والرجل المناسب في مكانه المناسب، ولا تخلوا إدارة التغيير من العديد من التحديات والصعوبات التي تقف عقبة امام انجاز المنظمة في مرحلة التغيير ومن ابرز هذه التحديات والصعوبات هي مقاومة التغيير وتشتد الصعوبة إذا واجهت المنظمة أفراداً يفضلون ما اعتادوا عليه، أو يتخوفون بدرجة كبيرة من الحساسية من التغيير؛ لأن بعض الأفراد يرون في التغيير تهديداً لجهودهم، أو هدراً للطاقات، أو مساساً بمصالحهم الخاصة.

إن ردّ الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة وعرقلة مسيرته لإضعافه وإفشاله، كما تشتد عمليات المقاومة للتغيير إذا تحولت من الأفراد إلى الجماعات وحينئذٍ ستشكل خطورة كبيرة لأنها في هذه الصورة تكون قد تحولت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصور، وعليه إذا لم يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها بإيجابية فسيؤدي إلى الانقسامات الداخلية وتفكك وانحيار المؤسسة، كما سيتم التطرق بالتفصيل الى مسببات مقاومة التغيير.

## ملخص الدراسة:

### ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدف هذا البحث الى معرفة تأثير مقاومة التغيير على جودة الأداء الوظيفي وذلك من خلال استعراض مسببات مقاومة التغيير بشكل مفصل عن طريق عرض العديد من الآراء للمختصين والخبراء في هذا المجال.

ومن ثم تم استعراض كيفية إدارة مقاومة التغيير بشكل تفصيلي وكيفية تعامل الأنماط القيادية (اوتوقراطي وديموقراطي وحر) مع مقاومة التغيير واهم المهارات اللازمة للقياديين للتعامل مع معارضي التغيير.

وتم الربط ما بين المبحثين الأول والثاني وذلك عن طريق وضع العديد من الطرق للحد من مقاومة التغيير وذكر طرق التغلب على مقاومة التغيير واهم استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير والأساليب اللازمة للتغلب عليها وتم وضع إطار الربط والتكامل ما بين الأسباب المتعلقة بمقاومة التغيير ومن ثم وضع خطة تقوم عليها فكرة التغلب على مقاومة التغيير.

وفي المبحث الثالث تم استعراض علاقة التغيير بكفاءة الأداء وأيضا علاقة مقاومة التغيير بكفاءة الأداء. قامت الإجراءات المنهجية للدراسة على الاستبيان الذي تم نشره عبر وسائل التواصل الاجتماعي وعدد المشاركين فيه ١٥٤ شخص.

وتم عرض أسئلة الاستبيان ونتائجه ومن ثم تم تحليل النتائج.

## ABSTRACT

This research aimed to know the resistance to change and its impact on the efficiency of performance by reviewing the causes of resistance to change in detail by presenting many opinions to specialists and experts in this field. Then they reviewed how to manage resistance to change in detail and how leadership styles (autocratic, democratic and free) deal with resistance to change and the most important skills necessary for leaders to deal with opponents of change. The link between the first and second sections by developing many ways to reduce resistance to change and mentioned ways to overcome resistance to change and the most important strategies for dealing with resistance to change and the methods necessary to overcome it has been developed framework linking and integration between the reasons related to resistance to change and then develop a plan based on the idea of overcoming resistance to change. In the third section, the relationship of change to performance efficiency and also the relationship of resistance to change to performance efficiency were reviewed. The methodological procedures of the study were based on a questionnaire that was posted on social media and had 154 participants. The questionnaire questions and results were presented, and the results were then analyzed.

## الإطار النظري للدراسة

### الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها:

#### مقدمة:

تعيش المنظمات على الدوام في ظل بيئة اقتصادية وسياسية واجتماعية وتقنية متغيرة وهي تشهد متغيرات ملموسة بسبب البيئة الداخلية التي تعيشها وتتفاوت مدى الاستجابة لهذا التغيير من منظمة الى اخرى، لكن هناك و باستمرار امكانية لظهور مقاومة لهذا التغيير و الذي يؤثر سلبيا على اداء المؤسسات و نحن هنا بصدد البحث في اسباب التغيير التنظيمي ومقاومة الموظفين للتغيير. بالإضافة الى ما يجب على التنظيمات الادارية اليوم عمله للموازنة بين اهداف التغيير واهداف الافراد واتجاهاتهم حتى يسير التغيير نحو الهدف المرسوم، حيث تكمن اسباب المقاومة في الخوف والشعور في الخطر من التغيير مع عدم الرغبة في تغيير الروتين القائم وعدم القدرة على تنفيذه والخوف من فقدان السلطة حيث تؤثر هذه الاسباب في زيادة نسبة مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي. كما ويجب الاشارة الى ان هذه المقاومة تشكل تهديد البقاء واستمرارية نجاح المؤسسات لما للتغيير من اهمية بالغه في مواكبة اهم وأحدث الادوات والتنظيمات الادارية الحديثة بما يتناسب مع وضع المؤسسة الحالي والمستقبلي.

## مشكلة البحث وأهميته:

### ١ - مشكلة البحث:

يتناول البحث الحالي أهمية تطوير المنظمة عن طريق إدارة التغيير وكيفية تنمية وتطوير وبناء قدرات العاملين بها، ويسعى البحث الى توجيه جهود المنظمة للنهوض بها الى مستوى المنظمة العصرية القادرة على الإنجاز والإنتاجية بكفاءة عالية والقدرة على التخطيط الجيد والقدرة على استيعاب وتطبيق عناصر التطوير التنظيمي من خلال إدارة التغيير التي تتم بشكل مخطط ومنظم من خلال عناصر إدارة التغيير وهي العمليات والافراد والهيكل التنظيمي والتقنيات المستخدمة، ودراسة أثر ذلك على رفع كفاءة العاملين وعلى وجه الخصوص خفض مقاومتهم للتغيير.

### ٢ - أهمية البحث:

- تعد إدارة التغيير من القضايا الحديثة في مجال الإدارة، نظرا لما لها من أهمية ترتبط بإنتاجية وكفاءة الموظف وبالتالي كفاءة وإنتاجية المنظمة.
- هناك أهمية تطبيقية لنتائج هذا البحث في المنظمات المختلفة، حيث يمكن من معرفة الأساليب المناسبة لإدارة التغيير في المنظمات من اجل خفض مقاومة التغيير زيادة فاعلية الأداء.
- تتجلى أهمية هذا البحث في أهمية اختبار الفروض المتعلقة بالبحث، ومدى تبني تلك المنظمات للجوانب العلمية والموضوعية في إدارة التغيير من اجل التطوير التنظيمي لديها.

### ٣- أهداف البحث:

- بيان كيفية إدارة التغيير، واتخاذ القرار حول الاستراتيجية الواجب اتباعها من أجل الوصول إلى كفاءة أفضل في العمل.
- اقتراح الحلول والتوصيات لإنجاح عملية إدارة التغيير في المنظمة، وخفض مقاومة التغيير.
- تقديم توصيات واقتراحات من شأنها المساعدة في تطوير المناخ التنظيمي، لما له من أثر فعال في السلوك التنظيمي وخفض مقاومة التغيير.

## مصطلحات البحث:

- التغيير (التنظيمي): عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.
- مقاومة التغيير: امتناع الموظفين عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى الاوضاع القديمة القائمة.
- كفاءة أداء المنظمة: محصلة قدرة المنظمة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المخطط لها.

## الفصل الثاني: المتغير الأول للدراسة.

### مسببات مقاومة التغيير عند الموظفين:

#### مقدمة عامة

إن مقاومة التغيير هي . طبيعة الإنسان، فالإنسان غالباً ما يقاوم تغير الوضع الراهن، وذلك لما يسببه التغيير من قلق وتوتر نفسي للفرد لعدم معرفة النتائج المترتبة عليه، والتي عادة ما ينظر إليها على أنها سلبية بالنسبة له وتعرف مقاومة التغيير على أنها استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي (حريم، ١٩٩٧: ٥١٢).

ويذكر شريف (٢٠٠٤) (١٠٤) بأنه لا بد أن يلقي أي تغير نوعاً من المقاومة، قد تكون مقاومة ظاهرة وقد تكون مستترة، وكل من نوعيها لا يقل خطراً على الآخر، المقاومة العلنية بالفعل وبالسلوك لا بد من محاولة التخفيف من حدتها، وإلا تحولت إلى انفلات والمقاومة المستترة (بالامتعاظ أو الإحباط لا بد من إيجاد متنفسات لها كي لا تتحول إلى همهمات وشائعات وتكتلات بين من هم مع وضد عملية التغيير. فالناس يخشون المجهول إلى حد ما، والتغيير يعني الانتقال من المعلوم إلى المجهول، فلا يمكن أن نكون على يقين أن جهود التغيير سوف تثمر النتائج المخططة بالضبط، فهناك دائماً تداعيات غير متوقعة لعمليات التغيير. إذن لماذا التضحية بالمألوف والمريح ؟ فكلما قلل القادة من إدراك الأفراد لنتائج التغيير المجهولة وغير المتوقعة.

هناك علاقة بين نوع التغيير المطلوب وشدة المقاومة له، فإذا كان التغيير المطلوب مألوفاً فإن المقاومة تكون بسيطة، وتزداد شدتها في حالة التغيير الإبداعي، أي إدخال أسلوب جديد في العمل، وتبلغ المقاومة ذروتها عند التغيير الإبداعي الجذري.

وقد وضع ريتشاردسون (Richardson, ١٩٩٧) ثلاثة مستويات للمقاومة التغيير وهي:

- **المستوى الأول:** مصدر هذا المستوى أفراد لا يوجد عندهم أسباب خفية للمقاومة، ولكنهم يكثرون من التساؤل

حول ما يجري، ويعبرون عن شعورهم بالحيرة، والارتباك، ويظهرون تردداً في تقبل التجديدات أو يقاومونها.

- **المستوى الثاني:** المقاومة في هذا المستوى أكثر عمقاً منها في المستوى الأول، وهي تظهر عند أفراد لديهم خبرات

وتجارب وأغراض خاصة بهم.

- **المستوى الثالث:** أسباب مقاومة التغيير في هذا المستوى عميقة جداً، ولها طابع مسيطر عند كثير من العاملين

ممثلة بانعدام عميق وراسخ للثقة.

## أسباب مقاومة التغيير:

قد يمتنع الأفراد عن الامتثال للتغيير بالدرجة المناسبة، أو التمسك بالوضع القائم، وقد يتخذ الأفراد إجراءات مناقضة لعمليات التغيير، وعندها قد تكون هذه الإجراءات سلبية إذا كان التغيير إيجابياً، وقد تكون إيجابية إذا كان التغيير سلبياً. وقد تكون الممانعة للتغيير من قبل أفراد المنظمة صفة فردية أو جماعية، أو قد تكون ذات شكل ظاهري أو سري غير معلن.

ومن الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يأتي (الدهان، ١٩٩٢).

- ١- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول يميل الناس عادة إلى الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.
  - ٢- العادات تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينياً ومبرمجاً إلى حد ما.
  - ٣- سوء الإدراك: إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.
  - ٤- المصالح المكتسبة ترتبط مصالح الفرد أحياناً ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه، لأن ذلك يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه، أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.
  - ٥- الانتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية ووطيدة مع أفراد وجماعات معينة، وفي حال إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرراً، ومن هنا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل بها والتي سيكون التغيير مفيداً لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضاراً بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للفرد.
- ولقد تناول العديد من الباحثين أسباب مقاومة الأفراد لعملية التغيير، ولقد ركز بعضهم على جوانب دونما أخرى، ولهذا يمكن إجمالها وفقاً لأبعاد وأسباب معينة وهي: (الإبراهيم، ٢٠٠٦).

## ١ - اسباب نفسية

ويقصد بالأسباب النفسية الخوف من المجهول وما يكتنفه المستقبل، حيث يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة ومعروفة. فعندما تبقى الأمور على ما هي عليه فإن الأوضاع تبقى منسجمة مع بعضها البعض ويسهل على الناس التعامل معها وتتمثل مقاومة التغيير في خوف الموظفين من المستقبل والارتياح للمألوف، وذلك لأن التنبؤ بالمستقبل أمر صعب لذا فإنهم يتخوفون من النتائج التي قد تكون غير مجدية نتيجة التغيير. (الساعدي ١٩٩٦).

## ٢ - اسباب تنظيمية سياسية

وتعود هذه الأسباب إلى احتمالات نشوء أي خلل تنظيمي ناتج عن إحداث التغيير سواء في المراكز الوظيفية أو مراكز القوة في المنظمة. وعادة يتم انتخاب العناصر المؤثرة والتي يمكن أن تساهم مساهمة إيجابية في التغيير لتحبيدها أو جرها إلى صفوف المقاومة، وبالتالي قد تنقسم المؤسسة إلى جماعات تمثل كل جماعة تياراً يحميها ويؤيدها ويعرقل عمل التيار الآخر، والواضح أن هذا الشكل من العمل سيخرج من المنافسة إلى الصراع ثم يتبدل الصراع إلى حرب داخلية إذا لم تكن ماهرين في إدارته بالشكل المناسب. وبالتالي فإن هذا من شأنه أن يفقد التنظيم أو الهيكل التنظيمي ميزة المرونة الواجب توافرها في أي تنظيم قادر على مواجهة التغييرات المتسارعة في البيئة المحيطة به وعليه قد تنبع مقاومة التغيير التنظيمي من اعتبارات سياسية كالمحافظة على علاقات القوة السائدة في المنظمة، والحفاظ على التحالفات القائمة، وسلطة اتخاذ القرارات.

## ٣ - اسباب تنظيمية موضوعية

وتعني خوف الأفراد من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه حيث يعتقد الأفراد أن التغيير المنشود لا يصب في صالح المنظمة ولا يسهم في تحقيق أهدافها وبالتالي تكون النتيجة هيا العمل على مقاومته.

## ٤ - أسباب قيمية - ثقافية

وفي هذا الجانب يؤكد الأعرجي أن من أسباب مقاومة الموظفين للتغيير هو اعتياد الموظفين على أداء عملهم بصورة معينة وقناعاته بأسلوب تنفيذها، إضافة إلى حرصهم على المحافظة على قيم وتقاليدهم المتعارف عليها. ذلك أنه

عندما يعتاد التنظيم على أسلوب معين واستخدام إجراءات وأساليب محددة، فإن ذلك يصبح نهج أو عادة لدرجة أنها لا تسمح باستيعاب المستجدات والتغييرات. كما أن اختلاف معايير الأفراد عن معايير المنظمات واختلاف القناعة والرؤية بأهمية ودور التغيير التنظيمي في أداء المنظمة وكيونيتها كلها أسباب تؤثر في الفرد ونفسيته ومعتقداته نحو التغيير. إن الاختلاف بين القيم الفردية والقيم المنظمة والتضارب بينهما يؤثر سلباً على قبول العاملين لعملية التغيير وبالتالي العمل على مقاومتها. كذلك فإن رغبة بعض الأفراد العاملين بالحفاظ على نمط المسلمات الأساسية التي ابتكرتها واكتشفتها المنظمة والتي يؤمن بها العاملون لكونها أثبتت بصورة كافية مدى صدقها وكفائتها، يقود إلى مقاومة أي محاولة تهدف إلى تغييرها.

## ٥- أسباب فكرية معرفية

وهي من الأسباب العائقة لعملية التغيير والنتيجة عن الجهل، والانغلاق الفكري، وعدم القدرة على التعامل مع الأفكار والتقنيات الحديثة، وقلة الدوافع للإنجاز. والعاملون يرفضون التغيير انطلاقاً من الاعتقاد بأن قبولهم لهذا التغيير يعني إقرارهم بأن ما كانوا يقومون به كان خاطئاً وغير صحيح وحفاظاً على ماء الوجه فإنهم يقاومونه (العامري، والفوزان، ١٩٩٧: ٣٥٨). مع العلم بأن الأفراد يقاومون التغيير غالباً لأنهم يرون أنه لا يؤدي إلى منفعة المنظمة أو منفعة العاملين، وأيضاً الاعتزاز بالمهارات والخبرات المكتسبة السابقة، فهم يرون أن التغيير سيفقددهم تلك المهارات والخبرات وبالتالي سيفقددهم الاعتزاز والتفاخر بها، ومن جهة أخرى فإن تلك المهارات أصبحت بمثابة عادة وشيء مألوف بالنسبة لهم ومن الصعب عليهم تقبل أي عملية جديدة.

ومن الأسباب الأخرى لمقاومة التغيير ظاهرة سوء الإدراك، ويقصد بذلك هو عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي، وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير. إن الأفراد غالباً ما يعتقدون بأن التغيير ينطوي على مستجدات فكرية أكبر من السابق وهذا سيحملهم عناء أو جهد جديد يمكن التخلص منه بالإبقاء على الحالة القائمة بدون قبول التغيير المطلوب. وهذا بدوره يعزز إمكانية التحدي الذي ينتهجه الفرد إزاء التغيير (الشماع وحمود ٢٠٠٠).

## ٦- اسباب تنسيقية

إن عدم إدراك أهمية التغيير قد تعود إلى ضعف مستويات الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والتنفيذ. وأن ضعف مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة يفرز نتائج كثيرة منها سوء الفهم وإدراك لأهداف و مقاصد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى مقاومة شديدة للتغيير المقترح، ويضيف هذان الباحثان أن ضعف نظم الاتصال والتنسيق بين المديرين أو القائمين على التغيير وبين الموظفين يؤدي إلى ما أسموه بالتقييم المتباين: أي أن كل طرف يعطي تحليلات مختلفة للمعلومات التي يتلقاها حول عملية التغيير مما ينتج عنه اختلاف في وجهات النظر بين الموظفين والإدارة لفوائد التغيير وتكاليفه.

أن ضعف أو غياب نظام الاتصالات الفعال داخل المنظمة يعد من المعوقات التقنية لإحداث عملية التغيير. ومن جانب آخر يؤكد هذان الباحثان على أهمية الاتصال والتنسيق بين الإدارة العليا والدنيا مطالبين بأن يبدأ التغيير من المستوى الأعلى على أن يرافقه دعم مستمر ومتصل من القيادات العليا. فضعف الاتصال والتنسيق سيساعد على وجود أرضية المقاومة التغيير مستندة على سوء الفهم والإدراك ومحدودية الثقة بين المستويات العليا والوسطى والدنيا. كما أن افتقار الموظفين إلى المعلومات الكافية عن لماذا؟ ومتى؟ وكيف يمكن تطبيق التغيير؟ يعد من الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير.

أن عدم وضوح الإجراءات والتعليمات والأمر الفنية لكافة المشاركين في عملية تنفيذ التغيير أو المتأثرين به يؤدي إلى شعور الموظفين بأن ما يتم من تغيير هو ذات منحنى شكلي وليس بجدي. لذا يقع على عاتق الجهة المشرفة على برنامج التغيير مسؤولية توضيح الإجراءات الفنية لتنفيذه من خلال عقد دورات تدريبية يوضح من خلالها فوائد التغيير وأهدافه (العامري والفوزان، ١٩٩٧). كما أن عدم إشراك الأفراد العاملين في عملية التغيير يؤدي إلى نوع من المقاومة للتغيير الذي تستهدفه المنظمة، وبالعكس فإن مشاركتهم تقلل من احتمال المقاومة.

## ٧ - أسباب اقتصادية:

أن هذه الأسباب تتعلق بالدرجة الأولى بالراتب والوظيفة وما يترتب عليه من فقدان مركز وظيفي أو سلطة معينة. لذلك يخشى الأفراد لسبب أو لآخر من أن يؤدي التغيير المقترح إلى تقليل ما يتمتعون من مزايا اقتصادية ونفوذ وظيفي إذا ما تم تنفيذه. كما أن كثير من الموظفين يرون أن التغيير يهدد مراكزهم الوظيفية وخاصة التغيرات التكنولوجية إذ أنها تحل مكان كثير من الموظفين

## ٨ - أسباب اجتماعية:

وتعود إلى خشية البعض أن ظروف العمل الجديدة ستكون أقل إرضاء من الظروف الحالية وكره البعض التخلي عن العلاقات الاجتماعية القائمة وإقامة علاقات جديدة والبعض الآخر يرون أن التغيير سوف يؤدي إلى قدر كبير من العزلة الاجتماعية في حين يرى البعض الآخر أن التغيير سوف يتطلب مزيداً من العلاقات الاجتماعية وهم يفضلون العمل الانفرادي؛ ذلك أن التغيير بطبيعته قد يولد خوفاً من المجهول عند بعض الأفراد، لأنه يؤدي إلى فك بعض الأواصر والارتباطات وتأسيس أواصر وارتباطات جديدة غير معروفة من حيث الأفراد والعناصر والمشارب والأمزجة، وربما يستلزم في بعض الأحيان الارتباط بعناصر لا يحبون التعامل معها، كما قد يفك ارتباطهم بعناصر يفضلون التعامل معها.

وهذا يعني عدم انسجام التغيير مع قيم ومعايير وأخلاقيات الجماعة أو الاتحادات والنقابات التي ينتهي وينتسب إليها الأفراد، لأن الجماعة تحاول باستمرار الحفاظ على تميزها والحفاظ على مكتسباتها مما يؤدي لرفضها لأي تغيير يتعارض مع مصالحها أو معتقداتها وأن ما يتسبب في تصعيد مقاومة التغيير في المنظمات عدة مصادر محتملة للصراع، تظهر في السلوك وتؤثر فيه؛ وهي:

١ - صراعات في العلاقات.

٢ - صراعات تتعلق بالبيانات المتوافرة.

٣- الظروف الخاصة بالبنية الهيكلية.

٤- مشكلات لها صلة بالقيم، ومشكلات في المصالح.

أن مقاومة التغيير لا تكون غالباً بسبب التغيير، بل للأثر النفسي والاجتماعي الذي قد يسببه التغيير، وأظهرت الأبحاث بأن أغلب مشكلات إدارة التغيير كان بسبب سوء إدارة الأفراد، فقد أجريت دراسة على ٢٤٨ شركة أكدت بأن العامل البشري كان أحد أهم الأسباب في نجاح إدارة التغيير لديهم. يوجد روح أن عدم فهم الدوافع والغايات وعدم إيجاد من يحمي الفكرة ويتبنى آلياتها، المقاومة له، وصياغة الأجواء المضادة للحؤول دونه، ومن هنا لعل من المناسب أن نذكر ببعض الأسباب التي تدعو الكثيرين لمقاومة التغيير كالتالي: (الصفار، ٢٠٠٧).

١- انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة؛ وذلك لأن التغيير يتطلب تبدلات وتغييرات في المناهج والأساليب، وفي ذلك

تهديد للأمن النفسي خصوصاً عند الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير.

٢- توقع الخسارة؛ فغالباً ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير قد يكون التطوير، وقد لا يخلو من دوافع

أخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر لأن التغيير يتطلب إجراء بعض المحاسبات والتقييمات للمسيرة السابقة؛

الأمر الذي قد يعرض العديد من الأفراد إلى المحك والميزان، وخصوصاً أولئك الذين يشعرون بالتقصير في إنجاز

الوظائف أو الإحباط في الإنجاز. أو قد يكون من أجل استبدال بعض المسؤوليات والوظائف وتغيير في جدول الأولويات

أو ترقية بعض الأفراد مقابل إقصاء البعض أو إنزالهم من مراتبهم أو تصعيد غيرهم على حسابهم. وغير ذلك من الدوافع

والأسباب التي هي في المحصلة النهائية تعود عليهم بالخسارة، خصوصاً أولئك الذين يفترضون أن التغيير موجه ضد

مصالحهم.

٣- التخوفات الاقتصادية؛ فإن بعض الأفراد يتصور أن التغيير يهدد دخله، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغير في معادلات

الدخل والصرف وميزانيات الأعمال؛ الأمر الذي لا يرتضيه أو يلي طموحاته، خصوصاً وأنه تعود على مجاراة وضع

مستقر كانت قد تهيأت أسبابه ودواعيه وشروطه.

٤ - القلق الاجتماعي؛ فإن التغيير بطبيعته قد يولد تخوفاً من المجهول عند بعض الأفراد، لأنه يؤدي إلى فك بعض الأواصر والارتباطات وتأسيس أواصر وارتباطات جديدة غير معروفة من حيث الأفراد والعناصر والمشارب والأمزجة، وربما يستلزم في بعض الأحيان الارتباط بعناصر لا يحبون التعامل معها، كما قد يفك ارتباطهم بعناصر يحبون التعامل معها.

٥ - الخوف من أن يؤدي التغيير إلى لزوم تعلم مهارات جديدة وتجميد مهارات كانت مكتسبة ومختمة، هذا فضلاً عما قد يسببه التغيير من تبدل في المواقع والأدوار والأمكنة والدوائر والمسؤوليات؛ إذ قد يخشى الإعلامي الذي يحب هذا الدور وتطبع مع مهاراته، أن يبدل التغيير دوره إلى إداري أو مدير مالي؛ الأمر الذي يجعله متعثراً في مسيرته ودوره، إلى غير ذلك من الأسباب والدواعي، وعلينا أن نعرف أن عمليات المقاومة للتغيير لا تنشأ من الأفراد فقط، بل قد تكون جماعية وحينئذ ستشكل خطورة كبيرة لأنها في هذه الصورة تكون قد تحولت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصور والانطباع. ومن الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي (دودين (٢٠١٢).

١ - الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يميل الناس عادة إلى حب الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.

٢ - العادات تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتيناً ومبرمجاً إلى حد ما.

٣ - سوء الإدراك: إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد عائقاً كبيراً في وجه التغيير.

٤ - المصالح المكتسبة ترتبط مصالح الفرد أحياناً ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغير أو تعديل عليه لأن يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية.

٥ - الانتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد تكون للشخص علاقات ودية وطيدة مع أفراد وجماعات معينة، وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر. ومن هنا يخلق عند الفرد نوع من

التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها والتي سيكون التغيير مفيداً لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضاراً بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف.

### وتعود مقاومة الأفراد للتغيير إلى عدة أسباب ومن أهمها:

- ١ - شعور الأفراد بأنهم لا يستطيعون ضبط التغيير وهذا شعور ناتج لإحساسهم بأن التغيير قد فرض عليهم ولم يكن نابعاً منهم.
  - ٢ - شعور الأفراد بأن المستقبل غير مأمون وغير مستأنم خاصة فيما يتعلق بمستقبلهم الوظيفي.
  - ٣ - غياب المعلومات عنهم وعدم التواصل معه فيجعلهم يتخذون موقفاً سلبياً تجاه الشيء الجديد المقدم إليهم فيشعرون أنه من المفاجآت لذلك يتشككون به، حتى لو كان مفيداً ويتساءلون بأن هذا التغيير أو التجديد بمصلحتهم أم لا.
  - ٤ - خشية الأفراد من فقدان مكناتهم نتيجة التغيير.
  - ٥ - شعور الأفراد بالقلق على مصير كفاياتهم المهنية ومهاراتهم وخبراتهم في ظل التغييرات الجديدة.
  - ٦ - شعور الأفراد أن التغيير غير مناسب أو غير متطور وأنه يحتاج المصادر غير متوفرة.
- شعور الأفراد بعدم القدرة على التنبؤ بتأثيرات التغيير ونتائجه نتيجة اعتقادهم أن التغيير لن يتوقف وأنه سيتماد ليطل حالات أخرى لا يرغبون أن يصلها.

ويمكن ذكر اسباب أخرى لمقاومة التغيير منها:

- ١ - عدم وضوح أهداف التغيير.
- ٢ - عدم المشاركة الأفراد في التغيير.
- ٣ - ضعف الاتصالات الإدارية.
- ٤ - الاعتماد على الأسباب الشخصية لإقناع الآخرين.
- ٥ - سوء الخبرة السابقة عن التغيير.
- ٦ - ارتباط التغيير بتهديدات وظيفية.
- ٧ - ارتباط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
- ٨ - تجاهل تقاليد وأنماط العمل.
- ٩ - الخوف من فشل التغيير.
- ١٠ - الخوف من نتائج النتائج أو تهديد المصالح الشخصية.
- ١١ - عدم توافر الثقة في القائمين بالتغيير.
- ١٢ - السرعة الشديدة في التغيير. (توفيق ٢٠٠٣)

## الفصل الثالث: المتغير الثاني للدراسة:

### إدارة مقاومة التغيير

إن ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير تلزم المديرين بمراعاة الحذر ومعالجة الأمر بشيء من التخطيط والتنظيم ليتسنى لهم تطبيق عمليات التغيير والتطوير بنجاح وفعالية.

وهذا لا يتم إلا إذا تمكن المدراء من إقناع الأطراف بأن التغيير هو تقدم نحو الأفضل، وأن التغيير من هذا المنظور سيكون في النهاية فيه نفع الجميع ويصب في خدمة العمل والمنظمة؛ لذلك يجب على المعنيين بإدارة التغيير توضيح أسبابه وأهدافه للعاملين، لتكوين رأي عام جيد، وخلق مساندة ودعم من العاملين لعملية التغيير حيث أن بعض الأفراد يرون في التغيير تهديداً لجهود كبيرة بذلت لأجل إقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة، أو هدرًا للطاقات. ويرى بعضهم الآخر في التغيير تهديداً لمصالحهم الخاصة، ولهذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، وعرقلة مسيرته لإضعافه وإفشاله (الإبراهيم).

أن التغيير التنظيمي يخلق نوعاً من الشكوك والمقاومة عند العاملين، وبالتالي جعل عملية التغيير تواجه صعوبات في تحقيقها لأهدافها المرجوة وعليه إذا لم تتفهم الإدارة وتقبل عملية المقاومة، وتقوم بتقديم الجهود المناسبة للتعامل مع هذه الظاهرة، فإنها بذلك تفوض جهود عملية التغيير، أن قدرة المديرين على تحقيق أعظم منفعة من عملية التغيير تعتمد في جانب منها على خلق مناخ تنظيمي يعمل على تقليل درجة مقاومة العاملين لعملية التغيير ويشجع قبولهم ودعمهم لهذه العملية على الإدارة أن تتفهم أنه من المحتمل أو غالباً ما ينشأ عن عملية التغيير تحفظ أو معارضة من جانب الأفراد المتأثرين بحدوث هذا التغيير أو الذين يعتقدون احتمال تأثرهم لعدم استعدادهم لقبول التغيير، فعلى الرغم من وجود الكثير من المبررات للتغيير في مختلف المؤسسات، إلا أن القوى البشرية المقاومة، يستند عليها التغيير ويتوجه إليها قد تبدي مقاومة وردود أفعال قد تؤثر على فاعلية التغيير ومستقبله ومدى الالتزام به، وهذا يتطلب جهوداً كبيرة وتحضير متقن للعملية التغييرية، لإقناعهم بجدوى التغيير وأهميته وعدم تعارضه مع مصالحها الخاصة حتى تتقبله وتتبناه

وقبل الشروع بأي عمل بخصوص التغيير، يلجأ المدير الناجح إلى عمل تحليل نظمي من خلال التعرف على الوضع الحالي في المنظمة بهدف الكشف عن المشاكل التي تواجه المنظمة ويحدد مصادرها ومدى أهميتها، وبناء على ذلك تتم عملية تحديد مدى الحاجة إلى السرعة في حل هذه المشاكل وطبيعة التغييرات المطلوب عملها.

وتتضمن هذه المرحلة تحليلاً لأهم العوامل المتعلقة بعملية التغيير نفسها، مثل من هم الأشخاص المتوقع مقاومتهم للتغيير، وما هو حجم هذه المقاومة وما هي الأسباب الحقيقية لظاهرة المقاومة وما هي النتائج المتوقعة من التغيير، أيضاً يدخل ضمن الإجراءات المتبعة خلال هذه المرحلة تحديد الأشخاص المهم مشاركتهم وتعاونهم خلال مرحلة تنفيذ التغيير، ومعرفة مدى تحمس القيادات العليا لعملية التغيير، وما هو حجم التغيير المطلوب، بالإضافة إلى ذلك فإن تحديد طبيعة العلاقة التي تربط القائمين على عملية التغيير بأعضاء الجهاز الإداري، والعمل على تقويتها والتخطيط لتعزيزها واستمرارها أمر مهم خلال المراحل الأولى للقيام بأي عملية تغيير وعلى أثر هذه المرحلة، يتم أيضاً التخطيط لعملية تنفيذ التغيير .

ويعد نموذج (Levin) المعروف بنموذج تحليل قوى المجال ( Force Field Analysis ) من النجح الوسائل لمعرفة حجم ومدى مقاومة التغيير من قبل الأفراد والجماعات والمنظمات فهو يقول بأن طبيعة التغيير المراد تحقيقه تحدد موقف القوى المحيطة منه. بمعنى أنه في ظل وجود فوائد إيجابية للمنظمة تعود من عملية التغيير مثل تحقيق التطوير والكفاية الإدارية وزيادة الفرص الوظيفية فإن عملية تأييد التغيير ستسود. أما إذا كانت النتائج المتوقعة من التغيير سلبية مثل تهديد المكانة والأمن الوظيفي للموظفين أو تغير في العلاقات الشخصية بين الموظفين فإن قوى المعارضة ستقاوم عملية التغيير.

بالإضافة إلى ذلك فإن فكرة هذا النموذج تبين أن المنظمة تعتبر في حالة توازن حينما تقابل قوى التغيير بقوى مضادة مساوية لما تمنع عملية التغيير. ففي هذه الحالة يبقى التنظيم في حالة دون تغيير ويمكن للتغيير أن يتم وذلك بإحداث تعديل في توازن قوى المجال حيث يتم في المرحلة الأولى (مرحلة التهيؤ) إخلال في عملية التوازن في الحالة الراهنة للتنظيم، وذلك عن طريق زيادة القوى الدافعة للتغيير وكذلك تقليص القوى الكابحة للتغيير، على أنه لا يجب تجاهل القوى

الكابحة والاعتماد فقط على زيادة القوى الدافعة للتغيير، حيث يمكن أن ينتج عنه زيادة التذمر والتوتر في التنظيم، وبذلك تصبح عملية التغيير، قسرية، لهذا يجب التعامل مع القوى المضادة للتغيير باهتمام ومحاولة التقليل من عناصرها أولاً بحسب الحالة والظروف، ومن ثم زيادة القوى الدافعة إن لزم الأمر. في هذه الحالة يمكن للتغيير أن يحدث (مرحلة التغيير) وللإبداع والسلوكيات والأفكار الخلاقة أن تأخذ طريقها في التنظيم. وعندما يصل الوضع إلى الحالة المرغوبة يتم إحداث التوازن من جديد (مرحلة التثبيت) وهنا يكون الاستقرار.

ومع بروز العلاقة بين نوع التغيير المطلوب والمخطط له من جهة، وشدة وقوة مقاومة التعريب من جهة أخرى، ففي حالات التكيف مع البيئة الخارجية كإدخال أساليب عمل مألوفة تكون مقاومة التغيير منخفضة، وتزداد شدة التغيير في حالات التغيير الإبداعي الجذري الراديكالي كإدخال أسلوب جديد غير مألوف وأساليب تقنيات التكنولوجية جديدة للمنظمة وعليه يجب على المديرين الأخذ بعين الاعتبار طبيعة ونطاق التغيير المنوي تطبيقه وأثره على درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير.

ومن هنا لا تستطيع الإدارة أن تقف مكتوفة الأيدي تجاه مقاومة التغيير. بل يجب عليها أن تسعى جادة وأن تبذل قصارى جهودها، بل يجب اتخاذ شتى الإجراءات والوسائل الكفيلة لفهم ومعالجة مقاومة التغيير والتعامل معها. ومن هنا فإن واجب المديرين هو العمل على التقليل من حدة مقاومة الموظفين للتغيير من خلال التخطيط الجيد، ومعرفة الأسباب الكامنة وراء هذه المقاومة، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لإنجاح عملية التغيير والمراد تطبيقها في المنظمة. ولا شك أن قدرة الإدارة على التغلب مبكراً على المقاومة يساعد على إزالة الكثير من الأسباب السابقة والتي تم ذكرها والمؤدية بطبيعتها إلى حدوث مقاومة التغيير إن ما تحتاج المنظمة القيام به هو توقع المقاومة وتحديد العوامل التي تؤدي إلى هذه المقاومة، وتحديد أنسب الاستراتيجيات للتغلب عليها (الإبراهيم، ٢٠٠٦).

وقد ذكرت المصادر عدداً من الأساليب لإدارة مقاومة التغيير وهي على النحو التالي:

- ١ - التعلم والاتصال.
- ١ - الاتصالات التنظيمية.
- ٢ - الاتصالات الشخصية.

٢- إشراك العاملين بالعمل.

٣- تقديم التسهيلات والدعم اللازم للعاملين.

٤- التفاوض والوصول إلى اتفاق.

٥- المراوغة وتقديم العروض.

٦- اللجوء إلى القوة الظاهرة أو المبطنة.

وقد يبادر إلى القيام بعملية التغيير من هم في قمة الهرم الإداري أو من يفوضونهم للقيام بذلك، ومن المهم أن تتم الاستعانة بمستشارين وخبراء في هذا المجال لإعادة هندسة التنظيم.

ويلعب وكلاء التغيير دوراً هاماً في إحداث التغيير، ومن المؤلفون أن المنظمة قد تختار أشخاصاً من الداخل وممن هم في وظائف قيادية لقيادة عملية التغيير عندما تكون في وضع جيد والعكس صحيح، وذلك لأنه يصعب اجتذاب كفاءات من خارج التنظيم يضحون بأوضاعهم المستقرة، ويقبلون العمل في وضع حرج لقيادة عملية التغيير، إلا إذا تم تقديم إغراءات مجزية لهم ومهما كان الاتفاق عليه للبدء في عملية التغيير فإن دور الإدارة العليا في إدارة التغيير يبقى دوراً مهماً، ويتمثل في قيادة عملية التغيير من خلال تسويق التغيير وإيجاد الطلب عليه، وتطوير معايير أداء تجري المساءلة على أساسها، مما يؤدي إلى إيجاد ضغوط لأداء أفضل تؤدي بدورها إلى حشد الجهود لإحداث التغيير، وكذلك فإنها يمكن أن تمارس دوراً مهماً من خلال الإشارة إلى بعض تجارب النجاح في بعض الوحدات التنظيمية كأمثلة تحتذى من قبل الوحدات الأخرى ويتم ذلك من خلال دعم الوحدات المبدعة ورفدها بأفضل الكفاءات والموارد اللازمة وبالمستشارين وأصحاب الخبرة، وانتظام الزيارات لها (الدهان ١٩٩٢).

### كيفية تعامل الأنماط القيادية مع مقاومة التغيير التنظيمي

عرف النمط القيادي بأنه مجموعة من السلوكيات المتكررة التي يتصرف بها القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة الإداريين. كما أن أسلوب القائد يؤثر في سلوك العاملين ومدى تحقيق الأهداف المطلوبة، لذلك هناك عدة مؤثرات في اختيار أسلوب القيادة المناسب، حيث يتبع كل نمط من أنماط القيادة سلوكا وطرقا متعددة في اتخاذ القرارات الخاصة المتعلقة بإحداث التغيير وكيفية

التعامل مع مقاومة العاملين له. (١) حيث يمكن تبين كيفية تعامل الأنماط القيادية مع مقاومة المرؤوسين للتغيير التنظيمي من خلال ما يلي :

### أولاً: النمط الأوتوقراطي

كما ذكرنا سابقاً فإن القائد في هذا النوع من الأنماط القيادية يتفرد باتخاذ القرارات وبالتالي غالباً ما يكون قرار التغيير عرضة للمقاومة، وفي هذه الحالة يستخدم القائد أسلوب الإكراه والتهديد لفرض التغيير الأفراد ، كذلك عدم تفويض السلطة للعاملين عند إحداث التغيير يؤدي إلى استيائهم منه.() ولتبيان على أن النمط الأوتوقراطي له تأثير كبير على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي اعتمدنا كمثال على دراسة (أبو العلم ٢٠١٣) بعنوان أثر أنماط القيادة الإدارية على مقاومة التغيير في منظمات الأعمال ، دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية حيث توصلت الدراسة إلى وجود عدد من القيادات الإدارية المتسلطة التي تنفرد باتخاذ القرارات دون إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار، وكذلك انفراد القائد باتخاذ القرارات التي لا يتراجع عنها مهما كان هناك اعتراض من العاملين ولا يستمع لوجهات نظرهم المختلفة اتجاه قراراته ما يزيد من حدة مقاومتهم للتغيير التنظيمي، وهذا ينعكس سلباً على جودة القرارات في بعض الوحدات الإدارية. فالقائد الذي يتبع الأسلوب الأوتوقراطي يجد صعوبة في التعامل مع مرؤوسيه لعدم إشراكهم في عملية التغيير التنظيمي والحصول على تأييدهم له فالقائد الأوتوقراطي لا يملك القدرة على إدارة التغيير و كيفية التعريف بأهداف و أهمية هذا التغيير، ومحاولة تقليل أي اتجاهات سلبية قد يفكرون بها (٣) نتيجة إحداث هذا التغيير

### ثانياً: النمط الديمقراطي

في النمط الديمقراطي القائد يشارك المرؤوسين في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي مما يساعد على إقناعه ومساهمتهم في إنجازه، ويستخدم القائد أسلوب الإقناع حتى يدرك المرؤوسون الحاجة الملحة للتغيير وأهميته، وتفويض القائد للسلطة عند إحداث التغيير يقلل من نسبة مقاومة المرؤوسين له.

### ثالثاً: النمط الحر

يتصف هذا النمط بنوع من التسبب وعدم الانضباط، بحيث يسمح للعاملين بحرية التصرف لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، وكذلك تفويض للسلطة المفرط يؤدي إلى وضع برنامج للتغيير من قبل العاملين والذي يخدم مصالحهم أكثر من المصالح التي تهدف إليها المنظمة. وهنا يكون دور القائد الحر مرشداً وموجهاً، ويركز هذا النمط على أساس عدم وجود قائد واحد، بل كل عضو في المنظمة هو قائد وكل واحد يعمل بأفضل ما عنده وبأحسن الأساليب، بحيث لا يحتاج إلى توجيه ومتابعة خاصة فيما يخص التغيير التنظيمي وفي الأخير يمكن القول أن أكثر أنماط القيادة تأثيراً في الحد من مقاومة التغيير هو النمط الديمقراطي يليه النمط المتساهل (الحر)، وأقلهم تأثيراً هو النمط الأوتوقراطي، وأن سبب وجود مقاومة للتغيير التنظيمي هو عدم إشراك العمال في قرارات التغيير وتبيان نتائجه وأسبابه والهدف منه والطلب منهم التنفيذ فقط.

دور المهارات القيادية في تسهيل تقبل الأفراد للتغيير التنظيمي.

لا تستطيع المنظمات أن تتغير إلا إذا عمد الأفراد فيها إلى التغيير، فعلى قادة التغيير أن يدركوا بأن لديهم مجموعتين متوازنتين من المهام لإدارتها أثناء عملية التغيير وهما:

مجموعة تتضمن قيادة المنظمة خلال مراحل التغيير ومجموعة تتضمن قيادة الأفراد العاملين في المنظمة خلال تلك العملية وعليه هناك ثلاث مكونات يجب أن تكون متوفرة كي يتم تهيئة الأفراد للقيام بالتغيير.

- على الفرد أن يشعر بأن المشكلات والصعوبات والآلام التي سوف تسببها له عملية التغيير يمكن أن تكون ضعيفة أو قليلة مقارنة مع ضرورة التغيير والحاجة إليه.
- يجب أن يكون هناك عدم رضا بالحالة الراهنة.
- أن ينظر العاملون إلى التغييرات المقترحة على أنها وسيلة للتغلب على المشكلات الحالية كما يجب أن تكون قابلة للتحقيق.

## من اهم المهارات التي يتبعها القائد للتغلب على معارضيته في عملية التغيير:

١- على القائد صياغة الرؤية بطريقة مقنعة توضح معنى وغاية هذا التغيير وإيجاد حجة مقنعة لضرورة تبني التغيير وحاجة المنشأة اليه.

بحيث أن صياغة الرؤية بصورة واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير وتوضيح اتجاهه.

٢- الاعتماد على مبدأ المشاركة في التغيير: إشراك العاملين في عملية التغيير وتنفيذه وجعلهم جزء لا يتجزأ منه، أبرز الخطوات التي يركز عليها القائد الفعال وذلك بـ:

استطلاع آراء الأفراد للحصول على الحقائق والمعلومات اللازمة للتخطيط لإحداث التغيير.

إشراك الأفراد لتحديد الرؤية المشتركة ووضع الأهداف المناسبة للتغيير، حيث يطلب منهم تدوين مجموعة من الأهداف، ثم يجتمع بهم لمناقشة هذه الأهداف ومنحهم فرصة في تحديد أسلوب واليات العمل المناسبة لتحقيقها. توظيف قدرات ومواهب الأفراد للتغلب على الصعوبات والمعوقات، والتوصل إلى أفضل البدائل والحلول للمشكلات التي قد تواجه عملية التغيير،

فهذا قد تكون المشاركة الفاعلة للعاملين للتغيير ضمانا لعدم وجود أي مقاومة وليست فقط أداة لجعل العاملين يوافقون المدير أفكاره بهدف الحصول على الموافقة فقط وتفويض الصلاحيات والسلطات اللازمة للقيام بالمسؤوليات والأعباء من قبل الأفراد ذوي المهارات والكفاءات المطلوبة أو تمكينهم مما يسهم في طرح أفكار جديدة وابداعية، فالقائد الناجح هو الذي يتجنب عمل كل شيء بنفسه، وإنما يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة، ويبعث فيهم المبادرة الفردية لتحقيق الهدف. لذا تعتبر مشاركة العاملين في التغيير من أهم الخطوات التي تجعلهم أكثر إدراكا لكيفية تطبيقه ونتائجه وأهدافه وللمشكلات التي يمكن أن تنتج عنه، كما تساهم مساهمة فعالة في تقليل القلق المصاحب للتغيير.

٣- من بين المصادر الأساسية لحدوث مقاومة التغيير وتفاقمها انعدام الاتصال الكافي قبل وأثناء حدوث التغيير لذا فإن

القائد الماهر الذي يعمل جاهداً لإنجاح التغيير، هو القائد الذي يقوم ببناء أنظمة فعالة

إذ يعد الاتصال أحد العناصر الرئيسية لنجاح تنفيذ التغيير بحيث تحتاج المنشأة التي تمر بعملية تحول إلى درجة عالية من الاتصال والتنسيق بين الأطراف وجميع أقطاب التنظيم المشاركة في عملية التغيير الإيضاح الوضع المستقبلي. فنقص المعلومات أو تشويهاها سيبعث الإشاعات بين الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة، وهذا ما يؤدي إلى تباين وجهات النظر والخلافات.

لذا فإن قدرة القيادة على تبني إستراتيجية اتصال فعال ومستمر داخل المنشأة وخارجها تظهر من خلال:

٤- قيام قائد التغيير بتوضيح أسباب التغيير للمستهدفين به بكل دقة وأمانة وتزويدهم بمعلومات مستمرة عن التغيير من أجل خلق جو من الثقة المتبادلة والانفتاح والصراحة

٥- التعاطف مع الأفراد والعناية باهتماماتهم مما يحقق لديهم الشعور بالأمن الوظيفي ويشجعهم على طرح تساؤلاتهم حول عملية التغيير.

٦- الاستماع بحرص إلى اقتراحات الأفراد عن طريق تنظيم اجتماعات.

فحسب العالم "كوتر" يكون الاتصال فعالاً عندما تتوفر هذه العناصر الأساسية التي تتمثل في البساطة وتنوع الطرح والنقاش والبيانات والتكرار بالإضافة إلى امتلاك أدوات الإقناع ومقومات حوار أو وجود تغذية عكسية.

كما يمكن للقائد الماهر أن يخفف من مقاومة التغيير من خلال تحفيز والهام مرؤوسيه لإنجاز العمل في أي عملية تغيير ويجب أن يكون القائد ذو مصداقية، وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المؤسسة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم.

دور المهارات القيادية الإدارية في إحداث التكيف مع متطلبات التغيير التنظيمي.

يتطلب التغيير التنظيمي من القائد تحقيق التكيف لمواجهة تحديات هذا التغيير لأن درجة القدرة على التكيف تعتمد على النموذج القيادي ودرجة تفاعله مع البيئتين الداخلية والخارجية..

**فبعض الدارسين في هذا المجال قسموا القادة بحسب قدراتهم على التكيف مع التغيير إلى نمطين:**

- **النمط الأول:** نمط متشدد ومرونة منخفضة اتجاه التغيير يتعامل معه بسلبية ويحاول مقاومته ومجاهته بطريقة غير عقلانية لذلك فهذا النوع من القيادة يرغب بإبقاء الوضع الراهن على ما هو عليه مع انعدام ردود الفعل من المرؤوسين إلا ما يسمح بتمريره القائد والتنظيم. في ظل هذا النمط القيادي التنظيم معزول ومنطوي على نفسه ولا يتفاعل مع البيئة الخارجية ويخشى التغيير..

- **النمط الثاني:** نمط ذو مرونة عالية، يتكيف مع الظروف وله القدرة على مواجهة المواقف ويتقبل التغيير عن طريق إعادة صياغة المناخ الداخلي ليتلاءم مع متغيرات المناخ الخارجي، فهو يسعى إلى اتجاه أحسن يتطابق بين حاجات الأفراد والمنظمة من جهة أخرى.

## الارتباط بين المتغير الأول والثاني:

### التغلب على مقاومة التغيير

يمثل الدور الرئيس للمدير أثناء إدخال التغيير إلى المؤسسة في تعريف العاملين وإشراكهم به، ولا بد من إجراء عملية التغيير بأقل قدر ممكن من الإرباك داخل أقسام المؤسسة، والذي عادة ما يتم من خلال الإدراك المسبق لمدى قبول العاملين للتغيير وقدرتهم على التكيف مع الظروف الجديدة وهناك مجموعة من الاستراتيجيات العامة التي تساعد على تقليص مقاومة التغيير، وهي:

- ١ - التعليم والاتصال: اطلاع العاملين على التغيير قبل حدوثه ومبرراته وأهدافه من خلال المناقشات والمذكرات
- ٢ - المشاركة: إشراك العاملين في عملية التخطيط للتغيير، وسماع اقتراحاتهم وأفكارهم وقبول اتجاهاتهم نحو التغيير
- ٣ - الدعم والمؤازرة مساعدة العاملين على التغلب على مشكلات الأداء والصعوبات والمخاطر الناتجة عن عملية التغيير
- ٤ - المساومة: وتتضمن التفاوض والاتفاق مع الأطراف المتوقعة رفضهم للتغيير بتقديم مزايا خاصة لهم مقابل ضمان عدم مقاومتهم للتغيير.
- ٥ - التحكم والاستمالة عن طريق استخدام محاولات وجهود خفية كتزويد العاملين بمعلومات، انتقائية، وترتيب الحوادث بحيث تتناسب مع متطلبات التغيير بهدف التأثير على العاملين وتقليص مقاومتهم للتغيير.
- ٦ - الإكراه الصريح والضماني: ويتضمن الإكراه استخدام السلطة والتهديد بقمع من يرفض أو يقاوم التغيير.

ويقترح (Huse) سبع طرق للحد من مقاومة التغيير وكما وردت في (Paton McCalman)

(2001, pp: 186-187):

- ١ - إدراك حاجات الأفراد وتوجهاتهم ومعتقداتهم، والعمل على تلبيةها.
- ٢ - أهمية المكانة الشخصية ومستوى النفوذ ودورهما في التأثير تجاه التغيير.

٣- أهمية المعلومات وطرق جمعها وصلتها بموضوع التغيير يساعد في تعديل سلوك الجماعات والأفراد نحو السلوك الجديد.

٤- إدراك الحاجة للتغيير من قبل أعضاء الجماعة والمشاركة في التحليل والتفسير.

٥- حينما يأتي التغيير من الداخل يكون أقل خطراً من التغيير المفروض من الخارج.

٦- إن تماسك الجماعة قد يكون عاملاً مساعداً في الحد من مقاومة التغيير حينما تدرك الجماعة قيمة التغيير، أو تكون عاملاً مقاوماً للتغيير حينما تدرك الضرر الناجم عنه.

٧- أهمية الاتصال بين أفراد الجماعة ومشاركة المعلومات المتعلقة بالحاجة إلى التغيير، وخطط التغيير، والآثار المترتبة على التغيير.

ويمكن التغلب على مقاومة التغيير بإتباع الأساليب الآتية: (حسن، ٢٠٠١ وهواري، ١٩٨٨).

- التعليم والاتصالات: تستطيع الإدارة أن تعلم الناس أهداف وقواعد العملية من خلال المناقشات والعروض للمجموعات والتقارير، والمذكرات، والمؤتمرات، والتدريب.
- المشاركة من الأهمية أن نسمع من الأفراد عندما نجري عملية التغيير، حيث أن عملية التغيير تشمل كل المستويات، سواء المستويات الدنيا أو العليا، فالمشاركة في اتخاذ القرار تضمن سلامة التنفيذ وعدم مقاومة التغيير.
- الدعم والمساندة: يجب على إدارة التغيير أن تدعم جهود الأفراد بتوفير الإمكانيات والتدريب المستمر لهم وتوفير الموارد التي تحتاجها عملية التغيير.
- مناقشة كيفية التغيير إن مقاومة التغيير ستقل إذا كان هناك اتفاق على معدل أو طريقة إدخال التغيير، إن مناقشة الطريقة التي يتم بها التغيير تكون فعالة في التقليل من معارضة التغيير.
- استخدام المناسبات لتسهيل التغيير: يستطيع المدير في مناسبات كثيرة أن يشرح أن التغيير سنة التطور، وإن الإنسان يمر بمراحل مختلفة يقبل في الفترة التالية ما لم يكن يقبله في الفترة الأولى وهذه هي سنة التطور.
- تفسير مقاومة التغيير بحيث يخجل المقاوم: عندما يعرف الناس لماذا يقاومون التغيير. فإن مقاومة التغيير تقل أو على الأقل تصبح عملية رشيدة.

ومما سبق يتضح بأن للتغيير أعداء يرفضونه ويتكلمون ضده، ويحاربونه فرادى وجماعات ويعملون على إفشاله، ليس فقط لمقاومته وعدم وصوله لتحقيق أهدافه، ولكن لتدمير المكاسب التي قد تحصل عليها قوى التغيير من التغيير، وفي واقع الأمر فإن مقاومة التغيير هي دعوة للجمود والتحجر والتخلف والفساد، فإن سيطرة القوى المقاومة للتغيير ونجاحها في فرض الجمود بأساليب القمع والعسف فإنها تدفع إلى التدمير والخراب من أجل الإبقاء على مصالحها واحتفاظها بسيطرتها.

استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير (دودين، ٢٠١٢). هناك ست طرق للتعامل مع مقاومة

### التغيير وهي:

أ- التعليم والاتصال (Function & Communication):

هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقة، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير والتطوير، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند إقناع العاملين في هذه المعلومات سيساهمون في عملية التغيير والتطوير. بينما يعاب عنها أنها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً.

ب- المشاركة والاندماج (Participation & Involvement).

أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته. ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة يتمثل في أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير، أما سلبياتها فهي أنها تستغرق وقتاً طويلاً.

ج- التسهيل والدعم (Facilitation & Support).

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنها لا يوجد طريقة أخرى أفضل منها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتاً طويلاً بالإضافة إلى تكلفتها العالية.

د- التفاوض والاتفاق (Negotiation Agreement).

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة

على تغيير تعليمات العمل، وإيجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

هـ- الاستغلال واختيار الأعضاء (Manipulation & Co-optation).

وبموجب، هذه الطريقة يوضع العضو من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعاً ما وغير مكلفة، أما سلبياتها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذ يشعر العاملون أنهم قد استغلوا.

و- الإكراه الظاهر وغير الظاهر (Explicit & Implicit Coercion).

وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سراً أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة وأهم إيجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير. وبناء على الأدبيات ذات العلاقة استطاع الإبراهيم، (٢٠٠٦) أن يكون إطاراً مناسباً للربط ما بين الأسباب المتعلقة بمقاومة الأفراد العاملين وبين الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع هذه الظاهرة.

وتبين النقاط التالية إطار الربط والتكامل ما بين الأسباب المتعلقة بمقاومة التغيير:

١ - التعليم والاتصال

الأسباب المتعلقة بالمعلومات والاتصال

- ١ - ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له.
- ٢ - عدم وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين.
- ٣ - نقص المعلومات المتوفرة لدى الأفراد العاملين عن عملية التغيير من بدايته إلى نهايته.
- ٤ - عدم معرفة الأفراد العاملين للأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير.

٢ - المشاركة والانخراط

الأسباب المتعلقة بالمشاركة

- ١ - خوف الأفراد العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه.
- ٢ - اختلاف القنوات والرؤى نحو عملية التغيير بين الأفراد العاملين والقائمين عليها.
- ٣ - استياء الأفراد العاملين من عدم إشراكهم في قرارات عملية التغيير.

٣ - التسهيل والدعم

الأسباب المتعلقة بالمهارات وقيم العمل

- ١ - الخوف من عدم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات الجديدة المطلوبة لعملية التغيير.
- ٢ - الحرص على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها.
- ٢ - اعتياد الأفراد العاملين على أداء عملهم بصورة معينة.

#### ٤ - التفاوض والاتفاق

الأسباب المتعلقة بالخسائر المترتبة على عملية التغيير.

١- خشية الأفراد العاملين من فقدان بعض المكاسب الوظيفية الهامة لديهم.

٣- خوف الأفراد العاملين من فقدان وظائفهم بسبب عملية التغيير.

٤- تأثر الأفراد العاملين سلباً من ناحية المزايا الاقتصادية والوظيفية.

#### ٥ - التحكم والاستمالة

الأسباب المتعلقة بمعطيات تجارب سابقة للتغيير

١- مرور الأفراد العاملين بتجارب سابقة لعمليات تغيير غير ناجحة

٢- وجود أطراف داخل جماعات العمل دفعت الأفراد العاملين لمقاومة التغيير.

٣- عدم ارتياح الأفراد العاملين للاستراتيجيات والأساليب السابقة في التعامل مع مقاومتهم للتغيير من قبل الإدارات السابقة.

الإكراه الظاهر وغير الظاهر

الأسباب المتعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية

١- عملية التغيير تتطلب السرعة في التنفيذ.

٢- استياء الأفراد العاملين من القائمين على عملية التغيير لأسباب شخصية بحتة. المصدر: (الإبراهيم، ٢٠٠٦).

## ومن خلال النقاط نلاحظ الآتي:

١- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالمعلومات والاتصال، فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب. مع هي. إستراتيجية التعليم والاتصال.

٢- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالمشاركة فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية المشاركة والانخراط.

٣- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالمهارات وقيم العمل، فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية التسهيل والدعم.

٤- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالخسائر المترتبة عن عملية التغيير، فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية التفاوض والاتفاق.

٥- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بمعطيات التجارب السابقة، فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية التمويه والاستمالة.

٦- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية، فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية الإكراه الظاهر والضماني (الإبراهيم، ٢٠٠٦).

ومن مزايا تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة التغيير واستراتيجيات التعامل معها هو تقليل درجة المقاومة وبالتالي تجنب الآثار السلبية والمترتبة على مقاومة التغيير ومنها انخفاض الإنتاجية على المستوى الفردي والجماعي، وكذلك انخفاض الروح المعنوية للعاملين، والتأثير سلباً على أي محاولات للتغيير مستقبلاً وإعاقة جهود تنفيذ عملية التغيير، وبالتالي فشلها. ويمكن التغلب على مقاومة التغيير من خلال:

١- المشاركة في التغيير بحيث يعطي إحساساً بالانتماء لمنظمة.

٢- تقديم الحوافز المادية والمعنوية من أجل التغيير.

- ٣- استخدام الاتصال الفعال من القمة إلى القاعدة (الرئيس والمرؤوس).
- ٤- تغيير ما هو مألوف عن طريق تنمية الفكر الإبداعي.
- ٥- إدخال تغيرات متعددة يشعر بها الموظفون تعود عليهم وعلى المنظمة بالمنفعة.
- ٦- العمل من خلال القادة غير الرسميين.
- ٧- استخدام الدوافع الطبيعية بالأفراد في المنظمة كدافع الإنجاز والتفوق والانتماء.
- ٨- فرض التغيير بالمنطق والمناقشة والحوار وليس بالقوة والشدة.
- ٩- التغيير الذي يبدأ من أسفل الحرم الوظيفي يكتب له النجاح والاستمرار.

ولا بد من وضع خطة تقوم عليها فكرة التغلب على مقاومة التغيير، يمكن ترتيبها على الشكل التالي:

(العسكري ٢٠١٠، ص ٩)

- إعلام الموظفين بعملية التغيير: لتجنب المفاجآت يجب إشعار الموظفين بنية ما ستقوم به المؤسسة من توجهات جديدة، وأن ما تعتزم القيادة فعله يصب في مصلحة المؤسسة والموظفين فيها على حد سواء. وهنا تحاول قيادة التغيير توفير الاستعداد النفسي، لتقبل هذا التغيير وإقناع الطاقات الفاعلة بإيجابياته وذلك عن طريق الاجتماعات والمناقشات ومحاولة التقليل من تأثير التيار السلبي، كما أنها تعمل على تثقيف الموظفين وتدريبهم للقيام بعملية التغيير على الوجه الأكمل.
- تقديم الحوافز لتقبل التغيير: تقوم قيادة التغيير بإقناع الموظفين بأن من وراء التغيير مكاسب لا يمكن أن تتحقق إلا من خلاله، فتطبيق عملية التغيير يحقق فوائد للمؤسسة وللعاملين فيها ولا تلحق الضرر، فالمقاومة تصبح شرعية في حال جاء التغيير بالخسائر.

- إشراك قادة وموظفين في عملية التغيير: إن إشراك الموظفين في عملية التغيير منذ البداية وإشعارهم بأهمية أدوارهم الجديدة يجعلهم أكثر ولاء والتزاماً وبذلاً؛ من أجل تحقيق برنامج التغيير لأن من طبع الإنسان قبول ما استشير فيه كما أنه يرفض ما فرض عليه.

- استمع أكثر مما تتكلم: إن على قادة التغيير أن يعوا أن فن الاستماع للموظفين وتفهم مطالبهم يمنحهم القدرة أكثر على إحداث التغيير بأقل التكاليف والجهود، كما أنه يعطي فرصة للموظف لإبراز وجوده ودوره على ساحة العمل، مما يشعره بنوع من | الثقة المتبادلة والراحة النفسية وأنه شريك فعلي في عملية التغيير.

وضع هدف محوري من أجل الوصول إليه: ويعني وضع هدف محور أو رؤية مستقبلية يلتف حولها الموظفون مع قادة التغيير والتعريف بها من أجل تحقيقها، مما يساهم في ربط القوى العاملة بمشروع التغيير.

استمالة قوى الرفض: فقوى الرفض تبقى دوماً هي نقطة الضعف داخل إطار عملية التغيير فنجدتها تكثر من الشكوى، أو تراخي في عملية الإنتاج بسبب ظروف العمل الجديدة أو تتجنب ممارسة التدريب في هذا الوضع الصعب تبرز مهارة الإداري وحكمته في استيعاب هذه القوى واستمالتها بأساليب مرغوبة وجزيلة، وستجني المؤسسة من ذلك عدة فوائد أهمها:

أ- تقارب وجهات النظر: فما دام هناك رفض للتغيير يعني أن هناك إشكالية وضوح رؤية لمشروع التغيير، فبلقاء الطرفين ستوضح كل العوائق التي سيتم تذليلها، والتعامل معها.

ب- غرس الثقة في الموظفين ويكون ذلك بتشجيعهم على أنهم أهل التغيير وأنهم يمتلكون القدرة الكافية للقيام بذلك، وذلك عن طريق تأقلمهم مع كل المستجدات وتحميلهم مسؤولية النجاح التغيير.

## علاقة مقاومة التغيير بكفاءة الأداء

### أولاً: علاقة التغيير بكفاءة الأداء:

تواجه المؤسسات المعاصرة العديد من المتغيرات البيئية المعقدة منها متغيرات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية تتقتل متغيرات البيئة الداخلية بالهيكل التنظيمي، وطبيعة العمل وما يتضمنه من صلاحيات ومسؤوليات وأنظمة المعلومات والاتصالات التي تؤدي دوراً مهماً في انسيابية الأداء بين الأجزاء المختلفة للمؤسسة، كما وأن العمليات والتكنولوجيا المستخدمة من قبل المنظمة تعد واحدة من أهم متغيرات البيئة الداخلية المؤثرة على أداء الأفراد وأداء المؤسسة.

ومن بين أهم متغيرات البيئة الداخلية الأفراد العاملين (بمختلف مواقعهم الوظيفية) الذين يشكلوا العمود الفقري لثقافة المنظمة واتجاهاتها التطويرية إذ إن خصائص وسمات وقدرات هذا المورد البشري في أية مؤسسة تؤثر وتتأثر في الوقت ذاته بالمتغيرات البيئية أنفة الذكر وينجم عن عمليتي التأثير والتأثر تلك مستوى جودة حياة العمل وفق ما يدركه ويتصوره الأفراد العاملين.

ومثلما تؤثر متغيرات البيئة الداخلية على المؤسسات فإن متغيرات البيئة الخارجية المتمثلة بالمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية لها تأثيراتها المتباينة على المؤسسات، فالمؤسسة التي تسعى إلى تحقيق مزايا تنافسية معتمدة على مواردها البشرية لابد وأن تجري التحسينات المستمرة على بيئتها الداخلية لا سيما برامج التطوير التي تركز على جودة حياة العمل المستندة على بناء أسس التفاعل الإيجابي بين كل من الأفراد العاملين في مختلف المواقع الوظيفية من جهة، والسياسات والأنظمة المعتمدة لإحداث الموازنة بين الأدوار الوظيفية والنفسية والاجتماعية للأفراد العاملين من جهة أخرى. إن نجاح وفعالية عملية التطوير التنظيمي تستند على المداخل المرتكزة على جودة حياة العمل كمفهوم تطبيقات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تنطلق من فكرة مفادها بأن التطوير في برامج أية مؤسسة تربوية ثقافية مهنية لابد وأن يستند على التوافق بين استراتيجيات ونشاطات إدارة الموارد البشرية

واستراتيجيات المؤسسة فلا يمكن أن تتبنى المؤسسة إستراتيجية الإبداع مثلاً ما لم تبدأ بتطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية وتصميم أنظمة حوافز مستندة على المهارات والأداء وبناء هيكل تنظيمي مرن أي مناح تنظيمي إنساني مساند لعملية التطوير . كما أن مفهوم وتطبيقات إدارة المعرفة ومنظمة التعلم، من بين الأساليب التي تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تطبيقها في عملية التطوير التنظيمي لتحقيق التوافق والانسجام بين أهداف وحاجات المؤسسة من جهة وحاجات وأهداف الأفراد العاملين من جهة أخرى لتحقيق رؤية تنظيمية جديدة تنطوي على التفاعل بين الأفراد والمهام والأنظمة التقنية المعتمدة في انجاز النشاطات والمهام.

وانطلاقاً من كل ما ورد أعلاه يمكننا القول بأن نجاح وفاعلية عملية التغيير التنظيمي يمكن قياسه من خلال ما يتركه من آثار في جودة حياة العمل وفق ما يدركه الأفراد العاملين.

ان التطوير التكنولوجي والمعرفي يساهم في زيادة الضغوط النفسية على الأفراد العاملين عندما لا يكون هناك توافقاً بين التطوير التكنولوجي وقدرة المنظمات على التوجيه المعرفي في تصميم الهياكل التنظيمية والوظائف والسياسات والأنظمة الادارية وقد أشار نوتك (Nutek) في دراسته على مجموعة من الشركات في الدانمارك والترويج وفنلندا والسويد إلى أن المعايير الضرورية التي لابد من اعتمادها من قبل المؤسسات والشركات التعزيز وارساء جودة حياة العمل في برنامجها التطويرية هي:

- ١ - الاستقلالية في العمل وبناء هيكل تنظيمي مرن.
  - ٢ - تطوير راس المال البشري.
  - ٣ - بناء فرق العمل.
  - ٤ - تطبيق اسلوب التناوب الوظيفي.
  - ٥ - تطبيق نظام الحوافز المعتمدة على النتائج والمهارات.
- ان جودة حياة العمل تتضمن تصورات وادراكات العاملين لمستوى البيئة المادية والمعنوية للعمل والمؤسسة، وتتمثل مكونات البيئة المادية والمعنوية مجموعة من العوامل من أهمها:

المزايا والفوائد وأنظمة الحوافز والمكافئات (الامن الوظيفي)، المشاركة في صناعة القرارات (الرضا الوظيفي).

ويتم تحديد مؤشرات جودة حياة العمل بالرضا الوظيفي القدرة على الوفاء بالالتزامات، وتوفير العلاقات الإنسانية، وقلة الشكاوى والتظلمات، وانخفاض الغيابات ومعدل الدوران.

ان مكونات بيئة الجودة ومؤشرات الجودة للمؤسسات التي تسعى إلى احداث التطوير التنظيمي وفق الأساس المعرفي الذي سبق تحديده يتطلب اجراءات تركز أساساً على اعادة تصميم الوظائف لتحسين الأداء التنظيمي ودعم الإستراتيجية التنظيمية.

ان اعادة التصميم التنظيمي يكون من خلال إضافة عناصر أساسية إلى الوظيفة لغرض تحسين جودة حياة العمل وتمكين الأفراد العاملين في أدائهم كما وان تغيير الهيكل التنظيمي وفق المدخل التقني الاجتماعي له دوره في تلبية حاجات الأفراد الاجتماعية والإنسانية. فالحاجات الإنسانية تتحقق من خلال مجموعات العمل المستقلة التي تتولى اتخاذ القرارات وانجازها، اذ أن هذه المجموعات المستقلة تمكن الأفراد من توسيع مسؤولياتهم وتحسين مستويات الخبرة والمعرفة في طرق أداء العمل إضافة إلى تدعيم التفاعل الإنساني بين اعضاء المجموعة.

ان تركيز التطوير التنظيمي على الأفراد والوظائف والعمليات يساهم في تحسين مستوى الأداء وجودة حياة العمل، وإن عدم التوافق بين الوظائف والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي من جهة وبين خصائص ومتطلبات العاملين من جهة اخرى يؤدي إلى ظهور بعض مؤشرات سوء المناخ التنظيمي والفشل في تنمية المهارات والاتجاهات المعرفية.

على ان نجاح الاسس السلوكية في التطوير التنظيمي يكون من خلال الربط التكاملي بين الأفراد والوظائف والهيكل التنظيمية. إن هذا الربط والتوافق ينال أهمية كبيرة في المؤسسات العلمية والتعليمية كالمدارس والجامعات، اذ ان رسالة هذه المؤسسات هي تقديم الخدمات الانسانية لتحقيق رضا الزبائن (الداخلين والخارجين) وان واحد من أهم مؤشرات فاعلية أداء هذه المؤسسات هو مؤشر رضا العملاء كما وان من مؤشرات أداء المؤسسات التعليمية قدرتها على تطوير وتحسين الموارد البشرية من خلال تقنيات تغيير الأفراد. كما وان هذه المنظمات تعتمد سياسات مختلفة لتطوير العاملين من ذوي المعرفة الأدنى، تسعى من خلال هذه السياسات إلى تحقيق استقرارهم النفسي والسلوكي والتخفيف من الضغوط النفسية الناجمة عن قلة المعرفة وهذا يكون من خلال توفير فرص التطوير العمل كالتغذية

العكسية (المعلومات حول مستوى ادائهم لأغراض تحسين الأداء)

ان عملية التطوير التنظيمي وفق الأساس المعرفي يتطلب دراسة العوامل المرتبطة بجودة حياة العمل لكلا المجموعتين من الأفراد العاملين. اذ اشارت دراسة جبيل إلى انه على الرغم من ان العاملين من ذوي المعرفة المتميزة ينظروا إلى جودة حياة العمل على اساس الاستقلالية والمرونة في الوظائف والمهام الموكلة لهم لكنهم بالمقابل يواجهوا ضغوطاً نفسية قد تؤثر سلباً على ادراكهم بشكل سلبي لبيئة عملهم. ان نظرية سنج في التطوير التنظيمي تستند على خلق ونقل وتداول المعرفة ( إدارة المعرفة)، إضافة إلى تقليل الصراعات بين الأفراد والجماعات والتي يكون مصدرها التطوير التنظيمي.

ان المؤسسات المعتمدة على المعرفة لابد وأن تركز على مواردها البشرية من حيث قدراتها المهنية التخصصية والمهارات الدولية كمهارات اللغة والمهارات الرقمية، فضلاً عن السمات الشخصية المؤثرة على الأداء، ومن هذه السمات التي أصبح لها اهميتها في المرحلة الراهنة قدرة الأفراد على تقويم كفاءة أدائهم، ودرجة الالتزام التنظيمي، ودرجة الثقة بالنفس والقدرة على الإبداع والابتكار هذه الخصائص تعد من المؤشرات الأساسية لتكيف الأفراد مع التطوير والبناء المعرفي. وهي في الوقت ذاته مصادر القوة التنافسية بين المؤسسات استناداً على المعرفة المملوكة سواء كانت معرفة معلنة أو ضمنية.

ولذلك فان المنظمات التي تسعى إلى تبني المدخل المعرفي في عملية التطوير التنظيمي لزيادة جودة حياة العمل تركز على الأفراد العاملين من ذوي المعرفة المتميزة وتعتمد على تطبيقات ادارية متنوعة لتأسيس المعرفة لديها ومن أهم هذه التطبيقات المشاركة في صناعة القرارات وتصميم أنظمة حوافز منسجمة مع حاجة وقدرة الأفراد وتوفير بيئة تعلم من خلال أنظمة المعلومات والاتصالات المفتوحة.

## ثانياً: علاقة مقاومة التغيير بكفاءة الأداء:

يجب أن ننظر إلى علاقة مقاومة التغيير بكفاءة الأداء على أنها ليست سلبية بحتة، بل فيها بعض الإيجابيات ومنها مثلاً:

١ - تجعل القائمين على التغيير أكثر دقة واستعداداً وتهيئة للتغيير، وتوضح أهداف وأسباب وأهمية التغيير للعاملين بهدف عدم مقاومته عند تطبيقه أو حدوثه.

٢ - تجعل القائمين على التغيير أكثر مرونة وأكثر إدراكاً لآثار التغيير على العاملين على المديين القريب والبعيد، وبذلك يزيد من مدى فاعلية التغيير والتحسين المستمر في مراحل التغيير المختلفة.

٣ - تساعد مقاومة التغيير على اكتشاف نقاط الضعف والقوة في العمل وأساليب وطرق أداء المراد تطبيق التغيير فيه .

٤ - تساعد مقاومة التغيير على اكتشاف الخلل في عملية الاتصال وخطوطه في المنظمة ومدى فاعليته في توضيح أهمية التغيير وأسبابه وأهدافه، وعدم ترك المجال للإشاعات والهمس والاتصالات غير الرسمية.

٥ - ولكي تنجح إدارة مقاومة التغيير، يجب التعرف على الأسباب الحقيقية لمقاومة التغيير ومن ثم وضع الحلول للحد من مقاومة التغيير، ومن تلك الحلول:

١ - التوعية والاستعداد والتهيئة للعاملين بضرورة وأهمية التغيير:

فمثلاً عند تطبيق أسلوب جديد في العمل تتم التوعية له والاستعداد له مثل تطبيق مبدأ الجودة في العمل في المعهد سبقها مرحلة التوعية لكي يتقبل العاملون هذا التحول وذلك بإدراك أهميته وأهدافه وأسبابه، وكذلك الحال بالنسبة للتحول من البرامج المركبة في المعهد إلى برامج القدرة الواحدة.

٢ - إشراك العاملين وإقناعهم بالتغيير:

من الوسائل المهمة في تقليل مقاومة التغيير، ومن ثم التغلب عليها نهائياً، وذلك بتشجيع العاملين الذين يتزعمون المقاومة للتغيير وإشراكهم في تصميم وتنفيذ برامج التغيير، حيث يخلق هذا الإجراء نوعاً من الالتزام تجاه عملية التغيير، كما أن مشاركة العاملين تساعد المديرين بتشخيص المشاكل التي تظهر وفهم اختلاف مستويات إدراك العاملين لعمليات التغيير ويتميز هذا الأسلوب بأنه يساعد في زيادة اندماج العاملين وقبولهم، بينما يعاب عليه أنه يحتاج إلى وقت طويل، كما أنه قد يؤدي إلى حلول غير فاعلة تدعم العاملين ومؤازرتهم لاستيعاب التغيير، وذلك بالاستماع إلى

تدمرهم وشكواهم وتدريبهم على تنفيذ التغيير واستيعابه، فمثلاً عند التحول إلى تقنية معينة فإن العاملين بحاجة إلى تدريب على تلك التقنية كاستخدام الحاسب الآلي في العمل..

٣- قد تستخدم الإدارة أسلوب التفاوض والاتفاق مع بعض العاملين أو ممثلهم لتنفيذ التغيير مثل:

التفاوض والاتفاق مع المنظمات العمالية على تخفيض الأجور، أو إدخال أساليب وطرق عمل مختلفة هذا في الدول التي لديها منظمات عمالية. ويمكن التفاوض مع العاملين والاتفاق معهم، وذلك بتعويض المتضررين منهم مالياً أو أي حافز إيجابي من التغيير، فمثلاً لإحداث التغيير في القوى العاملة في شركة الاتصالات السعودية لجأت الشركة إلى صرف تعويضات مغرية للعاملين لديها فوق سن معينة لترك العمل في الشركة، وذلك بهدف إحلال عاملين آخرين ذوي مهارات وقدرات أفضل محلهم؛ لأنها بالطبع لا تقدر على تسريحهم من أعمالهم دون تلك التعويضات المغرية. ويتم من خلال التفاوض عرض حوافز للأشخاص المؤثرين والمعارضين لعملية التغيير، والعمل على عقد صفقات منافع مشتركة للحصول على التزام بعدم وضع عقبات العملية التغيير.. وإذا كانت مقاومة التغيير نابعة من معلومات خاطئة، أو غير دقيقة، أو ناقصة أو مهولة للأثار السلبية محتملة الحصول نتيجة التغيير، فإنه يفترض بالإدارة أن تعتمد برنامجاً للاتصالات والتثقيف يركز على أهداف ومنافع التغيير. ويتميز هذا الأسلوب بإمكانية شراء الموافقة والقبول بالتغيير من خلاله بينما يعاب عليه الكلفة العالية، إضافة لكونه قد يفتح الأبواب أمام جهات أخرى لممارسة الضغط.

٤- يمكن أن تستخدم المنظمة أسلوب التحكم والاستمالة

بحيث تزود العاملين بمعلومات بصورة انتقائية وليس كل المعلومات عن التغيير، وذلك باختيار أفراد معينين في المنظمة بتكليفهم أعضاء في اللجان لتصميم، وتشكيل التغيير وذلك بهدف أخذ آراءهم، وليس إشراكهم في التغيير، وبذلك يوافقون ويدعمون التغيير، وقد يكون من المتضررين من التغيير في المستقبل، وهذا الأسلوب يولد شعوراً لدى العاملين بأنه قد تم استخدامهم والتحكم فيهم من قبل المنظمة.

#### ٥- استخدام القوة والإجبار لقبول التغيير:

بحيث تستخدم المنظمة أساليب العقوبات والجزاءات لكل من يقاوم التغيير، وتهدد العاملين سواء بشكل سري أو علني، مثل أن من يقاوم التغيير سوف يفقد بعض المزايا أو لن تتم ترقيته وهذا الأسلوب يمكن أن يكون ناجحاً في الحالات الطارئة، ولكن حتماً سوف يقاوم العاملون هذا التغيير عندما يجدوا الفرصة لذلك لعدم قناعتهم بالتغيير.

#### ٦- التربية والاتصالات:

ان التربية المستمرة - وليس التدريب فقط - تعطي معلومات كافية عن الحاجة إلى التغيير، وإن إقناع العاملين بشكل مستمر بأن التغيير هو سنة الحياة، بالإضافة إلى الاتصالات الفاعلة التي تربط بين العاملين والإدارة وسرعة إيصال المعلومات إليهم تؤدي إلى دعم مشاريع التغيير. ولا يفيد هذا الأسلوب في حالة فقدان الثقة والمصداقية بين الطرفين.

#### ٧- دعم الإدارة العليا

يعتبر الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا حيويًا؛ لتقليل المقاومة للتغيير، حيث إنه يكون بمثابة رسالة إلى كافة العاملين بأن التغيير مهم ومطلوب للمنظمة. وتبرز أهمية هذا الدعم في حال كون التغيير يشمل أكثر من قسم من أقسام المنظمة، وبالتالي فإن الدعم يعكس أهميته، ويمكن من خلال هذا الأسلوب تسهيل عملية إجراء التغيير وتعديل المواقف، كما يمكن شراء الموافقة، ولكنه في المقابل ذو كلفة مرتفعة واحتمال فشله كبير.

#### ٨- المناورة وإعادة الترتيب:

التأثير في الأفراد المقاومين للتغيير عن طريق المناورة وإعادة ترتيب مفردات مشروع التغيير لغرض جعله أكثر جاذبية واحتمالاً للقبول، حتى لو اقتضى الأمر إجراء بعض التعديلات لأغراض الإقناع فقط ومما يميز هذا الأسلوب انخفاض تكلفته وسهولة استخدامه لكسب الدعم للتغيير، ولكنه في المقابل قد يؤدي إلى فقد المسؤول عن التغيير مصداقيته.

#### ٩- الإكراه والقسر:

يشتمل هذا الخيار على التهديد أو استخدام القوة ضد مقاومة التغيير وإجبار مقاومي التغيير على قبوله كواقع حال ويعتبر هذا الأسلوب غير مكلف، إلا أنه قد يعد أسلوباً غير قانوني، ويمكن أن يقضي على مصداقية المسؤول عن مشروع التغيير.

## الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

قام الباحثون بعمل استبيان عن طريق الانترنت مكون من ١٦ سؤال بواسطة نماذج قوئل وتم نشره من قبل الباحثين في المملكة العربية السعودية في مدينتي جدة والرياض.

وتم حل الاستبيان من قبل ١٥٤ شخص واعتمد الباحثون على أسئلة الخيارات المتعددة كما هو موضح ادناه:

#### ١ - الجنس:

أ- ذكر.

ب- انثى.

#### ٢ - العمر:

أ- من ٢٠ الى ٢٥

ب- من ٢٦ الى ٣٠

ج- من ٣١ الى ٣٥

د- من ٣٦ الى ٤٠

هـ- ٤٠ وما فوق

#### ٣ - قطاع العمل:

أ- قطاع حكومي.

ب- قطاع خاص.

#### ٤ - الدرجة الوظيفية.

أ- موظف.

ب- مشرف.

ت- مدير قسم وما فوق.

٥- نوع الوظيفة:

أ- تشغيلي.

ب- اداري.

ج- ميداني.

٦- هل تعلم ماهي مقاومة التغيير في المنظمات؟

أ- نعم.

ب- لا.

٧- هل تشعر بأهمية رأي الموظفين في المنظمة التي تعمل بها؟

أ- نعم.

ب- لا.

٨- هل يتم اشعار الموظفين بخطط التغيير الحالية للمنظمة ام ان التغيير يبدو مفاجئاً دون معرفة

أسبابه؟

أ- نعم يتم اشعار الموظفين.

ب- لا، لا يتم اشعار الموظفين بالتغيير واسبابه.

٩- هل تقوم الشركة عند تغيير الأنظمة بأخذ أفكار من الموظفين للمساعدة على بناء الأسس

الجديدة؟

أ- نعم.

ب- لا.

١٠- هل تشعر برغبة في عدم التجاوب مع التغيرات التي تحصل في المنظمة التي تعمل بها؟

أ- نعم.

ب- لا.

١١- هل يتم عمل اجتماع لشرح الأنظمة الجديدة؟

أ- نعم.

ب- لا.

١٢- هل يتم مكافأة الموظفين عند التغيرات الحاصلة في الشركة وبقاء الموظفين بعد انتهاء ساعات

العمل الرسمية لإنجاز أعمال تتعلق بالتغييرات؟

أ- نعم.

ب- لا.

ج- أحيانا.

١٣- من وجهة نظرك، هل اثرت سياسات التغيير في المنظمة التي تعمل بها بعوائد إيجابية ام

سلبية على الموظفين والشركة؟

أ- ايجابية على الموظفين والشركة.

ب- ايجابية على الشركة وسلبية على الموظفين.

ج- سلبية على الموظفين والشركة.

د- إيجابية على الموظفين وسلبية على الشركة.

١٤ - من وجهة نظرك، اهم الأسباب التالية لمقاومة التغيير هي (المعلومات والاتصال) : (يسمح هذا

السؤال باختيار أكثر من إجابة).

أ- ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له.

ب- عدم وضوح الاجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين.

ج- نقص المعلومات المتوفرة عن عملية التغيير.

د- عدم معرفة الافراد للأسباب الحقيقية وراء التغيير.

١٥ - من وجهة نظرك، اهم الأسباب التالية لمقاومة التغيير هي (اشراك العاملين): (يسمح هذا

السؤال باختيار أكثر من إجابة).

أ- عدم ثقة الافراد في الاستعداد التنظيمي لعملية التغيير.

اختلاف القناعات والرؤى نحو عملية التغيير بين الافراد العاملين والقائمين عليها.

ب- استياء الافراد العاملين من عدم اشراكهم في قرارات عملية التغيير.

١٦ - من وجهة نظرك، اهم الأسباب التالية لمقاومة التغيير هي (قيم العمل): (يسمح هذا السؤال

باختيار أكثر من إجابة).

أ- الخوف من عدم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات المطلوبة لعملية التغيير.

ب- الحرص على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها.

ج- اعتياد الافراد على أداء عملهم بصورة معينة.

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية.

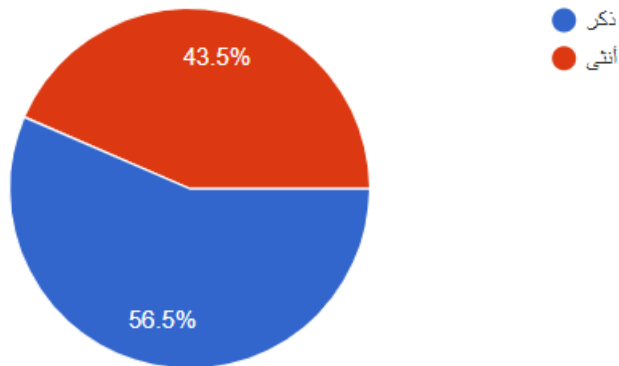
جدول (١) / الجنس:

| الجنس            | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| ذكر              | ٨٧      | ٥٦,٥           |
| انثى             | ٦٧      | ٤٣,٥           |
| حجم العينة الكلي | ١٥٤     | ١٠٠            |

يتضح من الجدول رقم (١) أن ٨٧ من أفراد العينة ذكور وهم ما نسبته ٥٦,٥٪ من الحجم الإجمالي للعينة، ويلاحظ كذلك عدد الإناث ٦٧ أي ما نسبته ٤٣,٥٪.

### الرسم البياني للسؤال الأول

154 ردًا



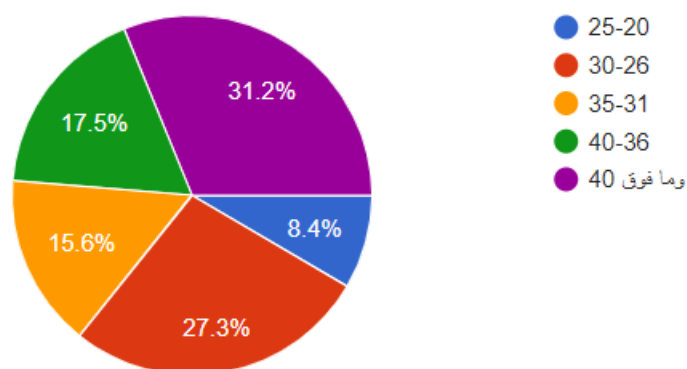
## جدول (٢) / العمر:

| العمر            | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| ٢٥-٢٠            | ١٣      | ٨,٤            |
| ٣٠-٢٦            | ٤٢      | ٢٧,٣           |
| ٣٥-٣١            | ٢٤      | ١٥,٦           |
| ٤٠-٣٦            | ٢٧      | ١٧,٥           |
| ٤٠ وما فوق       | ٤٨      | ٣١,٢           |
| حجم العينة الكلي | ١٥٤     | ١٠٠            |

يتضح من الجدول رقم (٢) أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ٤٠ سنة وما فوق يمثلون أكبر نسبة والتي تقدر بـ ٣١,٢٪، تليها الفئة العمرية ما بين ٢٦ - ٣٠ بنسبة ٢٧,٣٪ ثم تأتي بعدها فئة الذين تتراوح أعمارهم من ٣٦ - ٤٠ سنة بنسبة ١٧,٥٪ ثم تأتي بعدها فئة الذين تتراوح أعمارهم من ٣١ - ٣٥ سنة بنسبة ١٥,٦٪ وأخيراً تأتي فئة ٢٠ - ٢٧ سنة بنسبة ٨,٤٪ وبذلك نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة أعمارهم أكبر ٣٥ سنة مما يعكس إمكانية وجود خبرات عملية متعددة.

## الرسم البياني للسؤال الثاني

154 ردًا



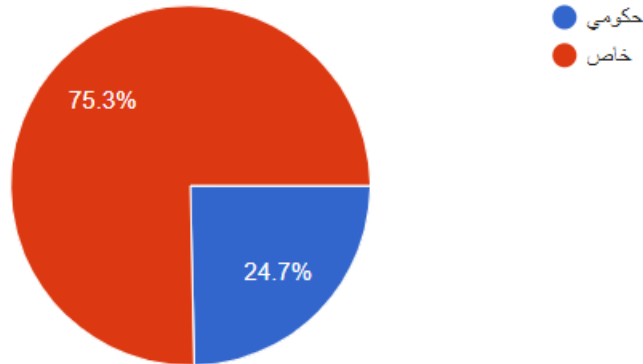
جدول (٣) / قطاع العمل:

| النسبة المئوية | التكرار | قطاع العمل       |
|----------------|---------|------------------|
| ٢٤,٧           | ٣٨      | حكومي            |
| ٧٥,٣           | ١١٦     | خاص              |
| ١٠٠            | ١٥٤     | حجم العينة الكلي |

يتضح من الجدول رقم (٣) أن أغلب أفراد العينة يعملون في القطاع الخاص بنسبة ٧٥,٣٪ بمقابل ٢٤,٧٪ يعملون في القطاع الحكومي وهذا الامر يدعم مساعي البحث لكثرة التغيير في القطاع الخاص على عكس العمل الحكومي المقيد.

الرسم البياني للسؤال الثالث

154 ردًا



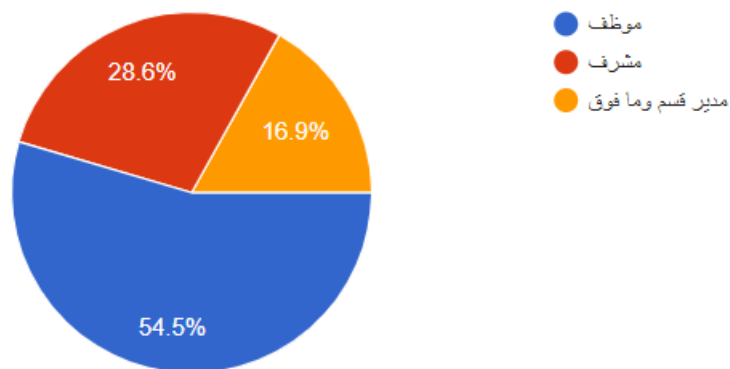
#### جدول (٤) / الدرجة الوظيفية:

| الدرجة الوظيفية  | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| موظف             | ٨٤      | ٥٤,٥           |
| مشرف             | ٤٤      | ٢٨,٦           |
| مدير قسم وما فوق | ٢٦      | ١٦,٩           |
| حجم العينة       | ١٥٤     | ١٠٠            |

يتضح من الجدول رقم (٤) ان اعلى نسبة من افراد العينة هي من الموظفين بنسبة ٥٤,٥٪ يليهم المشرفين بنسبة ٢٨,٦٪ والاقل هم مدراء الأقسام وما فوق بنسبة ١٦,٩٪ ، وهذا قد يعطي انطباع ان النتائج من الموظفين الذين غالباً تحدث لديهم التغييرات وليس من المدراء الذين يتخذون قرارات التغيير.

#### الرسم البياني للسؤال الرابع

154 ردًا



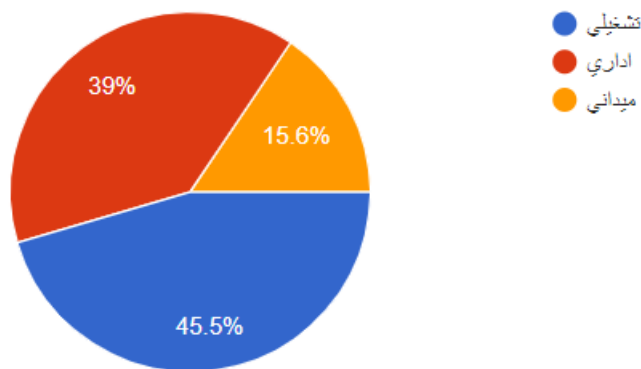
جدول (٥) / نوع الوظيفة:

| النسبة المئوية | التكرار | الجواب           |
|----------------|---------|------------------|
| ٤٥,٥           | ٧٠      | تشغيلي           |
| ٣٩             | ٦٠      | اداري            |
| ١٥,٦           | ٢٤      | ميداني           |
| ١٠٠            | ١٥٤     | حجم العينة الكلي |

يتضح من الجدول رقم (٥) ان افراد العينة العاملين بوظائف تشغيلية يمثلون الأغلبية بنسبة ٤٥,٥٪ / يلهم ذوي الوظائف الإدارية بنسبة ٣٩٪ / وقلهم هم الميدانيين بنسبة ١٥,٥٪ ، وهذا الامر يعكس طبيعة عمل الموظفين.

الرسم البياني للسؤال الخامس

154 ردًا



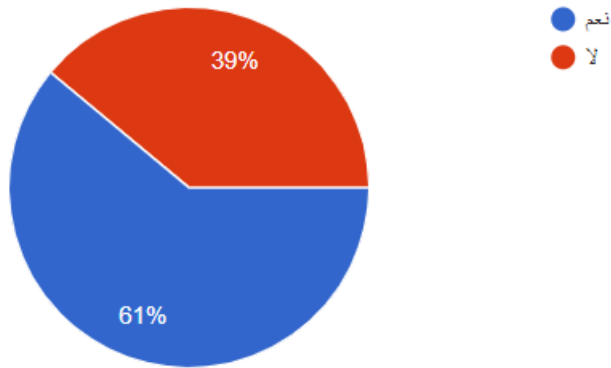
جدول (٦) / هل تعلم ماهي مقاومة التغيير في المنظمات؟

| النسبة المئوية | التكرار | الجواب           |
|----------------|---------|------------------|
| ٦١             | ٩٤      | نعم              |
| ٣٩             | ٦٠      | لا               |
| ١٠٠            | ١٥٤     | حجم العينة الكلي |

يتضح من الجدول رقم (٦) ان ٦١٪ من أفراد العينة لديهم خلفية جيدة عن مقاومة التغيير بمقابل ٣٩٪ منهم ليس لديهم معرفة كافية عن مقاومة التغيير في المنظمات.

الرسم البياني للسؤال السادس

154 ردًا

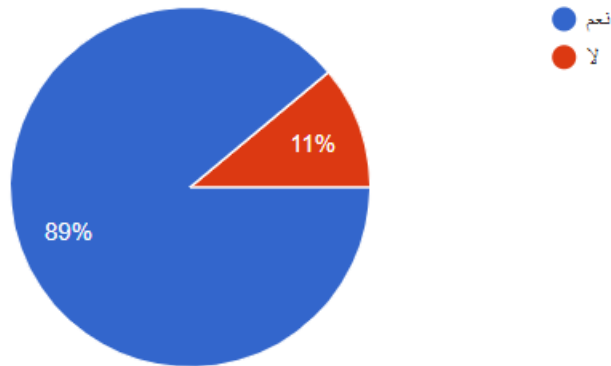


جدول (٧) / هل تشعر بأهمية رأي الموظفين في المنظمة التي تعمل بها؟

| الإجابة          | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| نعم              | ١٣٧     | ٨٩             |
| لا               | ١٧      | ١١             |
| حجم العينة الكلي | ١٥٤     | ١٠٠            |

يتضح من الجدول رقم (٧) أن النسبة العظمى من أفراد العينة يشعرون بأهمية آرائهم داخل منظماتهم وذلك بنسبة ٨٩٪ بمقابل ١١٪ لا يشعرون بذلك.

الرسم البياني للسؤال السابع



جدول (٨) / هل يتم اشعار الموظفين بخطط التغيير الحالية للمنظمة ام ان التغيير يبدو مفاجئاً  
دون معرفة أسبابه؟

| الإجابة                | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------------|---------|----------------|
| نعم يتم اشعار الموظفين | ٨٥      | ٥٥,٢           |
| لا يتم اشعار الموظفين  | ٦٩      | ٤٤,٨           |
| حجم العينة الكلي       | ١٥٤     | ١٠٠            |

يتضح من الجدول رقم (٨) أن ٥٥,٢٪ من أفراد العينة يتم احاطتهم بخطط التغيير في منظماتهم بمقابل ٤٤,٨٪ تحدث التغييرات في منظماتهم بشكل مفاجئ.

#### الرسم البياني للسؤال الثامن

154 ردًا



جدول (٩) / هل تقوم الشركة عند تغيير الأنظمة بأخذ أفكار من الموظفين للمساعدة على بناء

الأسس الجديدة؟

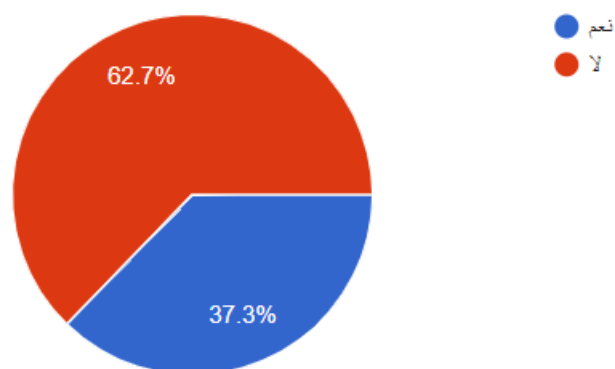
| الإجابة          | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| نعم              | ٥٧      | ٣٧,٣           |
| لا               | ٩٦      | ٦٢,٧           |
| حجم العينة الكلي | ١٥٣     | ١٠٠            |

يتضح من الجدول رقم (٩) ان ٦٢,٧٪ من أفراد العينة لا تأخذ الشركة منهم افكاراً عند بناء أسس جديدة فيما

٣٧,٣٪ تطلب منهم الشركة أفكارهم عند بناء الأسس الجديدة.

الرسم البياني للسؤال التاسع

153 ردًا



جدول (١٠) / هل تشعر برغبة في عدم التجاوب مع التغيرات التي تحصل في المنظمة التي تعمل بها؟

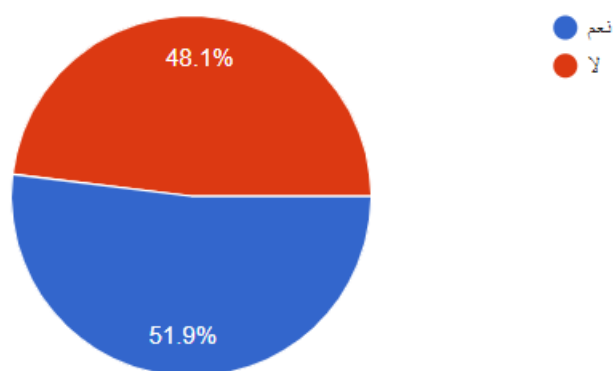
| الإجابة          | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| نعم              | ٨٠      | ٥١,٩           |
| لا               | ٧٤      | ٤٨,١           |
| حجم العينة الكلي | ١٥٤     | ١٠٠            |

يتضح من الجدول رقم (١٠) تقارب النسبة بين افراد العينة في جانب التجاوب مع التغيير الحاصل في المنظمة حيث

ذهب ٥١,٩٪ بعدم رغبتهم في التجاوب بمقابل ٤٨,١٪ لا يمانعون التغيير.

#### الرسم البياني للسؤال العاشر

154 ردًا



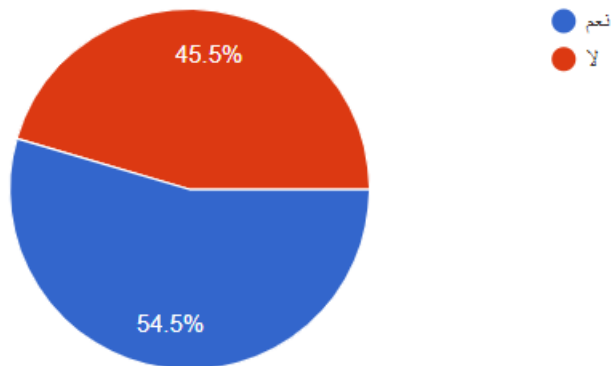
جدول (١١) / هل يتم عمل اجتماع لشرح الأنظمة الجديدة؟

| الإجابة          | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| نعم              | ٨٤      | ٥٤,٥           |
| لا               | ٧٠      | ٤٥,٥           |
| حجم العينة الكلي | ١٥٤     | ١٠٠            |

يتضح من الجدول رقم (١١) ان ٥٤,٥٪ من أفراد العينة يتم الاجتماع بهم لإيصال الأنظمة الجديدة بينما ٤٥,٥٪ لا يتم الاجتماع بهم لشرح الأنظمة الجديدة.

الرسم البياني للسؤال الحادي عشر

154 ردًا



جدول (١٢) / هل يتم مكافأة الموظفين عند التغييرات الحاصلة في الشركة وبقاء الموظفين بعد

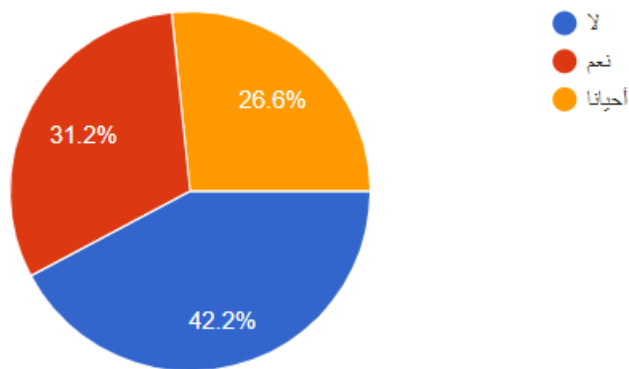
انتهاء ساعات العمل الرسمية لإنجاز أعمال تتعلق بالتغييرات؟

| الإجابة          | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| نعم              | ٤٨      | ٣١,٢           |
| لا               | ٦٥      | ٤٢,٢           |
| أحيانا           | ٤١      | ٢٦,٦           |
| حجم العينة الكلي | ١٥٤     | ١٠٠            |

يتضح من الجدول رقم (١٢) ان ٤٢,٢٪ من افراد العينة لا يتم مكافأتهم على ساعات العمل الإضافية للأعمال المتعلقة بالتغييرات و ٢٦,٦٪ يتم مكافأتهم أحيانا بينما من يتم مكافأتهم يمثلون نسبة ٣١,٢٪ من افراد العينة.

الرسم البياني للسؤال الثاني عشر

154 ردًا



الجدول (١٣) / من وجهة نظرك، هل اثرت سياسات التغيير في المنظمة التي تعمل بها بعوائد

إيجابية ام سلبية على الموظفين والشركة؟

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة                                |
|----------------|---------|----------------------------------------|
| ٣٨,٣           | ٥٩      | إيجابية على الموظفين والشركة           |
| ٤٢,٢           | ٦٥      | إيجابية على الشركة وسلبية على الموظفين |
| ١٥,٦           | ٢٤      | سلبية على الموظفين والشركة             |
| ٣,٩            | ٦       | إيجابية على الموظفين وسلبية على الشركة |
| ١٠٠            | ١٥٤     | حجم العينة الكلي                       |

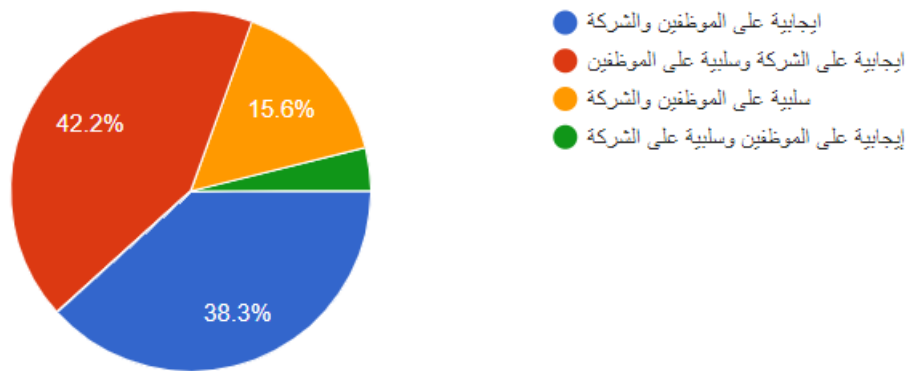
يتضح من الجدول رقم (١٣) ان ٤٢,٢٪ من افراد العينة يرون ان عوائد سياسات التغيير في منظماتهم ايجابية على

الشركة وسلبية على الموظفين بينما يرى ٣٨,٣٪ انها إيجابية على الشركة والموظفين فيما يرى ١٥,٦٪ انها سلبية على

الموظفين والشركة وفي نسبة ضئيلة تقدر ب ٣,٩٪ يرون انها وإيجابية على الموظفين وسلبية على الشركة.

### الرسم البياني للسؤال الثالث عشر

154 ردًا



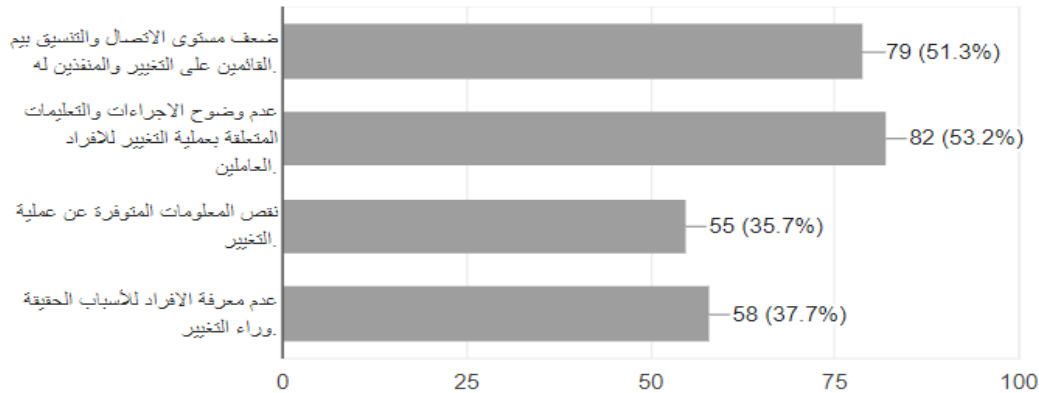
جدول (١٤) / من وجهة نظرك، اهم الأسباب التالية لمقاومة التغيير هي:

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة                                                                 |
|----------------|---------|-------------------------------------------------------------------------|
| ٥١,٣           | ٧٩      | ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له.       |
| ٥٣,٢           | ٨٣      | عدم وضوح الاجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين. |
| ٣٥,٧           | ٥٥      | نقص المعلومات المتوفرة عن عملية التغيير.                                |
| ٣٧,٧           | ٥٨      | عدم معرفة الافراد للأسباب الحقيقية وراء التغيير.                        |
|                | ١٥٤     | حجم العينة الكلي                                                        |

يتضح من الجدول رقم (١٤) ان من اهم أسباب مقاومة التغيير هو "عدم وضوح الاجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين" حيث تم اختياره ٨٣ مرة، يليه "ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له" وتم اختياره ٧٩ مرة، وتم اختيار "عدم معرفة الافراد للأسباب الحقيقية وراء التغيير" ٥٨ مرة , ويحل اخيراً "نقص المعلومات المتوفرة عن عملية التغيير" حيث تم اختياره ٥٥ مرة.

الرسم البياني للسؤال الرابع عشر

154 ردًا



جدول (١٥) / من وجهة نظرك، اهم الأسباب التالية لمقاومة التغيير هي :

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة                                                                        |
|----------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------|
| ٣٠,٥           | ٤٧      | عدم ثقة الافراد في الاستعداد التنظيمي لعملية التغيير.                          |
| ٦٧,٥           | ١٠٤     | اختلاف القناعات والرؤى نحو عملية التغيير بين الافراد العاملين والقائمين عليها. |
| ٣٥,٧           | ٥٥      | استياء الافراد العاملين من عدم اشراكهم في قرارات عملية التغيير.                |
|                | ١٥٤     | حجم العينة الكلي                                                               |

يتضح من الجدول رقم (١٥) ان "اختلاف القناعات والرؤى نحو عملية التغيير بين الافراد العاملين والقائمين عليها"

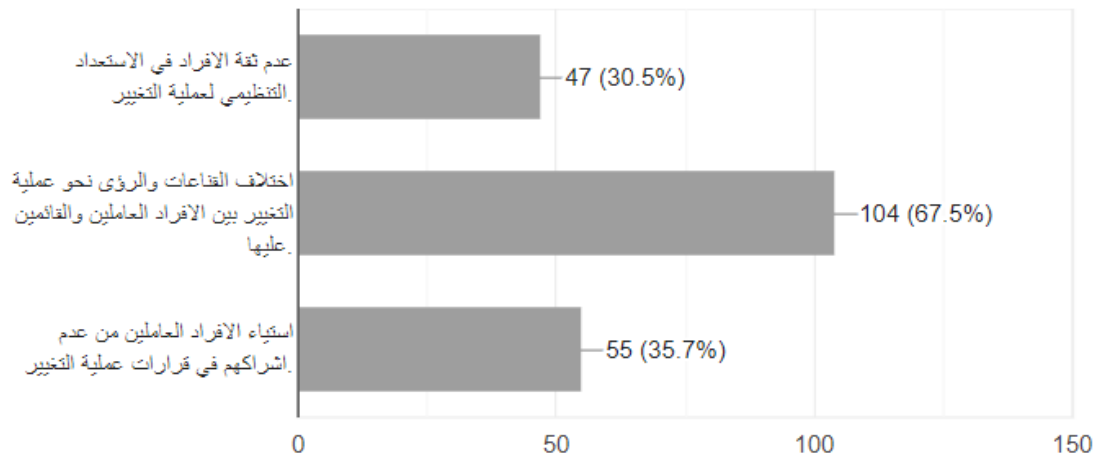
هو اهم أسباب مقاومة التغيير حيث تم اختياره ١٠٤ مرات، بينما "استياء الافراد العاملين من عدم اشراكهم في

قرارات عملية التغيير" يمثل سبباً اقل أهمية حيث تم اختياره ٥٥ مرة، والاقل اختياراً "عدم ثقة الافراد في الاستعداد

التنظيمي لعملية التغيير" حيث تم اختياره ٤٧ مرة.

#### الرسم البياني للسؤال الخامس عشر

154 ردًا

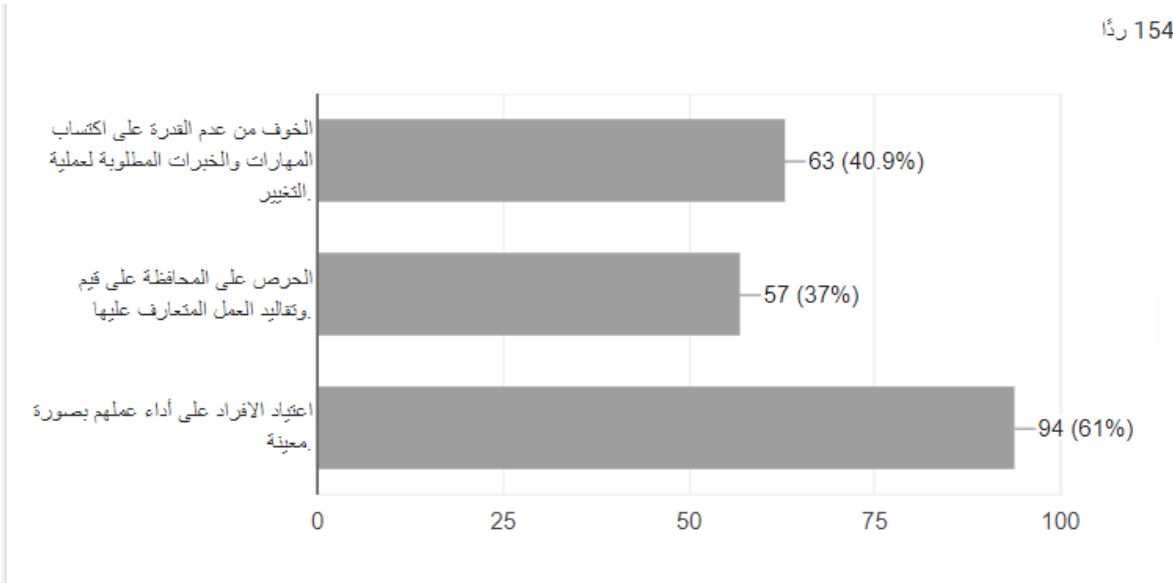


جدول (١٦) / من وجهة نظرك، اهم الأسباب التالية لمقاومة التغيير هي:

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة                                                                   |
|----------------|---------|---------------------------------------------------------------------------|
| ٤٠,٩           | ٦٣      | الخوف من عدم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات المطلوبة لعملية التغيير. |
| ٣٧             | ٥٧      | الحرص على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها.                  |
| ٦١             | ٩٤      | اعتماد الافراد على أداء عملهم بصورة معينة.                                |
|                | ١٥٤     | حجم العينة الكلي                                                          |

يتضح من الجدول رقم (١٦) ان "اعتماد الافراد على أداء عملهم بصورة معينة" يعد من اهم أسباب مقاومة التغيير حيث تم اختياره ٩٤ مرة، بينما "الخوف من عدم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات المطلوبة لعملية التغيير" يعد سبباً اقل أهمية حيث تم اختياره ٦٣ مرة، وفي المرتبة الأخيرة يأتي "الحرص على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها" حيث تم اختياره ٥٧ مرة.

#### الرسم البياني للسؤال السادس عشر



## الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح

### أولاً/ تحليل النتائج

في حدود أهداف البحث وفي إطار ما أسفرت عنه النتائج نستطيع استنتاج ما يلي :

- ١ - نسبة جيدة من الموظفين لديهم معرفة كافية بمقاومة التغيير مما يساعد بشكل كبير في خفض المقاومة عند استخدام الأساليب الأمثل في التغيير.
- ٢ - معظم الموظفين يشعرون ان آرائهم ذات أهمية داخل منظماتهم.
- ٣ - معظم الموظفين أفادوا انه لا يتم أخذ أفكار منهم عند بناء أسس جديدة.
- ٤ - نسبة كبيرة من الموظفين أبدوا مقاومة للتغيير ورفض للتجاوب مع المتغيرات.
- ٥ - نسبة كبيرة من الموظفين يرون ان الشركات لا تمنحهم مزايا مالية كافية على الرغم من حدوث تغيرات تستلزم صرف المزايا والبدلات.
- ٦ - معظم الموظفين يرون ان التغييرات غالباً ما تصب في مصلحة الشركة وتكون سلبية على الموظفين.
- ٧ - تتلخص اهم أسباب مقاومة التغيير فيما يلي:
  - أ- عدم وضوح الاجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين
  - ب- اختلاف القنوات والرؤى نحو عملية التغيير بين الافراد العاملين والقائمين عليها.
  - ج- اعتياد الافراد على أداء عملهم بصورة معينة.

## ثانياً/ التصور المقترح:

١- الاهتمام بشكل جدي بالتغيير الثقافي داخل المنظمة كجانب أساسي في تحقيق أي تغيير أو تطوير بالمنظمة، سواء كان تنظيمياً، هيكلياً، أو تكنولوجياً، فالتغيير قبل أن يكون في الهياكل والأنظمة والجوانب المادية، على أهميتها يجب أن يشمل الفرد في حد ذاته، باعتباره هو من يقوم بتنفيذه ويتحمل نتائجه، وهو ما يجعل من عملية التغيير تبدأ من الفرد نفسه.

٢- ينبغي على المنظمة أن تعتمد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وأن تبتعد عن الهياكل التقليدية التي لا تجدي نفعاً أمام تلك القفزات الهائلة في أنواع الهياكل التنظيمية، وكذلك الابتعاد عن الهياكل السلطوية التي تركز مركزية السلطات، بدلاً من اللامركزية والانفتاحية والمرونة التي تدعم عمليات التغيير التنظيمي.

٣- إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه، وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه، لأن مشاركة العاملين في هذا التغيير ستجعلهم أكثر إدراكاً لأهدافه ونتائجه وكيفية تنفيذه، والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته.

٤- على إدارة المنظمة دعم ومساندة عملية التطوير التنظيمي وبشكل مستمر، وتذليل العقبات التي تعترضه وشرح أبعاده للعاملين باستخدام المهارة والمرونة بدلاً من أسلوب التهديد والوعيد.

٥- زيادة اهتمام المسؤولين في المنظمة بتطوير العلاقات التنظيمية، وذلك عن طريق عقد نشاطات ثقافية وترفيهية للعاملين خارج أوقات الدوام الرسمي، وكذلك إفساح المجال للعامل لكي يبدي رأيه في العمل دون قيود، ومنحة الفرصة كي يبدي في العمل، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية بين المديرين والمرؤوسين لتبادل وجهات النظر.

## الجزء الرابع: ملاحق الدراسة.

### مراجع الدراسة:

#### ١. المراجع العربية:

- شريف بشير (٢٠٠٤). ثقافة إدارة التغيير دار رؤى عمان.
- حريم حسين (١٩٩٧). السلوك التنظيمي عمان: دار زهران.
- الدهان أميمة (١٩٩٢). نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مطبعة الصفدي، عمان، ص ١٦.
- الإبراهيم محمد شاكر إدارة التغيير في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الساعدي علاء عبد الحسين (١٩٩٦). أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني الإداري مسقط مج ٦٦ ص ١٣٣ - ١٦٥.
- العامري أحمد والفوزان ناصر (١٩٩٧). مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، أسبابها وسبل علاجها.
- الشماع خليل محمد حسن؛ وحمود خضير كاظم (٢٠٠٧) نظرية المنظمة، ط ٣، عمان: دار المسيرة للنشر.
- دودين، أحمد يوسف (٢٠١٢). إدارة الأعمال الحديثة، اليازوري، عمان.
- عبد الرحمن، توفيق. (٢٠٠٣). التغيير القاهرة: إصدارات بميك.
- الهواري، سيد (١٩٨٨). المدير الفعال، ط ٣، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- حسن أمين، (٢٠٠١) إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار قبا للطباعة والنشر.

- العسكري، بهاء الدين المنجي (٢٠١٠). إدارة التغيير في منظمات الأعمال. رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية العربية بالدنمارك
- أسامة علي. أثر مقاومة التغيير التنظيمي على كفاءة الاداء بحث تكميلي لدرجة الماجستير (٢٠١٧). الخرطوم.
- أ.د. ربيعي عليان. كتاب إدارة التغيير. ط١ (٢٠١٥). عمان. دار صفاء للنشر والتوزيع.

## ٢. المراجع الأجنبية:

- Paton R.A. and McCalman J. (٢٠٠١). Change Management: A Guide to Effective Implementation. Second Edition. Sage Publications.

## ملاحق الدراسة:

### الاستبيان:

#### ١ - الجنس:

أ- ذكر.

ب- انثى.

#### ٢ - العمر:

أ- من ٢٠ الى ٢٥

ب- من ٢٦ الى ٣٠

ج- من ٣١ الى ٣٥

د- من ٣٦ الى ٤٠

هـ- ٤٠ وما فوق

#### ٣ - قطاع العمل:

أ- قطاع حكومي.

ب- قطاع خاص.

#### ٤ - الدرجة الوظيفية.

أ- موظف.

ب- مشرف.

ج- مدير قسم وما فوق.

٥- نوع الوظيفة:

أ- تشغيلي.

ب- اداري.

ج- ميداني.

٦- هل تعلم ماهي مقاومة التغيير في المنظمات؟

أ- نعم.

ب- لا.

٧- هل تشعر بأهمية رأي الموظفين في المنظمة التي تعمل بها؟

أ- نعم.

ب- لا.

٨- هل يتم اشعار الموظفين بخطط التغيير الحالية للمنظمة ام ان التغيير يبدو مفاجئاً دون معرفة

أسبابه؟

أ- نعم يتم اشعار الموظفين.

ب- لا، لا يتم اشعار الموظفين بالتغيير واسبابه.

٩- هل تقوم الشركة عند تغيير الأنظمة بأخذ أفكار من الموظفين للمساعدة على بناء الأسس

الجديدة؟

أ- نعم.

ب- لا.

١٠ - هل تشعر برغبة في عدم التجاوب مع التغيرات التي تحصل في المنظمة التي تعمل بها؟

أ- نعم.

ب- لا.

١١ - هل يتم عمل اجتماع لشرح الأنظمة الجديدة؟

أ- نعم.

ب- لا.

١٢ - هل يتم مكافأة الموظفين عند التغيرات الحاصلة في الشركة وبقاء الموظفين بعد انتهاء ساعات

العمل الرسمية لإنجاز أعمال تتعلق بالتغيرات؟

أ- نعم.

ب- لا.

ج- أحيانا.

١٣ - من وجهة نظرك، هل اثرت سياسات التغيير في المنظمة التي تعمل بها بعوائد إيجابية ام

سلبية على الموظفين والشركة؟

أ- ايجابية على الموظفين والشركة.

ب- ايجابية على الشركة وسلبية على الموظفين.

ج- سلبية على الموظفين والشركة.

د- إيجابية على الموظفين وسلبية على الشركة.

١٤ - من وجهة نظرك، اهم الأسباب التالية لمقاومة التغيير هي (المعلومات والاتصال): (يسمح هذا

السؤال باختيار اكثر من إجابة).

أ- ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له.

ب- عدم وضوح الاجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين.

ج- نقص المعلومات المتوفرة عن عملية التغيير.

د- عدم معرفة الافراد للأسباب الحقيقية وراء التغيير.

١٥- من وجهة نظرك، اهم الأسباب التالية لمقاومة التغيير هي (اشراك العاملين): (يسمح هذا

السؤال باختيار اكثر من إجابة).

أ- عدم ثقة الافراد في الاستعداد التنظيمي لعملية التغيير.

اختلاف القنوات والرؤى نحو عملية التغيير بين الافراد العاملين والقائمين عليها.

ب- استياء الافراد العاملين من عدم اشراكهم في قرارات عملية التغيير.

١٦- من وجهة نظرك، اهم الأسباب التالية لمقاومة التغيير هي ( قيم العمل): (يسمح هذا السؤال

باختيار اكثر من إجابة).

أ- الخوف من عدم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات المطلوبة لعملية التغيير.

ب- الحرص على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها.

ج- اعتياد الافراد على أداء عملهم بصورة معينة.

## الخاتمة

### مستخلص الدراسة

مشكلة الدراسة وسبب اختيارها وأهميتها على المستوى النظري والعلمي:

يتناول البحث الحالي أهمية تطوير المنظمة عن طريق إدارة التغيير وكيفية تنمية وتطوير وبناء قدرات العاملين بها، ويسعى البحث إلى توجيه جهود المنظمة للنهوض بها إلى مستوى المنظمة العصرية القادرة على الإنجاز والإنتاجية بكفاءة عالية والقدرة على التخطيط الجيد والقدرة على استيعاب وتطبيق عناصر التطوير التنظيمي من خلال إدارة التغيير التي تتم بشكل مخطط ومنظم من خلال عناصر إدارة التغيير وهي العمليات والأفراد والهيكل التنظيمي والتقنيات المستخدمة، ودراسة أثر ذلك على رفع كفاءة العاملين وعلى وجه الخصوص خفض مقاومتهم للتغيير.

#### ١ - الأهمية العلمية:

- تعد إدارة التغيير من القضايا الحديثة في مجال الإدارة، نظراً لما لها من أهمية ترتبط بإنتاجية وكفاءة الموظف وبالتالي كفاءة وإنتاجية المنظمة.
- هناك أهمية تطبيقية لنتائج هذا البحث في المنظمات المختلفة، حيث يمكن من معرفة الأساليب المناسبة لإدارة التغيير في المنظمات من أجل خفض مقاومة التغيير وزيادة فاعلية الأداء.

#### ٢ - الأهمية النظرية:

- تتجلى أهمية هذا البحث في أهمية اختبار الفروض المتعلقة بالبحث، ومدى تبني تلك المنظمات للجوانب العلمية والموضوعية في إدارة التغيير من أجل التطوير التنظيمي لديها.

## نوع الدراسة ومجالها ومنهجيتها والأدوات البحثية التي اعتمدت في تحقيق اهداف

### الدراسة:

#### نوع الدراسة:

- دراسة وصفية وتحليلية

#### مجالات الدراسة

- المجال الزمني: سيتم جمع وتحليل البيانات المتعلقة بهذا البحث في غضون شهر من تاريخ تسليم مقترح المشروع.
- المجال البشري: سيتم عمل الاستبيان لما يقارب ١٥٠ موظف في القطاع العام والخاص واجراء مقارنة لنتائج الاستبيان بين نتائج الموظفين في القطاعين.
- المجال المكاني: ستكون نتائج البحث في المملكة العربية السعودية بحيث ستتم دراسة اهم مسببات مقاومة التغيير في بعض المنشئات في المملكة.

#### المنهجية وطرق البحث:

- البحث عن طريق الاطلاع وتحليل دراسات وتجارب سابقة عن مقاومة التغيير والاستفادة منها واستنتاج ما آلت اليه هذه الدراسات والتجارب.

#### الأدوات البحثية:

- عمل استبيان للموظفين في قطاعات مختلفة وتحليل نتائجه.

## اهم ما خلصت اليه الدراسة:

- ١- اتباع الأساليب الناجحة كالمشاركة والاقناع في التغيير التنظيمي لتقليل احتمال المقاومة.
- ٢- الاهتمام بالتدريب والحوافز والمكافئات لتشجيع العاملين لقبول التغيير .
- ٣- الاستقرار الوظيفي ومزج أهداف العاملين مع أهداف المنظمة يقلل من احتمال المقاومة.
- ٤- التبصير وتوفير المعلومات الكافية عن التغيير عن طريق التدريب والدراسة المستفيضة يقلل من المقاومة.
- ٥- السماح بالمقاومة الايجابية التي تساهم في الكشف عن نقاط الضعف والقوة في المنظمة.
- ٦- التدرج في تنفيذ التغيير نتيجة لارتياح العاملين للمألوف والخوف من المجهول.
- ٧- الاهتمام بالبيئة الداخلية وتحليلها لمعرفة الأسباب التي تبرر التغيير.

## دلالة النتائج وإمكانية تطبيقها عمليا و اقتراح التصور المهني المقترح:

- الاهتمام بشكل جدي بالتغيير الثقافي داخل المنظمة كجانب أساسي في تحقيق أي تغيير أو تطوير بالمنظمة، سواء كان تنظيمياً، هيكلياً، أو تكنولوجياً، فالتغيير قبل أن يكون في الهياكل والأنظمة والجوانب المادية، على أهميتها يجب أن يشمل الفرد في حد ذاته، باعتباره هو من يقوم بتنفيذه ويتحمل نتائجه، وهو ما يجعل من عملية التغيير تبدأ من الفرد نفسه.
- ينبغي على المنظمة أن تعتمد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وأن تبتعد عن الهياكل التقليدية التي لا تجدي نفعاً أمام تلك القفزات الهائلة في أنواع الهياكل التنظيمية، وكذلك الابتعاد عن الهياكل السلطوية التي تركز مركزية السلطات، بدلاً من اللامركزية والانفتاحية والمرونة التي تدعم عمليات التغيير التنظيمي.
- إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه، وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه، لأن مشاركة العاملين في هذا التغيير ستجعلهم أكثر إدراكاً لأهدافه ونتائجه وكيفية تنفيذه، والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته.

- على إدارة المنظمة دعم ومساندة عملية التطوير التنظيمي وبشكل مستمر، وتذليل العقبات التي تعترضه وشرح أبعاده للعاملين باستخدام المهارة والمرونة بدلاً من أسلوب التهديد والوعيد.
- زيادة اهتمام المسؤولين في المنظمة بتطوير العلاقات التنظيمية، وذلك عن طريق عقد نشاطات ثقافية وترفيهية للعاملين خارج أوقات الدوام الرسمي، وكذلك إفساح المجال للعامل لكي يبدي رأيه في العمل دون قيود، ومنحة الفرصة كي يبدع في العمل، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية بين المديرين والمرؤوسين لتبادل وجهات النظر.

## **Abstract**

### **The problem of the study, the reason for its selection and its importance at the theoretical and scientific level:**

The current research deals with the importance of developing the organization through change management and how to develop, develop and build the capabilities of its employees, and the research seeks to direct the organization's efforts to advance it to the level of the modern organization capable of achievement and productivity with high efficiency and the ability to plan well and the ability to absorb and apply the elements of organizational development through change management that is carried out in a planned and organized manner through the elements of change management, which are processes, individuals, organizational structure and techniques used, and study the impact of this on raising the efficiency of workers and on In particular reduced their resistance to change.

#### **1- Scientific significance:**

- Change management is one of the modern issues in the field of management, due to its importance related to the productivity and efficiency of the employee and thus the efficiency and productivity of the organization.
- There is an applied importance of the results of this research in different organizations, as it enables to know the appropriate methods of change management in organizations in order to reduce resistance to change and increase the effectiveness of performance.

#### **2- Theoretical significance:**

- The importance of this research is evident in the importance of testing hypotheses related to the research, and the extent to which these organizations adopt scientific and objective aspects in change management for their organizational development.

### **The type of study, its field, methodology and research tools adopted in achieving the objectives of the study:**

#### **Type of study:**

- Descriptive and analytical study

#### **Fields of study**

- Time Range: Data related to this research will be collected and analyzed within one month from the date of submission of the project proposal.
- Human field: The questionnaire will be conducted for approximately 300 employees in the public and private sectors and a comparison of the results of the questionnaire between the results of employees in the two sectors will be conducted.
- Spatial field: The results of the research will be in the Kingdom of Saudi Arabia, where the most important causes of resistance to change in some facilities in the Kingdom will be studied.

## **Methodology and research methods**

- Research by reviewing and analyzing previous studies and experiences on resistance to change and benefiting from them and deducing the outcome of these studies and experiences.

### **Research Tools:**

- Conducting a questionnaire for employees in different sectors and analyzing its results.

### **The most important findings of the study:**

1. Adopt successful methods such as participation and persuasion in organizational change to reduce the likelihood of resistance.
2. Attention to training, incentives and rewards to encourage employees to accept change.
3. Job stability and blending the goals of employees with the goals of the organization reduces the likelihood of resistance.
4. Insight and providing adequate information about change through extensive training and study reduces resistance.
5. Allow positive resistance that contributes to revealing weaknesses and strengths in the organization.
6. Gradual implementation of change as a result of employees' satisfaction with the familiar and fear of the unknown.

7. Paying attention to the internal environment and analyzing it to find out the reasons that justify the change.

**The significance of the results and their practical applicability and the proposal of the proposed professional concept:**

1. Serious attention to cultural change within the organization as an essential aspect in achieving any change or development of the organization, whether organizational, structural, or technological, change before it is in structures, systems and physical aspects, despite its importance must include the individual in itself, as he is the one who implements it and bears its results, which makes the process of change start from the individual himself.
2. The organization should rely on more flexible organizational structures, and move away from traditional structures that do not work in the face of these huge leaps in the types of organizational structures, as well as away from authoritarian structures that enshrine the centralization of powers, rather than decentralization, openness and flexibility that support organizational change processes.
3. Involve all employees in the process of organizational change and its implementation, and make them an integral part of it, because the participation of employees in this change will make them

more aware of its goals, results, how to implement it, and the problems that can limit its effectiveness.

4. The management of the organization must support and support the organizational development process on an ongoing basis, overcome the obstacles it faces and explain its dimensions to workers using skill and flexibility instead of threatening and threatening methods.
5. Increasing the interest of officials in the organization in developing organizational relations, by holding cultural and recreational activities for workers outside official working hours, as well as allowing the worker to express his opinion on work without restrictions, and giving him the opportunity to innovate at work, and this can be achieved through holding periodic meetings between managers and subordinates to exchange views.