

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار- إيليزي  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استراتيجيات التقليل من المقاومة وانعكاساتها في إرساء التغيير التنظيمي دراسة  
حالي مؤسسة تسيير مصالح مطارات الجزائر والمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين:

- فيصل عباده
- أحمد بختة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من السادة

| الاسم واللقب          | الدرجة العلمية  | المؤسسة الجامعية      | الصفة       |
|-----------------------|-----------------|-----------------------|-------------|
| خالد العمري           | أستاذ محاضر "أ" | المركز الجامعي إيليزي | رئيسا       |
| بوضياف عبد اللطيف عمر | أستاذ محاضر "ب" | المركز الجامعي إيليزي | مشرفا رئيسي |
| الأخضر عياشي          | أستاذ محاضر "أ" | المركز الجامعي إيليزي | مشرفا مساعد |
| نصر حميداتو           | أستاذ محاضر "ب" | المركز الجامعي إيليزي | عضوا مناقشا |

السنة الجامعية: 2024/2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار- إيليزي  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استراتيجيات التقليل من المقاومة وإنعكساتها في إرساء التغيير التنظيمي دراسة  
حالي مؤسسة تسيير مصالح مطارات الجزائر والمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين:

- فيصل عباده
- أحمد بختة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من السادة

| الاسم واللقب          | الدرجة العلمية  | المؤسسة الجامعية      | الصفة       |
|-----------------------|-----------------|-----------------------|-------------|
| خالد العمري           | أستاذ محاضر "أ" | المركز الجامعي إيليزي | رئيسا       |
| بوضياف عبد اللطيف عمر | أستاذ محاضر "ب" | المركز الجامعي إيليزي | مشرفا رئيسي |
| الأخضر عياشي          | أستاذ محاضر "أ" | المركز الجامعي إيليزي | مشرفا مساعد |
| نصر حميداتو           | أستاذ محاضر "ب" | المركز الجامعي إيليزي | عضوا مناقشا |

## الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم  
"يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات"  
الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات وبعد توفيق الله وعونه

"نحن لها وان ابنت رغبنا عنها اتينا بها"

بدانا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات  
وها نحن اليوم والحمد لله نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا  
بين دفتي هذا العمل المتواضع.

إلى روح من يسعد قلبي بلقيهاها إلى روضة الحب التي تنبت أزكى الأزهار

**أمي رحمتها الله**

إلى روح رمز الرجولة والتضحية إلى من دفعني إلى العلم وبه ازداد افتخار

**أبي رحمه الله**

إلى من هم أقرب ألي من روحي إلى من شاركني حزن الام وبهم استمد عزتي وإصراري

**اخوتي كل باسمه**

إلى التي تحملت انشغالي وإرهاقي وقلقي طوال فترة الدراسة

**زوجتي ورفيقة دربي الغالية**

إلى من ملأوا عالمي وأبهجوا جوارحي

**ابنائتي: ابراهيم الخليل، عبد الرحمان، محمد الامين، رضوان وأبو القاسم**

إلى من أنسني في دراستي وعملي وشاركني همومي تذكراً وتقديراً ومساعدة

**أصدقائي**

إلى هذا الصرح العلمي الفتي والجبار

**المركز الجامعي "المقاوم التتيخ أمود بن مختار" بايليزي**

إلى كل قسم إدارة الاعمال وجميع دفعة 2024

إلى أولئك الذين يفرحهم نجاحنا، ويحزنهم فشلنا

إلى الذين وسعهم صدري حبا ولم تسعهم هذه السطور.....

**إليهم جميعا اهدي هذا العمل المتواضع**

**فيصل عباده**

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي كان بالناس بصيرا والصلاة والسلام على من كان للعالمين بشيرا ونذيرا  
نيننا محمد عليه الصلاة والسلام وعلى آله وأصحابه أجمعين أما بعد.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع الى **أمي الحبيبة " صفية قرميط "**

التي يعجز اللسان عن ذكر فضلها أطال الله في عمرها وجعلها سندا ودخرا لنا في هاته الدنيا.

إلى من كان مثلي الاعلى في هاته الحياة ورمز القوة والمثابة والكفاح والصبر **أبي العزيز "عمر"**

الذي غرس فيا ان العلم سلاح من لا سلاح له ورحل عنا وترك فراغا لا ينوبه سوى تذكر فضله

والدعاء له أسكنه الله فسيح جناته

الى من لهم مكانة في قلبي إلى **اخوتي** جميعا كل باسمه الذين كبرنا معا

ونبتنا على الوحدة ونصرة أحدنا للآخر.

الى **الزوجة الغالية** والتي كانت في الغربة سندا وفي الوحشة مؤنسا ادامها الله لي ولأولادنا

الى من كانوا عطاء من الله وبشرى ابنائي الاعزاء قررة العين، بكرة ابها ابنتي **"ليان"**

ودعامة ابيه ابني **"محمد هاتتم"** وملاكي الصغير **"هبة"**

الى العممة، الاخوال والخالات وابناءهم

الى الاصدقاء وزملاء الدراسة في كل مراحلها.

الى كل قسم إدارة الاعمال وجميع دفعة 2024 المركز الجامعي

**"المقاوم التتيخ أمود بن مختار" ايليزي**

الى كل من كان لهم إثر في حياتي، والى كل من أحبهم قلبي ونسبهم قلبي.

**أحمد بقتة**

## شكر وتقدير

بداية الشكر لله عز وجل الذي أعاننا وشد من عزمنا لإكمال هذا البحث،  
ونشكره راكعين، الذي وهبنا الصبر والمطالبة والتحدي والحب لنجعل من هذا البحث علما ينتفع به.

قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لن يشكره الله".

### أما بعد.

هي كلمة أبت إلا بالحضور هي كلمة شكر وتقدير بالله عز وجل الذي وفقنا على إتمام هذا العمل  
وإنجازته على هذا الوجه في أحسن الأحوال.

كما نتقدم بالشكر والتقدير الى من كان مشرفا على إتمام هذا العمل

### الدكتور " عبد الطيف عمر بوضياف".

واجب الاعتراف بالفضل أن نتوجه بالشكر الجزيل إلى المؤطر الذي قام بتزويدنا بالمعلومات

### الأستاذ الدكتور " عبد الغني بن حامد "

ولا يفوتنا أن نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى

### السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه وصفته

على تخصصهم جزءا من وقتهم الثمين وتفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث وتقييمه.

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة الاستراتيجيات المتبعة للتقليل من المقاومة وانعكاساتها في إرساء التغيير التنظيمي ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة وتحليلها، كما تم استخدام الاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد اقتصرت عملية التوزيع على العينة العشوائية البسيطة حيث بلغ حجم العينة ثلاثة وستون (63) موظفا في مؤسستي (مؤسسة تسيير مصالح مطارات الجزائر والمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية) وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبانة المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات التقليل من المقاومة مع التغيير التنظيمي كما بينت الدراسة أيضا أن مستوى انعكاس هذه الاستراتيجيات في إرساء التغيير التنظيمي كان بدرجة متوسطة

## الكلمات المفتاحية:

تقليل المقاومة للتغيير التنظيمي، استراتيجيات إدارة التغيير، التغيير الإيجابي في المؤسسات....

## Abstract:

This study aims to find out the strategies used reduce resistance and its repercussion in establishing organizational change .to achieve the objectives of the study ‘the descriptive and analytical approach was relied upon in describing and analyzing the phenomenon.

An electronic questionnaire was also used as a tool for collecting data from the study sample. the distribution process was limited to a simple random sample. Where it amounted to the sample size was (63) employees. and the data contained in the questionnaire was analyzed by using the statistical package for the social sciences (SPSS) program relying on arithmetic means and standard deviations. And multiple and simple regression analysis. The study concluded with a set of results. the most important of which is: the presence of a statistically significant effect between strategies for reducing resistance to organizational change. the study also showed that the level for reflection of these strategies in establishing organizational change was to a degree of moyan.

## Keywords:

1-Reduce resistance to organizational change 2 – Change management strategies 3- Positive change in organizations

## فهرس المحتويات

| الصفحة   | العنوان   |
|--|---|
| /  | الإهداء 1   |
| /  | الإهداء 2   |
| /  | شكر وتقدير  |
| V  | ملخص الدراسة  |
| VI   | فهرس المحتويات  |
| VII  | فهرس الجداول  |
| VIII   | فهرس الأشكال  |
| VIII   | قائمة الملاحق   |
| أ-و  | مقدمة   |
| <b>الفصل الأول</b>   |   |
| <b>الأدبيات النظرية والتطبيقية للاستراتيجيات التقليل من المقاومة وانعكاساتها في إرساء التغيير التنظيمي</b> |   |
| 3  | تمهيد   |
| 3  | المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتغيير التنظيمي                                    |
| 4  | المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي  |
| 6-5  | المطلب الثاني: أهمية التغيير التنظيمي وأهدافه                                     |
| 8-7  | المطلب الثالث: أنواع التغيير التنظيمي   |
| 10-9   | المطلب الرابع: أسباب المقاومة للتغيير التنظيمي                                    |
| 11   | المبحث الثاني: استراتيجيات التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي                     |
| 12   | المطلب الأول: استراتيجيات التقليل من المقاومة                                     |
| 13   | المطلب الثاني: انعكاسات استراتيجيات التقليل من المقاومة في إرساء التغيير التنظيمي |
| 14-19  | المطلب الثالث: الدراسات السابقة ومناقشتها   |
| 20   | خلاصة الفصل   |

| الفصل الثاني   |  |
|--|--|
| الدراسة التطبيقية في مؤسستي مؤسسة تسيير مصالح مطارات الجزائر والمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية |  |
| 22   | تمهيد  |
| 22   | البحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة التطبيقية |
| 30-22  | المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة                    |
| 32-30  | المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة                  |
| 33   | المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة التطبيقية ومناقشتها         |
| 39-33  | المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج الدراسة التطبيقية           |
| 42-39  | المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية                |
| 43   | خلاصة الفصل  |
| 44   | خاتمة  |
|  | المراجع  |
|  | الملاحق  |
|  | الفهرس   |

## فهرس الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول   | الرقم |
|------------|--|-------|
| 22         | متغيرات الدراسة  | 01    |
| 23         | عينة الدراسة   | 02    |
| 24         | توزيع افراد العينة وفق متغير الجنس   | 1-2   |
| 25         | توزيع افراد العينة وفق متغير الفئة العمرية (السن)  | 2-2   |
| 26         | توزيع افراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي  | 3-2   |
| 28         | توزيع افراد العينة وفق متغير سنوات الخبر المهنية   | 4-2   |
| 29         | توزيع افراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي   | 5-2   |
| 31         | مقياس ليكارت الخماسي   | 03    |
| 32         | الاتجاه العام للعينة   | 04    |
| 33         | ثبات الاستبانة   | 05    |
| 34         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول متغير استراتيجية التعليم والاتصال           | 06    |
| 34         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول متغير استراتيجية المشاركة والاندماج         | 07    |
| 35         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول متغير استراتيجية التسهيل والدعم             | 08    |
| 36         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول متغير استراتيجية التفاوض والاتفاق           | 09    |
| 37         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول متغير استراتيجية المناورة والاستقطاب        | 10    |
| 38         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول متغير استراتيجية التهديد الضمني -<br>الصريح | 11    |
| 38         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير       | 12    |
| 39         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التغيير التنظيمي                           | 13    |
| 40         | علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتغيير التنظيمي                                  | 14    |

|    |   |    |
|----|---|----|
| 42 | معامل التحديد المعدل – معامل التحديد – معامل الارتباط المتعدد | 15 |
| 42 | تحليل التباين (ANOVA)   | 16 |
| 43 | تقدير معاملات النموذج واختبارها                               | 17 |

### فهرس لأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                      | الرقم |
|--------|--|-------|
| د      | نموذج الدراسة                                    | 1     |
| 5      | الجوانب الأساسية لأهمية التغيير.                 | 1-1   |
| 9      | أسباب مقاومة التغيير التنظيمي                    | 1-2   |
| 22     | توزيع افراد العينة وفق متغير الجنس               | 2-1   |
| 23     | توزيع افراد العينة وفق متغير الفئة العمرية       | 2-2   |
| 24     | توزيع افراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي    | 2-3   |
| 25     | توزيع افراد العينة وفق متغير سنوات الخبر المهنية | 2-4   |
| 27     | توزيع افراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي     | 2-5   |

### قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق                      |    |
|--------|-----------------------------------|----|
|        | قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة | 01 |
| 51-50  | استمارة الاستبانة                 | 02 |
| 57-51  | نتائج التحليل الإحصائي SPSS       | 04 |

# مقدمة

## أ. توطئة:

تزايد اهتمام مؤسسات الأعمال بشكل كبير في الأونة الأخيرة بالعنصر البشري وقد سمي حديثا برأس المال الفكري للمؤسسات، والقادر على التكيف مع المتغيرات البيئية للارتقاء بأدائها، وتحقيق أهدافها

لذا نجد أن موضوع التغيير التنظيمي مفهوم حديث نسبيا للحالة العامة بمؤسسات الأعمال، الذي يحقق أهداف محددة، مثل تحسين الأداء، أو التوافق مع المستجدات، أو التكيف مع البيئة المحيطة. ومع ذلك، فإن التغيير التنظيمي يواجه العديد من التحديات، أهمها المقاومة.

وتشير المقاومة إلى رفض الأفراد أو الجماعات للتغيير، أو معارضتهم له. بحيث تؤثر سلبا على عملية التغيير، في إطالة أمدها، أو حتى فشلها. لذلك،

ولذلك تتعامل المؤسسات في وقتنا الراهن مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير، وإزاء هذه البيئة المتغيرة وجب على القائمين عليها تبني استراتيجيات تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره، ولذلك كان الاعتماد على استراتيجية التغيير

## ب. إشكالية الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في قلة الدراسات التي تناولت استراتيجيات التقليل من المقاومة وانعكاساتها في إرساء التغيير التنظيمي، لذلك فإن هذه البحث يسعى إلى الإجابة عن الإشكالية التالية:

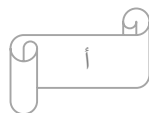
ما استراتيجيات التقليل من المقاومة التنظيمية، وما دورها في إرساء التغيير التنظيمي عند موظفي مؤسسة تسيير مصالح مطارات الجزائر والمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية؟

وانطلاقا من التساؤل الرئيسي لمشكلة البحث تنبثق منه عدة تساؤلات فرعية مرتبطة به يمكن توضيحها كما يلي:

- هل تؤثر قنوات التواصل على التغيير التنظيمي؟
- من هم أصحاب المصلحة الرئيسيون الذين يجب إشراكهم في عملية التغيير؟
- ما هي خصائص القادة الفعالين الذين يمكنهم تقليل المقاومة؟
- هل يمكن اعتبار خطوات إدارة الانتقال الرئيسية ضرورية لترتيب لتقليل الاضطرابات؟

## ت. فرضيات الدراسة:

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة بإستراتيجيات التقليل من المقاومة التنظيمية، وما هي انعكاساتها في إرساء التغيير التنظيمي يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:



## ➤ الفرضية الرئيسية:

- تنفيذ استراتيجيات فعالة لتقليل المقاومة سيؤدي إلى تسهيل إرساء التغيير التنظيمي وزيادة احتمالية نجاحه.

## ➤ الفرضيات الفرعية:

1. استراتيجية تواصل واضحة: يؤدي توفير اتصالات واضحة ومنتظمة حول أسباب ومنافع التغيير إلى الحد من عدم اليقين والمخاوف لدى الموظفين، وبالتالي تقليل مقاومتهم؛
2. إشراك أصحاب المصلحة: يؤدي إشراك أصحاب المصلحة في عملية التخطيط والتنفيذ في حشد دعمهم وتفهمهم، ومنع مقاومتهم النشطة؛
3. قيادة قوية: القيادة القوية والرؤية، التي تتواصل بوضوح وتخلف ثقافة إيجابية، يمكن أن تكون فعالة في الحد من المقاومة وحشد الدعم للتغيير؛
4. الاستماع والتعاطف: الاستماع إلى مخاوف الموظفين وإظهار التعاطف يظهر أن القيادة تتفهم مخاوفهم، مما يساعد على بناء الثقة وتقليل المقاومة؛

## ث. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة على أنها تساهم في:

1. تطوير فهمنا لأهم استراتيجيات التقليل من المقاومة التنظيمية؛
2. مساعدة المنظمات على التقليل من المقاومة التنظيمية، وتحقيق التغييرات المستهدفة.

## ج. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات التقليل من المقاومة وانعكاساتها في إرساء التغيير التنظيمي، وذلك من خلال ما يلي:

1. تعريف استراتيجيات التقليل من المقاومة التنظيمية؛
2. تحليل انعكاسات استراتيجيات التقليل من المقاومة التنظيمية في إرساء التغيير التنظيمي.

## ح. مبررات اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى فيما يلي:

### 1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة والميل الشخصي لمعالجة هذا الموضوع والمتعلق باستراتيجيات التقليل من المقاومة وانعكاساتها في إرساء التغيير التنظيمي؛
- كونه موضوع حديث نسبياً؛
- موضوع جدير بالدراسة وينسجم مع تخصصنا.

## 2- الأسباب الموضوعية:

- إمكانية البحث متوفرة، أي أن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.

### خ. حدود الدراسة:

لقد تمت الدراسة ضمن الحدود التالية:

- + **الحدود المكانية:** لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على موظفين من مناطق مختلفة.
- + **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2023-2024.
- + **الحدود البشرية:** تم إسقاط الدراسة على عينة قدرها ثلاثة وستون (63) عاملا، من جميع المستويات الإدارية.
- + **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على موضوع (استراتيجيات التقليل من المقاومة وانعكاساتها في ارساء التغيير التنظيمي للعاملين)

### د. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث، وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، كما يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث سيتم الاعتماد على ما يلي:

- + **المنهج الوصفي الاستكشافي:** الذي يتيح لنا جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.
- + **المنهج تحليلي:** لاستغلال وجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة عن طريق تصميم استمارة (الاستبانة)، تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.
- + **المنهج الإحصائي:** الذي يمكننا من استعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، التي تم جمعها عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

### ذ. مرجعية الدراسة:

من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة اعتمدنا على مجموعة من المراجع باللغة العربية والاجنبية وللإجابة على إشكالية الدراسة، من خلال اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذه الدراسة، وتتمثل هذه المراجع في (مذكرات الماجستير، مذكرات الدكتوراه، المجلات العلمية، مؤتمرات، والكتب).

**ر. صعوبات الدراسة:**

لا يخلو أي عمل أو دراسة من وجود صعوبات ومن بين الصعوبات التي واجهتنا هي:

- عدم تقبل بعض أفراد العينة الإجابة على بعض الأسئلة لتجنب الوقوع في المشاكل حفاظا على مناصبهم؛
- الصعوبة في الحصول على الاستبيانات في الوقت المحدد لها مما أدى إلى استغراق وقت طويل للقيام بجمعها.

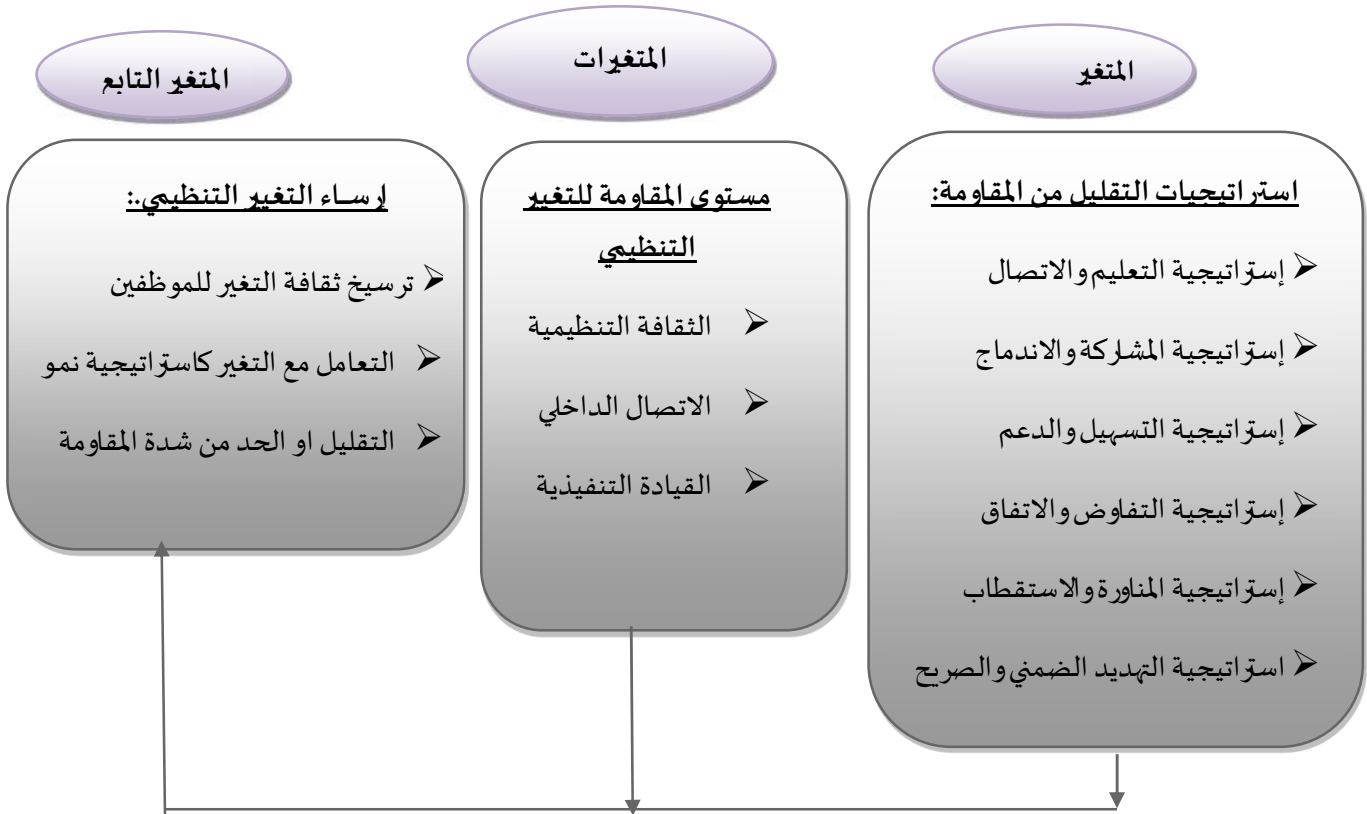
**ز. هيكل الدراسة:**

من أجل معالجة موضوع استراتيجيات التقليل من المقاومة وانعكاساتها في إرساء التغيير التنظيمي قمنا بتقسيم الدراسة الي فصلين، يعالج الفصل الأول الأدبيات النظرية، والتطبيقية لمتغيرات الدراسة، ويتضمن هذا الفصل مبحثان، يتمثل المبحث الأول في الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي ، والذي حاولنا فيه الإلمام بالإطار النظري لمتغيرات الدراسة، أما المبحث الثاني فيتضمن الأدبيات النظرية حول استراتيجيات التقليل من المقاومة انعكاسات استراتيجيات التقليل من المقاومة في إرساء التغيير التنظيمي والذي تم فيه عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، أما الفصل الثاني فيحتوي على الدراسة التطبيقية، وقد تطرقنا أيضا فيه إلى مبحثين، المبحث الأول يتمثل في الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، والمبحث الثاني عرض وتحليل النتائج (المناقشة) التي تم التوصل إليها.

**س. نموذج الدراسة:**

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة اعتمدنا على النموذج التالي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة.



المصدر: من اعداد الطالبين الاعتماد على الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية  
لإستراتيجيات التقليل من المقاومة وإنعكساتها  
في إرساء التغيير التنظيمي

## تمهيد:

لمتعد حياة المنظمات والهيئات تسمح بالجمود والسكون في ظل تحديات التطوير والتحديث السريعة والمتلاحقة، بل لا بد من الحركة والحيوية لاستيعاب هذه التحديات المختلفة؛ مما فرض على قادة المنظمات ومروسيهم اللجوء إلى استراتيجيات التغيير التنظيمي على اختلافها، لجعل الأهداف والبناء التنظيمي وأساليب القيادة الإدارية والتشغيلية والمروسين فيها في حالة انسجام وتقبل لعوامل التغيير المتسارعة ومواكبتها بصورة علمية مدروسة، ومن ثم تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية.، ومن أبرز المتغيرات التي أخذت الدراسات السلوكية تسلط الأضواء عليها ما يعرف باستراتيجيات التقليل من المقاومة وانعكاساتها في إرساء التغيير التنظيمي.

ولتسليط الضوء أكثر على الموضوع سنتطرق في هذا الفصل الى أهم المفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي وكذلك أهم استراتيجيات التقليل من المقاومة وإنعكاساتها، إضافة إلى التطرق إلى بعض الدراسات السابقة، التي تناولت هذا المفهوم، من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث وذلك كما يلي:

## ❖ المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتغيير التنظيمي.

## ❖ المبحث الثاني: استراتيجيات التقليل من المقاومة وانعكاساتها في إرساء التغيير التنظيمي

والدراسات السابقة.

### المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي

إن المؤسسات أو المنظمات الخاصة أو العامة على اختلاف حجمها ونوعها عبارة عن كينونة ونظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية، فهي تنمو وتزدهر وتتطور وتواجه العديد من التحديات والمشكلات، وتصارع وتتكيف وتتغير حتى يصبح التغيير ظاهرة طبيعية تواجهها كل منظمة. ومن أبرز المتغيرات التي أخذت الدراسات السلوكية تهتم بها ما يعرف بالتغيير التنظيمي.

### المطلب الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

تعد ظاهرة التغيير التنظيمي القضية الأولى في عالم اليوم، عالم المتغيرات السريعة عالم لا تهدئ حركته أو تتوقف، وتتجلى ظاهرة التغيير كذلك في حياتنا اليومية، ومن حولنا، وقد يظهر في صور متعددة، كالتغيير في الأوضاع الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية وفي أنماط التسيير في المؤسسة، التي تعد جزء من هذا العالم المتغير بصفتها نظام مفتوح على البيئة المتواجدة فيها، هذا ما يجعلها تتفاعل مع التغيرات الجارية فيها، وذلك لتحقيق التوازن المطلوب، عن طريق التغيير التنظيمي الهادف.

### الفرع الأول مفهوم التغيير التنظيمي:

ليس من السهل حصر تعريف للتغيير التنظيمي في بعض السطور وذلك لتعدد نطاق حدوده فقد يمس التغيير الأفراد والموارد البشرية، وقد يحدث في جوانب تكنولوجية كإدخال معدات وآلات جديدة بغية مواكبة التطورات وتقليل تكلفة الإنتاج، كما قد يكون التغيير في الهيكل التنظيمي كزيادة وحدات إنتاج جديدة للمؤسسة. ولتعرف التغيير التنظيمي وجب علينا أولاً أن نقوم بتعرف كل كلمة على حدا "التغيير" و "التنظيم".

أ. تعرف التغيير:

- عرف (1995) Recordo أن التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية حيث تتطلب إدارة التغيير قيادة حكيمة قادرة على التطور والازدهار والتقديم وذلك حسب الظروف المحيطة بالمؤسسة.
- وعرف (أفندي 2004) التغيير بأنه ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه للتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1432هـ - 2011م، ص ص 29-30.

ب. تعريف التنظيم:

- يعرف ريتشارد هال Richard Hull التنظيم على أنه تجمع له حدود واضحة نسبيا ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات، وأنظمة تنسيق عضوية، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبيا في البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم وعلى التنظيم نفسه، وعلى المجتمع.<sup>1</sup>

▪ تعريف التغيير التنظيمي:

بعد التطرق إلى تعريف كل مفهوم على حدا سنحاول الآن تعريف التغيير التنظيمي كمفهوم متكامل كما عرفه مجموعة من العلماء والمختصين فقد لقي التغيير التنظيمي اهتماما كبيرا من طرف صناع القرار في المؤسسات والباحثين وإن دل ذلك فإنما يدل على مدى أهمية التغيير التنظيمي في النهوض بالمؤسسة والحفاظة على بقائها واستمرارها في جو تنافسي كبير، وسنعرض أهم التعاريف في محاولة لضبط مفهوم كامل شامل للتغيير التنظيمي:

- التغيير التنظيمي: "عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد".<sup>2</sup>

- ويعرف أحمد أحمد طاهر التغيير التنظيمي على أنه: "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة تعتمد على مجهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة".<sup>3</sup>

ومنه نستخلص أن التغيير التنظيمي هو: «ذلك التحول الذي يكتنف المنظمات كاستجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث في بيئتها الداخلية أو الخارجية، إما بشكل تلقائي أو مخطط، ويعني التغيير التلقائي الانحراف عن الماضي بطريقة عفوية غير مخططة، أما التغيير المخطط فيعني ذلك التغيير المنظم والموجه نحو أهداف مقصودة ومحددة سلفا بهدف التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها".

المطلب الثاني- أهمية التغيير التنظيمي وأهدافه:

الفرع الأول – أهمية التغيير التنظيمي:

هناك ثلاث عناصر أساسية جعلت لعملية التغيير أهمية كبيرة وتتمثل فيما يلي:

- ◀ أهمية التغيير بالنسبة للعاملين: وذلك من خلال: المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم داخل المؤسسة؛ لأنهم يرون المؤسسات تبني على هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات وتضع حواجز اجتماعية وإدارية بين المراكز الوظيفية، بتعدد قنوات إصدار الأوامر والتعليمات؛
- ◀ العاملون يريدون وظائف ومهام تتحدى مهاراتهم، وهذا من أجل تنمية شخصياتهم وتوسيع خبراتهم؛

<sup>1</sup>سماني حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 2018 / 2017، ص 39.

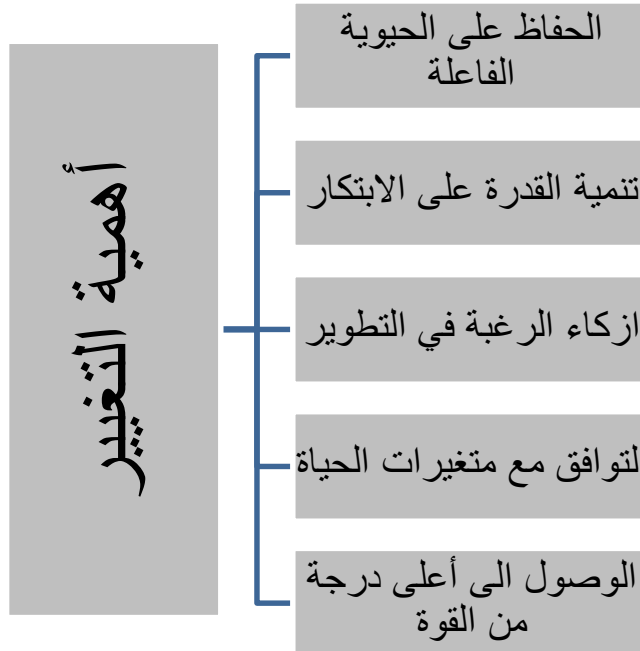
<sup>2</sup>معين محمود عياصرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، عمان: دار الحامد، سنة 2007، ص151-152.

<sup>3</sup>محمد حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، ط01، 2004، ص19..

- ◀ رؤية العامل للعمل الذي يقوم به، ومدى احترام المؤسسة لكرامته الإنسانية، هذا يكون بالدرجة الأولى، إلا أن الممارسات الإدارية مازالت تؤكد على أن التحفيز المادي والحفاظ على الوظيفة، وتنسى باقي الاهتمامات؛
- ◀ العاملون يريدون المزيد من الاهتمام بالمسائل الاجتماعية في المؤسسة، وخاصة تحقيق الذات للفرد، والثقة المتبادلة بين أعضاء المؤسسة، والاحساس بالدفء الاجتماعي.
- أ- أهمية التغيير بالنسبة للعملاء: إن العميل يريد من المؤسسة أن تقدم له منتجات خالية من العيوب، وأن تسلمها له في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة، وبالتالي فإن رضا العملاء احتل مكانة الصادرة في إستراتيجيات المؤسسة وأصبح له تأثير كبير عليها. وحسب هذا التطور فقد انتهجت بعض المؤسسات سياسة اشتراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات وخطط المؤسسة، لدرجة أصبح البعض يتكلم عن جودة الخدمة المادية والمعنوية وأصبحت الجودة تعرف بأنها كل ما يلبي رغبات واحتياجات العملاء.
- ب- أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة (الجودة الشاملة): المؤسسة، وباختلاف أنواعها وطبقا لنظرية النظم، هي نظام مفتوح، ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويؤثر فيها، ولذلك فهي ليست في حالة سكون أو ثبات، وإنما تتغير باستمرار وبالتالي عليها العمل بكل ما لديها من أجل مواجهة هذا التغيير والتأقلم معه. وهذا طبعا كله يتم من خلال مدخل واحد ألا وهو الجودة الشاملة، الذي يعتبر من أهم مداخل التغيير الهادف إلى التحسين المستمر في مستوى الأداء.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح أهم الجوانب الأساسية لأهمية للتغيير:

الشكل رقم (1-1): الجوانب الأساسية لأهمية التغيير.



المصدر: (الخضيري، 2003)

<sup>1</sup>اليلي بن عيسى، محمد قريشي، راضية مغزي لعراقي، مقاومة التغيير التنظيمي، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، العدد: 02، 2021، ص ص: 247- 248.

## الفرع الثاني أهداف التغيير التنظيمي:

إن الهدف من التغيير التنظيمي هو الوصول بالمنظمة إلى أعلى درجة من الأداء والاستمرارية بهدف التغلب على معوقات التنمية والتطور ومن الأهداف الأساسية لعملية التغيير التنظيمي ولقد لخصها (ماهر، 2005) فيما يلي:

- ✓ بناء محيط مناسب للتغيير والتطوير والابداع؛
  - ✓ تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها؛
  - ✓ بناء مناخ محابي للتغيير والتطوير والابداع؛
  - ✓ زيادة مقدررة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين القدرة على البقاء والنمو.<sup>1</sup>
- وهناك أهداف أخرى لتغيير التنظيمي من بينها:

- مساعد الافراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- مساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.<sup>2</sup>

## المطلب الثالث-أنواع التغيير التنظيمي ومراحله:

### الفرع الأول: أنواع التغيير التنظيمي.

صنف الكثير من كتاب الإدارة التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي إلى العديد من التصنيفات منها ما يلي:

#### 1- حسب مدى التغطية:

- تطوير كلي (التطوير التنظيمي): يشمل نظاما بكامله (منظمة، أو إدارة، أو قسم، أو مصنع، أو أفراد) وتكون باللجوء إلى (الخصخصة، أو الاندماج، أو الجودة الشاملة) وهي أمثلة للتطوير الكلي؛
- تطوير جزئي (التغير التنظيمي): يشمل عناصر أو أجزاء في أحد الأنظمة أو بعض الأنظمة. مثل (محاولة تدريب العاملين في أحد الأقسام، أو اجراء حركة تنقلات داخل إدارة، أو تحديث التكنولوجيا في أحد الإدارات).

#### 2- حسب ما يتم تغطيته:

- كل المنظمة: الاندماج، الاستحواذ، إعادة الهيكلة الكلية، إدارة الجودة الكلية؛
- إدارة أو قسم: إعادة تنظيمها، تفتيتها، دمجها، تنشيط فرق العمل فيها؛
- مصنع: إعادة بناؤه، إعادة تحديث التكنولوجيا فيه، تقليل عمالته، إغلاقه للأبد؛
- أفراد: تطوير المهارات الشخصية، والسلوكية، والفنية، والإدارية، برامج التدريب بمختلف أنواعها، قرارات الترقية، قرارات النقل.

<sup>1</sup>يونيس سلام، مقاومة التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري – تيزي وزو، 2019/ 2020، ص 52.

<sup>2</sup>محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2004، ص 449.

### 3- حسب درجة الهيكلية:

- تطوير هيكلية (خطة رسمية محددة الخطوات): محدد الشكل، محدد النتائج، محدد التدخلات لها جداول زمنية، وميزانيات للصرف؛
- تطوير عفوي (يحدث دون تدخل يذكر وبشكل غير رسمي تقريبا) يحدث من داخل المنظمة ولتحمس بعض المسؤولين وهو تطوير بسبب النشوء والارتقاء والنمو الطبيعي للأشياء.

### 4- حسب سرعة التطوير:

- تطوير تدريجي: يشبه النمو الطبيعي للفرد (النضج، التعلم، الخبرة). وهو تطوير بطيء وتراكمي يترك فرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليه شيئا فشيئا؛
- تطوير فجائي (ثوري): هو تطوير سريع ومتلاحق (للمرة على الوجه تفيق المنظمة وتعيدها إلى مسارها مرة أخرى).

### 5- حسب الشكل أو المضمون:

- تطوير شكلي: يهتم بالإجراءات والشكل، (التركيز على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم، تبسيط الإجراءات دون تنفيذها، إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها). وهذا يجعل التطوير شكليا أو إجرائيا، ويبقى الحال كما هو عليه؛
- تطوير في المضمون: يهتم في الأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الإنسانية وجوهر الشيء. (وضع خطط استراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة، وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون، ويتدربون عليها، ويحصلون على صلاحيات تنفيذية لها، ويتابعون تنفيذها).<sup>1</sup>

## الفرع الثاني: مراحل التغيير التنظيمي.

يقسم ث. ادريس مراحل التغيير إلى عشر مراحل وتستعمل عادة في التطبيق العملي:

أولا. توصيف وتشخيص الوضع الحالي، من حيث:

- ✓ مجالات القوة والضعف في المؤسسة، والموقف؛
- ✓ الفرص والقيود أو التحديات في البيئة المحيطة؛
- ✓ تحديد وتشخيص الفجوات؛
- ✓ تصور مبدئي للمشكلة وأعراضها.

ثانيا. دراسة وتحليل الموقف أو المشكلة.

ثالثا. تحديد مجالات التغيير والتطوير.

رابعا. وضع خطة التغيير والتطوير وأهدافها والمشروعات التي تنطوي عليها، والآليات المناسبة للتنفيذ.

خامسا. مناقشة خطة ومشروعات التطوير مع المسؤولين في المؤسسة وإجراء التعديلات المناسبة.

<sup>1</sup>لانا خالد خلف الحسان، التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، مجلة العربية للنشر العلمي AJSP، بلدية رحاب الجديدة، الإصدار السادس – العدد اثنان وخمسون، 2- شباط – 2023م، ص ص: 473- 474.

سادسا. تحديد المتطلبات اللازمة لتنفيذ خطة التغيير والتطوير (مادية، بشرية، قانونية وإدارية).  
سابعا. التمهيد لتنفيذ خطة التغيير والتطوير للتغلب على المقاومة من التنظيمات الرسمية أو غير الرسمية، مع الحرص على خلق المناخ التنظيمي المواتي للتغيير.  
ثامنا. وضع نظام الأولويات لتنفيذ خطة التغيير والتطوير، وكذلك الجداول الزمنية المناسبة بعد مناقشتها والموافقة عليها من جانب الإدارة العليا.

تاسعا. تصميم مؤشرات تقييم الأداء الكمية والنوعية للمشروعات الخاصة بالتطوير أثناء وبعد التنفيذ.  
عاشرا. البدء في تنفيذ خطة ومشروعات التطوير مع متابعة التنفيذ والتقييم على أسس موضوعية وواقعية.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من الأسباب التي تدفع العاملين بمقاومة التغيير وعدم الامتثال له ومن بين هذه الأسباب موجز ما يلي:

#### ❖ أسباب اقتصادية:

تتمثل في الخوف من الخسائر المادية الناتجة عن تخفيض الأجور أو المكافآت والحوافز المترتبة عن رفع معدلات الإنتاج، لهذا فغالبا ما تقوم الجماعات المستفيدة ماديا من الوضع القائم سابقا بالمقاومة إذا رأت أن هناك تهديدا لمصالحها الشخصية، ففي المنشآت الجزائرية مثلا، ترتب على التعديلات الهيكلية معاناة كثير من الفاعلين وحرمانهم حيث برزت أغلبية من المتضررون من ذلك تعبيرا دفاعيا منهم للحفاظ على مناصب الشغل من جهة والإبقاء على العلاقات الصناعية التي خبروها سابقا من جهة أخرى، ي العمل تأجيل التحويل نحو الوضعية الجديدة الاقتصاد الحر.

#### ❖ أسباب اجتماعية:

تبرز خاصة من خلال التغيير في العلاقات والروابط الشخصية الناتجة عن فقدان المركز والنفوذ جراء التعديلات الجديدة، مما يؤدي إلى الخوف من ظهور وضعيات اجتماعية جديدة تنتج عنها درجة إشباع أقل، فضلا عن الاستياء الناتج من عدم المشاركة في عملية التغيير، مما يجعل الفاعلين ينظرون إليه على أنه في صالح القمة "فقط، وفي هذا المجال يرى الباحث عبد الله ساقور أن التحكم عن بعد عند الشروع في عملية التحويل طريقة تفتقد أدنى شروط الكفاءة، فهي عملية معقدة تستوجب جوانب غاية في التخطيط والتفصيلية ويشترط فيها أن لا تتعارض ومطالب ذوي العلاقة بالتحويل ذاته.

#### ❖ أسباب شخصية:

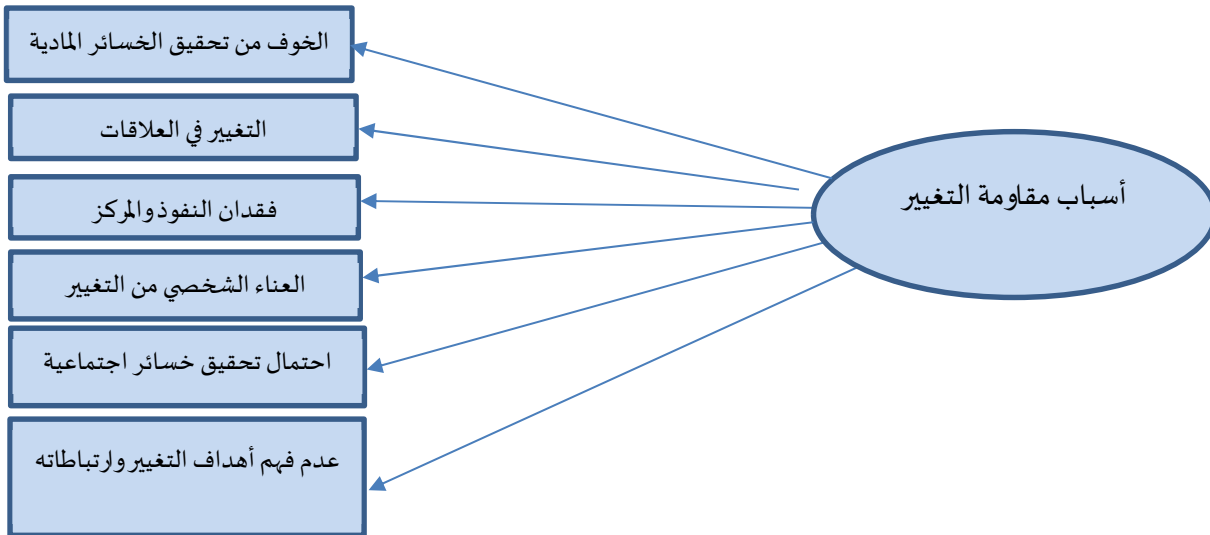
تمثل العادات والسلوكيات المترسبة من المرحلة السابقة عائقا رئيسيا أمام التغيير، ومما يزيد من تقويتها هو غياب الوضوح حول عملياته وأهدافه الشيء الذي يدعم التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاح الخوف من المجهول عند الفاعلين ولاسيما إذا كانت هناك تجارب سابقة قد عرفت الفشل.

<sup>1</sup>عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015-2016، ص 23-24.

ويقاوم العمال التغيير في حالة اعتقادهم أنهم سوف يفقدون الاعتبار وفي هذه الحالة فإن غالبية الافراد المعنيين بالأمر يهتمون بأنفسهم فقط ونادرا ما يفكرون في المنفعة العامة التي قد تترتب على التغيير، بحيث أن شعور العامل بالتغيير يسبب تهديدا مباشرا لمصالحه الشخصية والمهنية وغالبا ما تؤدي إلى المقاومة وقد حددت هذه المصالح في:

- القوة: السلطة ومراقبة السلوك التنظيمي؛
- النفوذ: وهو مرتبط بالزيادة في مستوى الدخل أو ما يشبه ذلك؛
- المقام: وهو مرتبط بالمكانة والاحترام والقبول من طرف الآخرين؛
- درجة الجهد المبذول: وتجنب الظروف التي تتطلب جهد أكبر؛
- الكفاءة المهنية: الاحترام من طرف مجموعة العمل بسبب الكفاءة؛
- قلة الفهم والثقة: يميل الافراد إلى مقاومة التغيير عند عدم فهمهم للهدف وميكانيزمات التغيير المسطر، ويحدث هذا خاصة عند انعدام الثقة بين الأطراف المتورطة في تقديم المشروع، وإعطاء اقتراحات التعديل؛
- اختلاف التقييمات: تكون مقاومة التغيير عندما يختلف الافراد المساهمون في التنظيم حول تقييمهم للمصاريف والارباح الناتجة عن التغيير المقترح، ويكون هذا الاختلاف في تقييم عندما تكون المعلومات عن التغيير غير دقيقة وهنا يظهر جانب إيجابي للمقاومة لأنها تساعد على دفع المسؤولين للتحري والبحث عن المعلومات الكاملة والدقيقة وإعادة الحسابات والتحليلات حتى تتوحد التقييمات والتوقعات.<sup>1</sup>

وشكل (2-1): التالي يبين أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي.



المصدر: (سليم العايب، استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، حوليات جامعة الجزائر 1، جامعة المدية، العدد 29 – الجزء الثاني، ص 177 – 178).

<sup>1</sup>سليم العايب، استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، حوليات جامعة الجزائر 1، جامعة المدية، العدد 29 – الجزء الثاني، ص 177 – 178.

## المبحث الثاني: استراتيجيات التقليل من المقاومة و إنعكساتها في إرساء التغيير التنظيمي.

أن التغيير في المنظمات يخلق نوعاً من الشكوك والمقاومة عند العاملين، وهذا يجعل عملية التغيير تواجه صعوبات في تحقيقها لأهدافها المرجوة وعليه إذا لم تتفهم الإدارة عملية المقاومة فإن احتمالات نجاح التغيير تصبح محدودة جداً وتكاد لا تذكر، ومن هنا لا تستطيع الإدارة أن تقف مكتوفة الأيدي تجاه مقاومة الأفراد بل يجب عليها أن تسعى جادة وأن تبذل قصارى جهودها وتتخذ شتى الإجراءات والوسائل الكفيلة لتخفيف حدة المقاومة من خلال اتباع مجموعة من الاستراتيجيات تساعد في التقليل من حدة المنافسة.

### المطلب الأول: استراتيجيات التقليل من المقاومة

معتزاً بزيادة شدة مقاومة التغيير جميع مستويات وأجزاء المنظمة، فإن احتمالات نجاح التغيير تصبح محدودة جداً وتكاد لا تذكر، ومن هنا لا تستطيع الإدارة أن تقف مكتوفة الأيدي تجاه مقاومة الأفراد بل يجب عليها أن تسعى جادة وأن تبذل قصارى جهودها وتتخذ شتى الإجراءات والوسائل الكفيلة لتخفيف حدة المقاومة، ومن بين الاستراتيجيات العامة لتقليل مقاومة التغيير نذكر أهمها:

#### ❖ إستراتيجية التعليم والاتصال **Education and Communication**

يمكن لهذه الإستراتيجية تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير ويفترض هذا الأسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال وأن أي توضيح للحقائق يؤدي إلى التقليل من المقاومة ويمكن تحقيق هذا الاتصال من خلال المناقشات المباشرة أو المذكرات أو التقارير أو العرض الجماعي، ومن أبرز إيجابيات هذه الإستراتيجية أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً.

#### ❖ إستراتيجية المشاركة والاندماج **Participation and Involvement**

تستخدم هذه الإستراتيجية عندما لا يكون لدى القائمين على التغيير كافة المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير وعندما يكون لدى الآخرين القدرة على المقاومة ومن إيجابيات هذه الإستراتيجية أن الأفراد الذين يسمح لهم بالمشاركة سوف يكونوا ملتزمين بتنفيذ التغيير وكذلك كافة المعلومات لديهم، والخطورة هنا أن المشاركين يقدمون تصميمات غير مناسبة، كما قد يستغرق وقتاً طويلاً.

#### ❖ إستراتيجية التسهيل والدعم **Facilitation and Support**

تقوم هذه الإستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة تواءم مع متطلبات عملية التغيير، وتقديم الدعم اللازم وأيضاً توفير كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المناسبة، مما يبرئ أداءاً فعالاً للمشاركين في برنامج التغيير، إضافة للدعم النفسي والعاطفي الذي قد يساعد على تقليل المقاومة للتغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنه لا توجد طريقة أخرى أفضل منها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتاً طويلاً بالإضافة إلى تكلفتها العالية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>شوابي سارة، بغداد تركية، الاستراتيجيات المعتمدة في تخفيض مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص، مجلة البحوث والدراسات التجارية - العدد الثاني - سبتمبر 2017، ص 29-30.

### ❖ إستراتيجية التفاوض والاتفاق Negotiation and Agreement

حينما يكون لدى العاملين أو المديرين الحجة والمعلومة بأن التغيير سيضرهم يحتاج الأمر من المنظمة أن تتفاوض معهم الأمر الذي يعني ضرورة تقديم تنازلات لهم سعياً للاتفاق معهم ويتم ذلك من خلال تقديم حوافز ومزايا وخدمات حتى تضمن المنظمة على مقاومتهم، وفي بعض الأحيان قد يكون هذا الأسلوب ملائماً وطريقاً سهلاً لتجنب المقاومة العنيفة ومن بين سلبياته أنه مكلف للغاب.

### ❖ إستراتيجية المناورة والاستقطاب

وهي عبارة عن فن استخدام الحيل السياسية وقد ينجح استخدامها حينما لا تنجح الطرق السابقة كما أنها تعني فن التأثير على العاملين من خلال اقتناء معلومات معينة ذات أثر إيجابي على العاملين، وبالرغم من تميز هذا الأسلوب بالسرعة وعدم التكلفة إلا أنه يؤدي إلى نتائج عكسية إذا شعر العاملين بما تقوم به المنظمة من مناورة.

### ❖ إستراتيجية التهديد الضمني والصريح Explicit and Implicit coercion

يمكن اعتبارها الاستراتيجية الأخيرة في كل الحالات التي تستخدم لتقليل مقاومة التغيير، فيلجأ المديرون إلى استخدام القوة/ السلطة لجعل الأفراد يتقبلون التغيير وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بفقدان وظائفهم أو تقليل فرصة الترقية أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير، ومن إيجابياتها أنها أسلوب سريع وقد يتغلب على نوع المقاومة أما فيما يخص سلبياتها فهي أسلوب محفوفاً.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: انعكاسات استراتيجيات التقليل من المقاومة في إرساء التغيير التنظيمي

لمقاومة التغيير آثار مختلفة ومتنوعة وهي تتراوح بين الآثار السلبية والإيجابية، ويبقى على المنظمة معرفة هذه الآثار وكل على حدى.

أولاً: سلبيات مقاومة التغيير: تعتبر مقاومة التغيير التنظيمي عموماً من القوى المعرقلة لما لها من آثار سلبية قد تؤدي إلى فشل أو تعطيل برامج هذا التغيير وفيما يلي بعض السلبيات التي قد تسببها مقاومة التغيير التنظيمي.

- إضعاف قيادة التغيير والتشكيك في مدى فاعلية برامج التغيير التنظيمي.
- تبعثر جهود المعنيين ببرامج التغيير وتحويلها من تنفيذ هذه البرامج إلى البحث عن أساليب التغلب على المقاومة.
- هدر الوقت، حيث تؤدي المقاومة إلى إطالة المدة اللازمة لتطبيق برامج التغيير التنظيمي.
- تدني مستويات الأداء لدى العاملين خاصة في ظل انشغالهم بالصراعات التنظيمية وتزايد معدلات الغياب ودوران العمل.
- انتشار الآثار النفسية والاجتماعية السلبية على مستوى الفرد والجماعة مما يفتح الباب أمام الصراعات التنظيمية.

<sup>1</sup>شوابي سارة، بوغاري فاطمة الزهراء، استراتيجيات التخفيف من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية – دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية في القطاع العام والخاص، مجلة الاقتصاد والتجارة الدولية، المجلد (1)، العدد (1)، 2019، ص 67.

➤ انخفاض مستويات الالتزام والولاء التنظيمي للمنظمة لدى عملها وجمهورها.

➤ الإخلال بسلامة سير عمل المنظمة وعدم قدرتها على مجاراة المنظمات الأخرى.

ثانياً: إيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي.

كثيراً ما ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها ظاهرة سلبية ومع ذلك لها مجموعة من النواحي الإيجابية والمتمثلة أساساً في:

➤ مقاومة التغيير يجبر إدارة المنظمة على توضيح كل جوانب التغيير للعاملين من أهداف ووسائل وأثار بشكل أفضل.

➤ مقاومة التغيير تكشف ضعف قنوات الاتصال وعدم فعاليتها في نقل المعلومات.

➤ حالة الخوف والقلق التي تنتاب العاملين جراء هذا التغيير تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل دقيق للنتائج المحتملة للتغيير.

➤ تكشف مقاومة التغيير أن تدفع الإدارة إلى تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبحدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة وبتالي التخطيط والتنفيذ السليم لعملية التغيير التنظيمي.

➤ المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول اتجاهات العمال نحو قضية معينة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: عرض الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية ومقارنتها بالدراسة الحالية

سنتناول فيما يلي مجموعة من الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية والتي لها علاقة بدراستنا:

#### الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية والاجنبية:

##### أولاً- الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة (محمد مصطفى القصبي)، (2008)<sup>2</sup> بعنوان: "اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير".

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

<sup>1</sup>نبيل سوفي، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010-2011، ص 119-120.

<sup>2</sup>محمد مصطفى القصبي، اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير، مجلة تنمية الرافدين، العدد 30، العراق، 2007.

3. دراسة (فاطمة الزهراء بوغاري، سارة شوابي)، (2019)<sup>1</sup> بعنوان: "استراتيجيات التخفيف من مقاومة التغيير التنظيمي".

4. هدفت هذه الدراسة الى تحديد أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص للتخفيف من مقاومة التغيير التي تعتبر هذه الأخيرة عائق كبير لعملية التغيير، فكلما كان التغيير الذي تسعى اليه المنظمة كبيراً كلما ازدادت الحاجة لوضع استراتيجية فعالة لإدارة التغيير ومعالجة المقاومة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة على أنها:

◀ تتبع المنظمات الجزائرية سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص عدة استراتيجيات للتحكم في مقاومة العاملين والتخفيف من حدتها وجعل العاملين يتقبلون بالتغيير، ومن أهم هذه الاستراتيجيات " استراتيجيات التعليم والاتصال".

3. دراسة (معمر صورية)، (2023)<sup>2</sup> بعنوان: "الأنماط القيادية وتأثيرها في التقليل من أشكال مقاومة التغيير".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية في التقليل من مقاومة التغيير بالمديرية الجهوية لموبيليس بالشلف، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالمديرية الجهوية، والبالغ عددهم (55) موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (29) فقرة، تم توزيع (48) استبانة، وتم استرجاع (37) استبانة صالحة للتحليل، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات المجموعة، اعتماداً على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماع (SPSS) توصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائياً للأنماط القيادية، على التقليل من مقاومة التغيير، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية جاءت بدرجات ما بين المتوسطة والضعيفة، لجميع الأنماط القيادية (الديمقراطية، الأوتوقراطية، والقيادة الحرة) بأشكال مقاومة التغيير، وقد أوصت الدراسة إلى:

◀ بضرورة تفعيل الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية، في التقليل من أشكال مقاومة التغيير، وضرورة التقليل من تبني قادة موبيليس الشلف من بعض خصائص القيادة الأوتوقراطية، والقيادة المتساهلة

4. دراسة (تغريد صالح سعيقان، أحمد عدنان الطيط)، (2009)<sup>3</sup> بعنوان: "ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني، وتكونت عينة الدراسة من (209) فرداً يعملون في أربعة مصارف وتم اختيارهم بأسلوب العينة الطبقية العشوائية. وتم تطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة تتمتع بدلالات صدق وثبات مقبولة، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

<sup>1</sup>فاطمة الزهراء بوغاري، سارة شوابي، استراتيجيات التخفيف من مقاومة التغيير التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتجارة الدولية، العدد 1، 2019.

<sup>2</sup>معمر صورية، الأنماط القيادية وتأثيرها في التقليل من أشكال مقاومة التغيير، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 2، 2023.

<sup>3</sup>تغريد صالح سعيقان، أحمد عدنان الطيط، ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السابع، الأردن، 2009.

- ✓ إن درجة ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات في القطاع المصرفي الأردني مرتفعة.
- ✓ إن مستوى الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني كان مرتفعا.
- ✓ توجد علاقة إيجابية بين استراتيجيتي التوعية الموجهة، والعقلانية وبين الأداء المؤسسي.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات.

### ثانيا - الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

1دراسة ( Rubab Khalid-Muhammad Nadeem Dogar-Muhammad Arif)(2021)<sup>1</sup> بعنوان: "Resistance To Organizational Change: Barrier Or Opportunity? مقاومة التغير التنظيمي حاجز ام فرصة؟".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تعريف المنظمات للتغير التنظيمي والمقاومة بما في ذلك ادارتها وتهدف ايضا الى استكشاف كيفية تعامل المنظمات مع مقاومة التغير التنظيمي عندما تأخذ المنظمة بعين الاعتبار كفرصة أو عائق ، ولقد اجريت هذه الدراسة في بنكين في باكستان بنك تشارترد لتقييم مقاومة التغير التنظيمي في شكل دراسة حالة من خلال جمع البيانات باستخدام المنهجية النوعية، حيث تم اجراء مقابلات فردية وجماعية مركزة وكانت على النحو التالي: 14 مقابلة فردية و 11 مقابلة جماعية مركزة كانت المقابلة على المستوى الاداري للموظفين و اظهرت هذه النتيجة أن المقاومة جزء من التغير اذ تواجه كل منظمة مستوى معين من التغير فتأخذ بعض المنظمات بشكل ايجابي وتتعامل معه على انه فرصة ، مقارنة ببعض المنظمات الاخرى التي تعتبره أمرا سلبياً وتتعامل معه كحاجز

2. دراسة (Taher Mohamed-YavuzDemiral)(2022)<sup>2</sup> Resistance to Change and Change Management ( in Organization: Comparison Study of Libya and Tourkey) بعنوان: "مقاومة التغير وادارة التغير في المنظمات: مقارنة بين ليبيا وتركيا "

هدفت هذه الدراسة إلى تغير عاملا حاسما في نجاح المنظمات، وذلك بسبب التطور السريع في التكنولوجيا وبيئة العمل فهدفت هذه الدراسة الى المقارنة بين الأساليب المستخدمة في ادارة التغير في ليبيا وتركيا يتضمن ذلك فحص تصورات الموظفين لمقاومة التغير من خلال اخذ عينة تكونت من 248 مدير تم اختيارهم كان منها 140 مديرا من جامعة طبرق -ليبيا- و108 من جامعة كاستا مونو-تركيا-ومن خلال تحليل معطيات الاستبيان عن طريق SPSS كانت النتائج أن السبب الاكثر أهمية لمقاومة الموظفين للتغير في ليبيا هي عدم التخطيط للتغير عكس ذلك في تركيا التي كانت المقاومة اقل نتيجة للتواصل الذي كان بين الادارة والموظفين والطرق الادارية المتبعة للتغلب عليه . وأظهرت

<sup>1</sup>Rubab Khlidk,Muhammad Nadeem Dogar,Muhammad Arif,Resistance To Organizational Change: Barrier Or Opportunity? ,Webology (ISSN:1735-188X) Volume 18, Number5,2021.

<sup>2</sup>Taher Mohamed, Yavuz Demirel, Resistance to Change and Change Management in Organization: AComparison Study of Libya and Tourkey, Intenational journal Of Social, Vol: 8, Issue: 55, 2022.

النتائج التي توصل اليها كلا من البلدين أن الاستعداد للتغيير أمر ضروري، كما تؤكد الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية في اسباب التغيرات والاساليب الإدارية فيما يتعلق بالبلدين

3. دراسة (RosemondBoohenel-AsamoahAppiah Williams)،<sup>1</sup>(2012) (RosemondBoohenel-)

(AsamoahAppiah Williams) بعنوان: "مقاومة التغيير التنظيمي".

تعتبر مقاومة التغيير التنظيمي واحدة من معوقات التوسع التنظيمي والنمو لتداعياتها السلبية، ولذلك سعت هذه الدراسة، لدراسة العوامل التي تؤثر على مقاومة التغيير التنظيمي في مجمع "أوتي ابواه." غانا اعتمادا على استخدام الاحصاء الوصفي لتحليل البيانات باستخدام العينات الطبقية والاستبيانات ذاتية الرادة فأشارت النتائج الى ان قلة مشاركة الموظفين في صنع القرار وانعدام الثقة في الادارة ساهمت بشكل كبير في مقاومة عالية، اضافة الى عوامل اخرى مثل قلة الحافز، ضعف قنوات الاتصال وتبادل المعلومات ايضا ساهم في المقاومة، وكان اقتراح الدراسة الى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وبناء الثقة وتقبل النقد البناء.

4. دراسة (RosemondBoohenel-AsamoahAppiah Williams)،<sup>2</sup>(2022) Réduire l'effet du

comportement anti –changement résultant du changemet organisationnel causé par COVID

(19) بعنوان: "تقليل تأثير السلوك المضاد للتغيير الناتج عن ذلك التغيير التنظيمي الناجم عن

كوفيد19".

هدفت هذه الدراسة إلى غرضين رئيسين الاول الى التعرف على العوامل التي تؤدي الى مقاومة التغيير والغرض الثاني هو تحديد السبب الرئيس لمقاومة التغيير في المؤسسات للبنوك المغربية الناتجة عن الازمة الصحية فيروس كورونا ، لاسيما العمل عن بعد ، وتسريع الحلول وفي اعقاب هذه التغيرات بدأت البنوك في التقييم بوتيرة أكبر حين خفضت من مؤشرات أداء موظفيها للتحقق مما اذا كانت التغيرات كان لها اثر على موظفيها فأجريت الدراسة على 113 موظفا في أحد البنوك وبعد تحليل النتائج اظهرت الإحصائيات أم العوامل الرئيسية للمقاومة هي: الفائدة الملموسة لمقاومة التغيير ، الخوف ، جودة المعلومات المقدمة ، مشاركة الموظفين .

<sup>1</sup>Rosemond Boohenel, Asamoah Appiah Williams, Rosemond Boohenel-Asamoah Appiah Williams, **International Business and Management**, Vol.4, No.1,2012.

<sup>2</sup>Rosemond Boohenel-Asamoah Appiah Williams, Réduire l'effet du comportement anti –changement résultant du changemet organisationnel causé par COVID 19, **Revue Internationale des Sciences de Gestion** :2665-7473 Vol 5, N 2, 2022.

## الفرع الثاني - مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

سنحاول في هذا الفرع تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الاجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف.

أولاً - أوجه التشابه: تتمثل أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في النقاط التالية:

- 1- المنهج المستعمل: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكل من الدراسات السابقة والحالية؛ 2- أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات لسبعة من الدراسات السابقة والحالية؛
  - 2- أداة تحليل البيانات: تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS كأداة لتحليل البيانات لكل من الدراسات الحالية والسابقة
  - 3- كما انه كان هناك اتفاق كبير بين الدراسات السابقة والحالية من حيث المتغير المستقل في أنه هناك استراتيجيات للتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي، مما أدى الى تشابه ايضا في التغيير التابع.
  - 4- ثانياً - أوجه الاختلاف: هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء من حيث الزمان والمكان، العينة، منهجية الدراسة وحددت في عدة أوجه هي كما يلي:
- أنجزت الدراسة الحالية خلال الموسم 2023/ 2024 أما بالنسبة للحدود المكانية فقد تمت الدراسة داخل حدود الجزائر في حين ان الدراسات السابقة تمت في بيئات عربية وأجنبية وكانت بين السنوات 2008-2023 وشملت الاماكن التالية الجزائر، الاردن، العراق، ليبيا، باكستان، المغرب، تركيا، غانا.
  - ركزت الدراسة على عينة عشوائية والتي شملت الموظفين بمختلف مناصبهم والبالغ عددهم ثلاثة وستون (63) موظفاً. وركزت مختلف الدراسات كذلك على عينات مختلفة أكثر أو أقل من عينة الدراسة الحالية.
  - اختلفت ايضا من حيث الهدف حيث هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على معرفة كيف تتعامل المنظمات مع مقاومة التغيير، وحصرت أي تحديد السبب الرئيسي لمقاومة التغيير من بين الاسباب المتعددة، وكذا اختيار الاستراتيجية الأنجع بينما هدفت الدراسة الحالية بشكل كبير ومحدد على ارساء التغيير التنظيمي في المنظمات كنتيجة ايجابية للإستراتيجيات المتبعة في التقليل من المقاومة.

ثالثا – مجال الاستفادة من الدراسات السابقة: مكننتنا الدراسات السابقة من الاستفادة من عدة جوانب سواء نظرية أو تطبيقية، ومساهمتها في صياغة فرضيات الدراسة بالإضافة الى:

- ضبط متغيرات الدراسة، حيث كان المتغير المستقل استراتيجيات التقليل من المقاومة والمتغير التابع دور هاته الاستراتيجيات في ارساء التغيير التنظيمي؛
- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة اساسية في البحث وانطلاقة جيدة لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة
- ساهمت في الاثراء الفكري والاداري للجانب النظري للدراسة وصياغة واعداد الجانب التطبيقي؛
- ساهمت وبشكل كبير في اعداد استمارة الاستبيان؛
- المساهمة في الاطلاع على الأساليب وأدوات الاحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة مما ساعد على تحديد الاداة المناسبة\*لاختيار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛
- الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر علينا الكثير من الجهد والوقت.

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال دراستنا لهذا الفصل إبراز الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي من تعريف التغيير التنظيمي، وأهميته وأهدافه، وأنواعه، وكذا مقاومة التغيير وأسبابه إضافة الى الاستراتيجيات المنتهجة للتقليل من المقاومة مع إبراز الدور الهام الذي تلعبه هذه الاستراتيجيات في إرساء التغيير التنظيمي في المنظمات كما تم التطرق الى بعض الدراسات السابقة باللغتين العربية والاجنبية والتي لها علاقة بموضوع دراستنا، وللتأكد من الجانب النظري لهذه الدراسة وتدعيمه قمنا بدراسة تطبيقية كانت كما سنوضحها في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية للاستراتيجيات  
التقليل من المقاومة وإنعكساتها في إرساء التغيير التنظيمي

تمهيد:

يتناول هذا الفصل توصيفاً شاملاً لإجراءات الدراسة الميدانية التي قمنا بها لتحقيق أهداف الدراسة، ويتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، وبناء وتصميم الأداة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

المبحث الأول: الطريقة والادوات المستعملة في الدراسة الميدانية

المطلب الاول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب الى الطريقة المعتمدة والادوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الاول: منهجية الدراسة الميدانية ومصادر جمع البيانات

أولا - منهج الدراسة:

قامت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره أحد الطرق لجمع المعلومات.

**المنهج الوصفي التحليلي:** يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع محل الدراسة ووصف النتائج التي يتوصل اليها وتحليلها المنهج الاحصائي: يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستخدام الاساليب والادوات الاحصائية في تحليل البيانات لمعرفة استراتيجيات التقليل من المقاومة وانعكاساتها في ارساء التغيير التنظيمي من خلال العينات 63.

**ثانيا - مصادر جمع البيانات:** تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات هما كالتالي:

**المصادر الثانوية:** تم الاعتماد في الجانب النظري على مجموعة من المراجع والمصادر المعتمدة كالكتب والمجلات والمقالات والرسائل الجامعية (ماجستير، دكتوراه) ومراجع اخرى لها صلة بالموضوع، وكدى الاستفادة من الدراسات السابقة.

**المصادر الاولية:** أي ما في الجانب التطبيقي ونضرا لعدم كفاية المصادر الثانوية لتحقيق اهداف الدراسة تم اللجوء الى مصادر أولية، من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض والاعتماد على اراء العينة حول المحاور في هذا الاستبيان  
**ثالثا - متغيرات الدراسة:**

الجدول 1-متغيرات الدراسة

| متغيرات الدراسة |                                 |
|-----------------|---------------------------------|
| المتغير المستقل | استراتيجيات التقليل من المقاومة |
| المتغير التابع  | ارساء التغيير التنظيمي          |

المصدر: من اعداد الطلبة

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

أولاً - مجتمع الدراسة: - يتكون مجتمع الدراسة من كل من له صفة موظف وعامل يمكن ان يكون له دور في الدراسة الميدانية والذي لا يمكن تحديده وحصره بحكم ان الاستبانة كان بطريقة الكترونية.

ثانياً- عينة الدراسة: تشمل عينة عشوائية من العاملين في مختلف المناصب في مؤسستي تسيير مصالح مطارات الجزائر والمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية، ولقد تم تخصيص ثلاثة وستون (63) استبانة.

الجدول رقم (2): عينة الدراسة

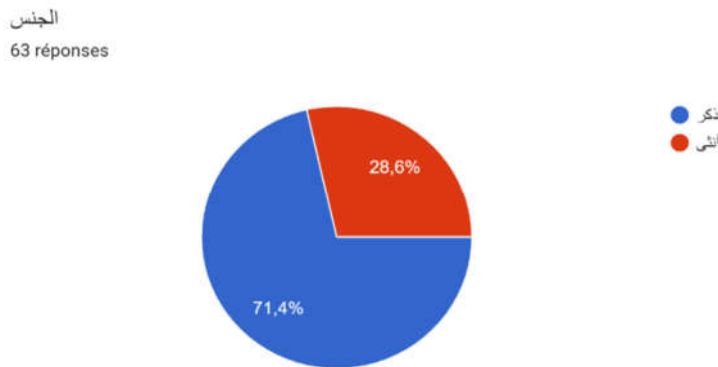
| النسبة المئوية | العدد | البيان                          |
|----------------|-------|---------------------------------|
| %100           | 63    | عدد الاستثمارات الموزعة         |
| %100           | 63    | عدد الاستثمارات المسترجعة       |
| %00            | 00    | عدد الاستثمارات الملغاة         |
| %100           | 63    | عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل |

المصدر: من اعدادا الطلبة وفقا لتوزيع الاستبيان

ثالثا - خصائص عينة الدراسة: يقصد بخصائص عينة الدراسة ب البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة المستجوبة وذلك لمعرفة الخصائص الديمغرافية لهم وقد شملت هاته الخصائص (الجنس، السن المستوى التعليمي سنوات الاقدمية، المسمى الوظيفي) ويكن ايضاحها كما يلي:

1- الجنس:

الشكل رقم (1-2): توزيع افراد العينة وفق متغير الجنس



المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الجدول (2-1) توزيع افراد العينة وفق متغير الجنس

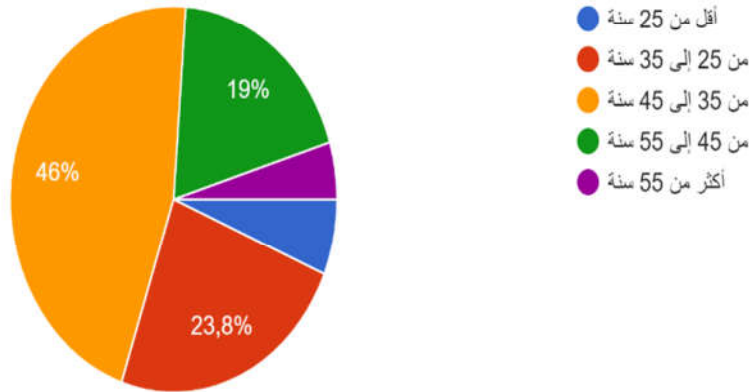
| النسبة المئوية % | العدد | الجنس   |
|------------------|-------|---------|
| 71.4             | 45    | ذكر     |
| 28.6             | 18    | أنثى    |
| %100             | 63    | المجموع |

المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل ان معظم افراد العينة كانوا من الذكور حيث بلغت نسبة 71.4% ما يقابله نسبة 28.6% اناث وهذا راجع الى طبيعة النشاطات المختلفة

2- الفئة العمرية (السن) الشكل رقم (2-2): توزيع افراد العينة وفق متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية  
63 réponses



المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

الجدول (2-2) توزيع افراد العينة وفق متغير الفئة العمرية (السن)

| العمر            | العدد | النسبة المئوية % |
|------------------|-------|------------------|
| أقل من 25 سنة    | 04    | 6.7 %            |
| من 25 إلى 35 سنة | 15    | 23.8 %           |
| من 35 إلى 45 سنة | 29    | 46 %             |
| من 45 إلى 55 سنة | 12    | 19 %             |
| 55 سنة فأكثر     | 03    | 4.5 %            |
| المجموع          | 63    | 100 %            |

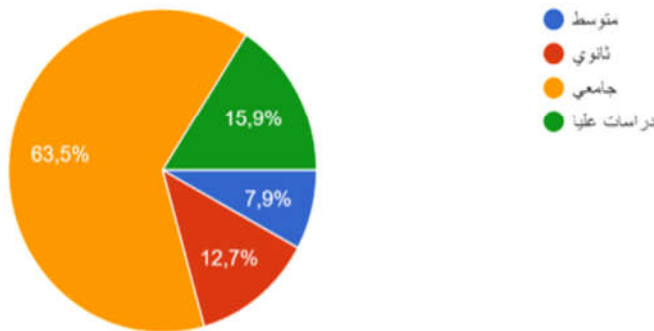
المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول (2-2) أن معظم أفراد عينة البحث ينتمون للفئة العمرية 35-45 سنة، حيث بلغت نسبتهم 46%، وبلغت نسبة أفراد العينة الذين ينتمون للفئة العمرية من 25 - 35 سنة 23.8%، ونسبة أفراد العينة الذين ينتمون للفئة العمرية من 45 - 55 سنة 19%، ونسبة أفراد العينة الذين ينتمون للفئة العمرية أقل من 25 سنة 6.7%، في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين ينتمون للفئة العمرية أكثر من 55 سنة 4.5%.

ويمكن إجمالاً ملاحظة أن غالبية مفردات العينة ممن يتصفون بالأعمار المرتفعة، حيث تراوحت أعمارهم من 35 عامًا إلى 45 عامًا، أي بنسبة قدرها 46% من إجمالي مفردات العينة، مما يعني أن المؤسسات التي طبقت عليها الدراسة تقوم بإدارتها كفاءات شابة ناضجة وقادرة على العطاء

3 - المستوى التعليمي الشكل رقم (2-3): توزيع افراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي  
63 réponses



المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

الجدول (2-3) توزيع افراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي:

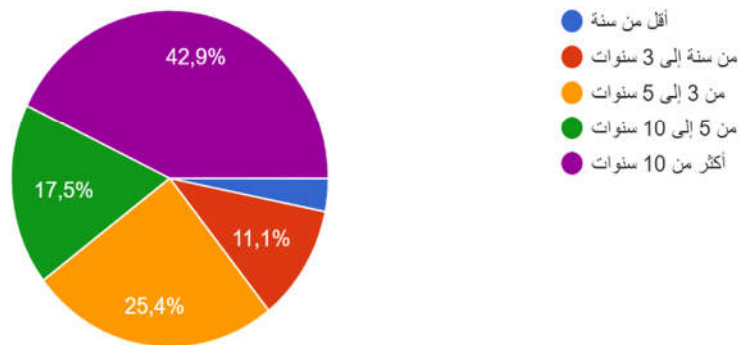
| النسبة المئوية % | العدد | المستوى التعليمي |
|------------------|-------|------------------|
| 7.9%             | 05    | متوسط            |
| 12.7%            | 08    | ثانوي            |
| 63.5%            | 40    | جامعي            |
| 15.9%            | 10    | دراسات عليا      |
| 100%             | 63    | المجموع          |

المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول (2-3) أن ما نسبته 63.5% من مفردات العينة لديهم مستوى جامعي والبالغ عددهم 40 موظفا، مما يعني أن المستوى التعليمي لمفردات العينة يعتبر مرتفعاً، ويشجع على الأخذ بأرائهم، يليها ما نسبته 15.9% من مفردات العينة لديهم مستوى دراسات عليا و 12.7% مستوى ثانوي وهما بنسبة متقاربة أما المستوى المتوسط فقد كان بنسبة 7.9%.

4 - سنوات الخبر المهنية: الشكل رقم (4-2): توزيع افراد العينة وفق متغير سنوات الخبر المهنية

سنوات الخبرة في المؤسسة  
63 réponses



المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

الجدول (2-4) توزيع افراد العينة وفق متغير سنوات الخبر المهنية

| النسبة المئوية % | العدد | سنوات الخبرة        |
|------------------|-------|---------------------|
| 3.2%             | 02    | أقل من 1 سنوات      |
| 11.1%            | 07    | من سنة إلى 03 سنوات |
| 25.4%            | 16    | من 03 الى 05 سنوات  |
| 17.5%            | 11    | من 05 إلى 10 سنوات  |
| 42.9%            | 27    | أكثر من 10 سنوات    |
| 100%             | 63    | المجموع             |

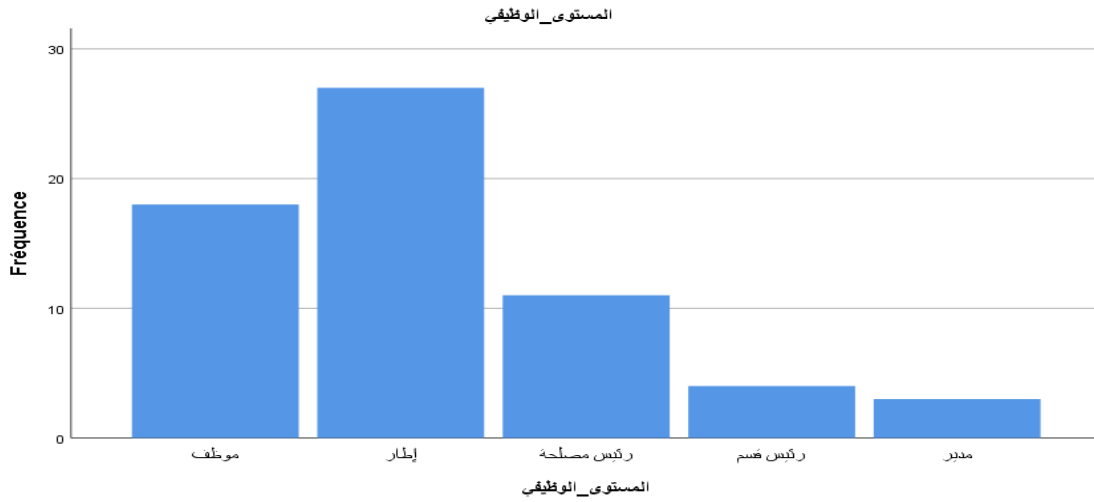
المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على SPSS

يلاحظ من الجدول (2-4) أن معظم أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تنتمي للفئة أكثر من 10 سنوات، حيث بلغت نسبتهم 42.9%، وبلغت نسبة أفراد العينة الذين تنتمي سنوات خبرتهم للفئة بين 03 الى 05 سنوات 25.4%، ونسبة أفراد العينة الذين تنتمي سنوات خبرتهم للفئة بين 05 الى 10 سنوات 17.5%، ونسبة أفراد العينة الذين تنتمي سنوات خبرتهم للفئة بين 01 سنة إلى 03 سنوات 11.1%، في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين تنتمي سنوات خبرتهم للفئة أقل من سنة 3.2%.

وهذا ما يعني ان معظم مفردات العينة لديهم خبرة عالية، وهذا يتفق مع ما ذكر سابقًا من أن معظم مفردات العينة من ذوي الأعمار المرتفعة،

5 - المستوى الوظيفي:

الشكل رقم (5-2): توزيع افراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي



المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

الجدول (2-5) توزيع افراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي

| النسبة المئوية % | العدد | مسمى الوظيفة |
|------------------|-------|--------------|
| 28.6%            | 18    | موظف         |
| 42.9%            | 27    | إطار         |
| 17.5%            | 11    | رئيس مصلحة   |
| 6.3%             | 04    | رئيس قسم     |
| 4.8%             | 03    | مدير         |
| 100%             | 63    | المجموع      |

المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول (2-5) أن معظم أفراد عينة البحث هم من الكوادر فئة إطار، حيث بلغت نسبتهم 42.9%، وبلغت نسبة أفراد العينة من فئة الموظفين 28.6%، ونسبة أفراد العينة من رؤساء المصالح 17.5%، ونسبة أفراد العينة من رؤساء الاقسام 6.3%، ونسبة أفراد العينة من مديري الإدارات 4.8%، وهي نسبة منخفضة كونهم يعزفون حتى عن ملأ الاستبيان

ويلاحظ من الجدول (2-5) أن مسمى وظيفة إطار قد حصل على أعلى نسبة من بين المسميات الوظيفية الأخرى، ويليه مباشرة وظيفة موظف، ويمكن إرجاع ذلك -بحسب بعض أفراد العينة- إلى أن هؤلاء الذين لديهم وظيفة إطار بقدر أنهم لا يحتلون المرتبة الأولى في المؤسسات كعدد لكتهم يحتلون المرتبة الأولى في الرغبة في التغيير عكس رتبة مدير الذين يحتلون المرتبة الأخير.

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة

قام الباحثان باستخدام برنامج الجداول الإلكترونية (Excel) لتفريغ البيانات من الاستبانة، وإعداد ملف البيانات، ثم تمت مراجعتها والتحقق من صحة التفريغ، وبعد ذلك تم إدخال البيانات وتحليلها على برنامج (SPSS)، ومن ثم قام الباحثان باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات، والنسب المئوية، لحساب توزيع آراء مجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لترتيب استجابات أفراد عينة الدراسة.
- معامل ألفا كرنباخ، لقياس ثبات أداة الدراسة.

المتوسط المرجح حيث يتم حساب القيم (الأوزان) ثم يتم تحديد الاتجاه لمقياس ليكارت الخماسي LikertScale الفرع الثاني

### - الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة، فقد تم اعتماد الاستبانة الإلكترونية كوسيلة لجمع البيانات من مجموعة من الأفراد عن طريق إجاباتهم عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول الموضوع.

وتعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخدامًا في مجالات البحث وهي الأداة الرئيسية التي تخدم الباحث في الاستفتاء أو فحص المبحوثين)، أنها أنسب الأدوات لجمع المعلومات؛ للتعرف على إثر استراتيجيات التقليل من المقاومة في إرساء التغيير التنظيمي إضافة إلى الحرية الكبيرة التي تتيحها للمستجيبين في ذكر أسمائهم وأمورهم الشخصية وحرية الإجابة على الاستبانة وعدم إلزامهم بشيء فيتحمسون للإجابة عليها.

ومن أجل الوصول بهذه الاستبانة إلى الصورة التي تجعلها مناسبة لقياس الظاهرة محل الدراسة، فقد تم الاطلاع على عدد من الدراسات والبحوث والأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وفي ضوء القراءات الخارجية وآراء عينة البحث، ومن خلال اطلاعنا على العديد من الدراسات في هذا الموضوع فقد تمت صياغة الاستبانة في شكلها النهائي.

- تكون سلم الاستبانة من سلم ليكارت الخماسي كما هو مبين في الشكل التالي:

الجدول رقم (03) مقياس ليكارت الخماسي

| موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|------------|-------|-------|-------|------------|
| 5          | 4     | 3     | 2     | 1          |

المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على دراسات سابقة

بعد اختيار عينة الدراسة ووزعت الاداة تم تبويب البيانات وترمها ومعالجتها احصائيا، ولتحديد مستوى الموافقة استخدمنا الادوات الاحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط اجابات المبحوثين حول العبارات الاستبيان ومقارنتها.
- الانحراف المعياري الذي يوضح التشتت في اجابات الافراد لدراسة فكلما اقتربت من الصفر يعني تركيز الاجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
- المدى لتحديد طول الفئة = اعلى درجة موافق بشدة وأدنى درجة معارض بشدة
- تحديد طول الفئة باستخدام المدى = أكبر قيمة واقل قيمة = 5-1
- تم قسم المدى على عدد الفئات  $0.8 = 4/5$  وبعد ذلك يضاف اليها 0.8 الى الحد الادنى فتصبح كالآتي

الجدول رقم (04) الاتجاه العام للعينة

| الاتجاه العام للعينة   | المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة |
|------------------------|------------------------------------|
| منخفض جدا (معارض بشدة) | 1 - 1.80                           |
| منخفض (معارض)          | 1.80 - 2.60                        |

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية للاستراتيجيات التقليل من المقاومة و انعكاساتها في إرساء التغيير التنظيمي

|                        |           |
|------------------------|-----------|
| متوسط (محايد)          | 3.40-2.60 |
| مرتفع (موافق)          | 4.20-3.40 |
| مرتفع جدا (موافق بشدة) | 5-4.20    |

المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على دراسات سابقة

الفرع الثالث - تحكيم الاستبانة وصدقها:

صدق الاستبانة: تم عرض الاستبانة على بعض المتخصصين، وطلبت منهم أن يدلوا بخبرتهم في هذه الاستبانة، وبيّنوا رأيهم بحكم خبرتهم في هذا الميدان، ثم الى المشرف لكي يكون تصميم الاستبانة وفق ما أوصى وفي الاخير تمت الصياغة، وقد وسمت الأداة (الاستبانة) بالصدق الأداة بعد التعديلات المطلوبة قد أصبحت مقياسًا مناسبًا لقياس ما صُممت له.

ثبات الاستبانة: للتأكد من ثبات الاستبانة تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة الفاكرونباخ، وبلغت قيمة المعامل (0.900) وهو معامل ثبات عال يمكن الاطمئنان له في تطبيق الأداة، وتعد هذه الدرجة درجة ثبات جيدة لمثل هذه الدراسة

الجدول رقم (05) ثبات الاستبانة

| المحاور   | العبارات | معامل الثبات |
|---|----------|--------------|
| استراتيجيات التقليل من المقاومة<br>ارساء التغيير التنظيمي | 40       | 0.900        |

المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

المبحث الثاني – عرض نتائج الدراسة التطبيقية ومناقشتها: سيتم في هذا المبحث عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

المطلب الأول – عرض وتحليل نتائج الدراسة: سيتم فيه عرض وتحليل العبارات المتعلقة بالأبعاد التنظيمية والتي هي:

#### ابعاد الدراسة:

لقد تم تحليل نتائج الدراسة وفقاً لأسئلة التي صنفت الى ستة 06 ابعاد، وذلك بعرض كل سؤال ثم الإجابة عليه على النحو التالي:

#### البعد الأول: استراتيجية التعليم والاتصال

للإجابة على السؤال الأول تم تخصيص (5) عبارات لقياس آراء أفراد عينة الدراسة، حول العبارات المتعلقة استراتيجية التعليم والاتصال، وفيما يلي عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول هذه العبارات:

#### جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول متغير استراتيجية التعليم والاتصال

| م | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مدى الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| 1 | تتواصل إدارة المؤسسة بشكل واضح وفعال مع الموظفين حول التغييرات التنظيمية.         | 3.33            | 1.03              | 2       | موافق        |
| 2 | تقدم إدارة المؤسسة معلومات كافية حول أسباب وأهداف التغييرات التنظيمية.            | 3.25            | 1.03              | 1       | موافق        |
| 3 | أشعر بأنني على دراية كافية بأسباب ونتائج التغييرات التنظيمية.                     | 3.28            | 0.94              | 4       | موافق        |
| 4 | تستخدم إدارة المؤسسة قنوات اتصال متنوعة لإيصال المعلومات حول التغييرات التنظيمية. | 3.25            | 1.12              | 3       | موافق        |
| 5 | أشعر بالارتياح لطرح أسئلة واستفسارات حول التغييرات التنظيمية.                     | 3.47            | 0.93              | 5       | موافق        |
|   | المتوسط العام لبعدها استراتيجية التعليم والاتصال                                  | 3.31            | 1.01              | -       | موافق        |

المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية للاستراتيجيات التقليل من المقاومة و انعكساتها في إرساء التغيير التنظيمي

التعليق: يتضح من الجدول (6) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ 3.31 وانحراف معياري بقيمة 1.01 وهذا يعني ان درجة الموافقة الكلية لهذا البعد كانت متوسطة بينما كانت درجة الموافقة للعبارة: تقدم إدارة المؤسسة معلومات كافية حول أسباب وأهداف التغييرات التنظيمية بالدرجة الاولى وهي نسبة عالية مما يدل على ان معظم المستجوبين يرون ان الادارة لديها اتصال قوي مع الموظفين حول التغيير التنظيمي

### البعد الثاني: استراتيجية المشاركة والاندماج

#### جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول متغير استراتيجية المشاركة والاندماج

| م | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مدى الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| 1 | تشجع إدارة المؤسسة مشاركة الموظفين في عملية التغيير التنظيمي.           | 2.76            | 1.17              | 5       | موافق        |
| 2 | يتم أخذ آراء واقتراحات الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات التغيير. | 2.80            | 0.99              | 1       | موافق        |
| 3 | أشعر بأن لدي دور فعال في عملية التغيير التنظيمي.                        | 3.04            | 0.95              | 4       | موافق        |
| 4 | تتيح لي إدارة المؤسسة الفرصة للمساهمة في إنجاح عملية التغيير.           | 2.88            | 0.96              | 2       | موافق        |
| 5 | أشعر بالملكية والمسؤولية تجاه التغييرات التنظيمية.                      | 2.96            | 0.99              | 3       | موافق        |
|   | المتوسط العام لبعد استراتيجية المشاركة والاندماج                        | <b>2.88</b>     | <b>1.01</b>       | -       | موافق        |

المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان متوسط اجابات الافراد تتجه نحو الموافقة حيث بلغ المتوسط العام قيمة 2.88 وانحراف معياري بقيمة 1.01 مما يد على تبني الادارة استراتيجية المشاركة كبعد هام في عملية التغيير التنظيمي

البعد الثالث: استراتيجية التسهيل والدعم

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول متغير استراتيجية التسهيل والدعم

| م | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مدى الموافقة |
|---|--|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| 1 | تقدم إدارة المؤسسة التدريب والدعم اللازم للموظفين للتكيف مع التغييرات التنظيمية. | 3.19            | 1.09              | 2       | موافق        |
| 2 | تتوفر الموارد اللازمة (مادية وبشرية) لتنفيذ التغييرات التنظيمية بنجاح.           | 3.00            | 1.06              | 3       | موافق        |
| 3 | أشعر بالدعم من إدارة المؤسسة خلال عملية التغيير التنظيمي.                        | 3.04            | 0.97              | 4       | موافق        |
| 4 | تُرَاعَى إدارة المؤسسة احتياجات الموظفين النفسية والعاطفية خلال فترة التغيير.    | 2.61            | 1.09              | 5       | موافق        |
| 5 | أشعر بالثقة في قدرتي على التكيف مع التغييرات التنظيمية                           | 3.36            | 0.92              | 1       | موافق        |
|   | المتوسط العام لبعد استراتيجية التسهيل والدعم                                     | 3.66            | 1.09              | -       | موافق        |

المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

**التعليق:** يتضح من الجدول رقم 08 ان المتوسط العام كان ما قيمته 3.66 والانحراف المعياري ما قيمته 1.09 وهما قيمتان لا بأس بهما ويعبران عن ايجابية هذا البعد وان درجة الموافقة كانت بنسبة عالية لعبارة أشعر بالثقة في قدرتي على التكيف مع التغييرات التنظيمية مما يوشح على وجود تغييرات تنظيمية في المنظمات ووجود شعور بالثقة من طرف الموظفين اهذه التغييرات التنظيمية.

البعد الرابع: استراتيجية التفاوض والاتفاق

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول متغير استراتيجية التفاوض والاتفاق

| م | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مدى الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| 1 | تفاوض إدارة المؤسسة مع الموظفين المتأثرين سلبًا بالتغييرات التنظيمية.               | 2.87            | 0.97              | 4       | موافق        |
| 2 | تقدم إدارة المؤسسة حوافز ومزايا لتشجيع الموظفين على قبول التغيير.                   | 2.93            | 1.17              | 3       | موافق        |
| 3 | أشعر بأن إدارة المؤسسة تأخذ مخاوفي ومصالحى بعين الاعتبار.                           | 2.98            | 0.92              | 1       | موافق        |
| 4 | تتم معالجة الآثار السلبية للتغييرات التنظيمية بشكل عادل ومنصف.                      | 2.73            | 0.90              | 2       | موافق        |
| 5 | أشعر بالرضا عن الحلول التي توصلت إليها إدارة المؤسسة مع الموظفين المتأثرين بالتغيير | 2.84            | 0.93              | 5       | موافق        |
|   | المتوسط العام لبعد استراتيجية التفاوض والاتفاق                                      | <b>2.87</b>     | <b>0.97</b>       | -       | موافق        |

المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

**التعليق:** ما يلاحظ أيضا في هذا الجدول وجود انخفاض في المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لاستراتيجية التفاوض والاتفاق مقارنة بالاستراتيجيات الماضية حيث بلغت المتوسط العام 2.87 واحراف معياري 0.97 وكانت درجة الموافقة بنسبة أكبر للعبارة رقم 4 مما يعني ان المنظمات تأخذ مخاوف الموظفين بعين الاعتبار في عملية التغيير التنظيمي مما يستدعي المنظمات تطبيق هذه الاستراتيجية في التغيير التنظيمي.

البعد الخامس: استراتيجية المناورة والاستقطاب:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول متغير استراتيجية المناورة والاستقطاب

| م | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مدى الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| 1 | أشعر بأن إدارة المؤسسة شفافة وصادقة في تواصلها مع الموظفين حول التغييرات التنظيمية. | 2.74            | 1.19              | 5       | موافق        |
| 2 | أثق في دوافع إدارة المؤسسة عند إجراء التغييرات التنظيمية.                           | 2.84            | 1.12              | 3       | موافق        |
| 3 | تجنب إدارة المؤسسة استخدام التلاعب أو الخداع لإقناع الموظفين بالتغيير.              | 2.98            | 1.19              | 2       | موافق        |
| 4 | تعتمد إدارة المؤسسة على المعلومات الصحيحة والموضوعية عند التواصل حول التغييرات.     | 3.14            | 1.17              | 4       | موافق        |
| 5 | أشعر بأن إدارة المؤسسة تتعامل مع الموظفين باحترام وتقدير                            | 3.22            | 1.05              | 1       | موافق        |
|   | المتوسط العام لبعد استراتيجية المناورة والاستقطاب                                   | <b>3.98</b>     | <b>1.14</b>       | -       | موافق        |

المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

**التعليق:** اظهرت نتائج هذا الجدول أن قيمة المتوسط العام لهذا البعد كان 3.98 وانحراف معياري 1.14 وهي قيم متوسطة ومقبولة اضافة الى درجة موافقة عالية في العبارة 5 مما يدل على وجود احترام وتقدير مقبول بين المنظمات والموظفين في عملية التغيير التنظيم

البعد السادس: استراتيجيات التهديد الضمني والصريح

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول متغير استراتيجية التهديد الضمني الصريح

| م | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مدى الموافقة |
|---|--|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| 1 | تستخدم إدارة المؤسسة التهديدات أو العقوبات لإجبار الموظفين على قبول التغيير. | 2.96            | 1.20              | 1       | موافق        |
| 2 | أشعر بالخوف من فقدان وظيفتي أو التعرض لعقوبات إذا قاومت التغيير.             | 3.19            | 1.21              | 3       | موافق        |
| 3 | تخلق إدارة المؤسسة بيئة عمل مليئة بالخوف والتوتر.                            | 3.04            | 1.06              | 4       | موافق        |
| 4 | أشعر بأن إدارة المؤسسة لا تهتم بآراء ومشاعر الموظفين.                        | 3.11            | 1.10              | 2       | موافق        |
| 5 | أفكر في ترك العمل بسبب أسلوب إدارة المؤسسة في التعامل مع التغيير             | 3.06            | 1.11              | 5       | موافق        |
|   | المتوسط العام لبعد استراتيجية التهديد الضمني -الصريح                         | 3.07            | 1.03              | -       | موافق        |

المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

**التعليق:** يتضح من خلال نتائج هذا الجدول ان المتوسط الحسابي العام كان 3.07 وانحراف معياري 1.03 وهذا يعني ان درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على العبارات كانت متوسطة مما يدل على ان المستجوبين من العمال يرون ان هناك تطبيق لهذه الاستراتيجيات من طرف المنظمات

استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير:

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

| م | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مدى الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| 1 | استراتيجية التعليم والاتصال                         | 3.31            | 1.01              | 1       | موافق        |
| 2 | استراتيجية المشاركة والاندماج                       | 2.88            | 1.01              | 4       | موافق        |
| 3 | استراتيجية التسهيل والدعم                           | 3.66            | 1.09              | 2       | موافق        |
| 4 | استراتيجية التفاوض والاتفاق                         | 2.87            | 0.97              | 3       | موافق        |
| 5 | استراتيجية المناورة والاستقطاب                      | 3.98            | 1.14              | 6       | موافق        |
| 6 | استراتيجية التهديد الضمني والصریح                   | 3.07            | 1.03              | 5       | موافق        |
|   | المتوسط العام استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير | 3.29            | 1.04              | -       | موافق        |

المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

**التعليق:** من خلال الجدول نلاحظ ان المتوسط الحسابي العام كان ما قيمته 3.29 وانحراف معياري 1.04 وهذا يعني ان درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على العبارات كانت متوسطة مما يدل على وجود تطبيق مقبول ومتوسط استراتيجيات التقليل من المقاومة.

تحليل بعد التغيير التنظيمي:

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التغيير التنظيمي:

| م | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مدى الموافقة |
|---|--|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| 1 | أرى أن التغييرات التنظيمية ضرورية لنجاح المؤسسة.                               | 4.04            | 0.90              | 3       | موافق        |
| 2 | أتوقع أن تؤدي التغييرات التنظيمية إلى تحسين أداء المؤسسة.                      | 4.06            | 0.89              | 2       | موافق        |
| 3 | أشعر بالتفاؤل بشأن مستقبل المؤسسة بعد تطبيق التغييرات التنظيمية.               | 3.93            | 1.02              | 5       | موافق        |
| 4 | أنا على استعداد للتعاون مع إدارة المؤسسة لإنجاح التغييرات التنظيمية.           | 4.11            | 0.96              | 1       | موافق        |
| 5 | أعتقد أن التغييرات التنظيمية ستكون مفيدة لمصلحة الموظفين والمؤسسة على حد سواء. | 4.04            | 0.95              | 4       | موافق        |
|   | المتوسط العام لبعده التغيير التنظيمي   | <b>4.03</b>     | <b>0.94</b>       | -       | موافق        |

المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول ان المتوسط العام كان 4.03 وانحراف معياري 0.94 وهو مؤشر يدل على الموافقة

العالية على عبارات التغيير التنظيمي وان الموظفين من افراد العينة يرون الموافقة على ضرورة التغيير

المطلب الثاني - تحليل ومناقشة نتائج الدراسة: يتضمن هذا المطلب نتائج الدراسة التي تم التوصل اليها ومناقشتها من خلال اختبار صحة فرضيات الدراسة

أولاً- اختبار نموذج الدراسة: سنقوم هنا بدراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة للدراسة (استراتيجيات التقليل من المقاومة) مع التغيير التنظيمي، إضافة الى اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من صحتها وكل هذا بناء على نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد

### 1- دراسة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتغيير التنظيمي.

للتأكد من وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والتي تتمثل في استراتيجيات التقليل من المقاومة مع التغيير التنظيمي يتم حساب معامل الارتباط بيرسون. يقوم حساب هذا المعامل على فرضيتين احصائيتين هما: H0: توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة احصائية بين كل من (استراتيجيات التقليل من المقاومة والتغيير التنظيمي) H1: لا توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة احصائية بين كل من (استراتيجيات التقليل من المقاومة مع التغيير التنظيمي)

### جدول رقم (14) علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتغيير التنظيمي:

| المتغيرات المستقلة    | _استراتيجية_ التعليم الاتصال | _استراتيجية_ المشاركة_ الاندماج | _استراتيجية_ التسهيل والدعم | _استراتيجية_ التفاوض_ والاتفاق | _استراتيجية_ المناورة_ والاستقطاب | استراتيجية_ التهديد_ الضمني_ والصرح |
|-----------------------|------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| معامل الارتباط بيرسون | ,376**                       | ,446**                          | ,267*                       | ,149                           | ,254*                             | -,234                               |
| مستوى الدلالة Sig     | ,002                         | ,000                            | ,035                        | ,243                           | ,045                              | ,065                                |

المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط للاستراتيجيات مقاومة التغيير والتغيير التنظيمي كانت معظمها موجبة والتي تراوحت بين (0.44 و0.14) مما يدل على وجود ارتباط موجب قوي بين متغيرات الدراسة والتغيير التنظيمي، وهذا ما تؤكده قيم مستوى الدلالة الاحصائية التي كانت بين (0.00 و0.64) وهو ما يؤكد ايضا وجود ارتباط موجب قوي ذو دلالة احصائية بين المتغيرات والتغيير التنظيمي. وبالتالي رفض الفرضية الثانية H1 ونقبل الفرضية الثانية H0 والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة احصائية بين كل من (استراتيجيات التقليل من المقاومة – استراتيجيات الاعلام و الاتصال، استراتيجية المشاركة والاندماج، استراتيجية التسهيل والدعم، استراتيجية المناورة والاستقطاب،) و التغيير التنظيمي (الاستراتيجية لتفاوض والاتفاق، استراتيجية التهديد الضمني والصریح) فليس لهما تأثير على المتغير التابع أي التغيير التنظيمي بحكم ان معامل ارتباطهما كان أكبر من 0.05

#### ✚ اختبار الفرضيات: لنقوم بدراسة فرضيات نموذج الدراسة واختبارها وجب اختبار نموذج الانحدار الخطي

المتعدد وهذا للتأكد من وجود أثر للاستراتيجيات التقليل من المقاومة على التغيير التنظيمي هذا بعد المرور على الخطوات التالية:

#### ✚ الخطوة الاولى: تحديد معامل الارتباط التعدد، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل) وهذا لقياس

درجة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتغيير التنظيمي في النموذج المختبر.

#### ✚ الخطوة الثانية: تحديد نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية النموذج المعتمد وذلك بناء على نتائج

اختبار فيشر.

#### ✚ الخطوة الثالثة: تقدير معاملات الانحدار واختبارها وذلك لمعرفة مدى تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة

على المتغير التابع.

#### ✚ أ- نموذج الدراسة وفرضيتها: لقد تم تحديد الاشكالية الرئيسية للدراسة والتي كانت ما هي استراتيجيات

التقليل من المقاومة التنظيمية، وما هي انعكاساتها في إرساء التغيير التنظيمي؟ والتي من خلالها تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- تنفيذ استراتيجيات فعالة لتقليل المقاومة سيؤدي إلى تسهيل إرساء التغيير التنظيمي وزيادة احتمالية نجاحه.

ومنها تمت التجزئة الى فرضيات فرعية.

H1-توفر إستراتيجية تواصل واضحة : يؤدي توفير اتصالات واضحة ومنتظمة حول أسباب ومنافع التغيير إلى الحد من عدم

اليقين والخوف لدى الموظفين، وبالتالي تقليل مقاومتهم؛

H2- توفر عنصر اشراك أصحاب المصلحة : يؤدي إشراك أصحاب المصلحة في عملية التخطيط والتنفيذ في حشد دعمهم

وتفهمهم، ومنع مقاومتهم النشطة؛

H3- توفر قيادة قوية : القيادة القوية والرؤية، التي تتواصل بوضوح وتحلف ثقافة إيجابية، يمكن أن تكون فعالة في الحد من

المقاومة وحشد الدعم للتغيير؛

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية للاستراتيجيات التقليل من المقاومة و انعكاساتها في إرساء التغيير التنظيمي

H4- توفر الاستماع والتعاطف: الاستماع إلى مخاوف الموظفين وإظهار التعاطف يظهر أن القيادة تتفهم مخاوفهم،

مما يساعد على-بناء الثقة وتقليل المقاومة- معامل التحديد المعدل - معامل التحديد - معامل الارتباط

المتعدد : نجد في الجدول التالي نموذج الانحدار الخطي المتعدد من اجل اختبار الفرضيات الفرعية

جدول رقم (15) معامل التحديد المعدل - معامل التحديد - معامل الارتباط المتعدد

| معامل التحديد المعدل - $R^2$ ajusts | معامل التحديد - $R^2$ | معامل الارتباط التعدد - R |
|-------------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| ,376                                | ,141                  | ,127                      |

المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرات المستقلة حيث قدرت قيمة المعامل

الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات ب 0.127 كما استطاعت المتغيرات المستقلة تفسير ما قيمته 14.1%

من المتغير التابع والباقي يعود لمتغيرات اخرى تؤثر على التغيير التنظيمي، اما قيمة معامل التحديد المعدل بلغت

قيمته 37.6%.

### ت-تحليل التباين (ANOVA)

جدول رقم (16) تحليل التباين (ANOVA)

| النموذج  | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | فيشر F | القيمة المعنوية Sig | مستوى الدلالة | الدلالة     |
|----------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------------|---------------|-------------|
| الانحدار | 5.493          | 1           | 5.493          | 10.024 | 0.002               | 0.05          | دال احصائيا |
| البواقي  | 33.430         | 61          | 0.548          |        |                     |               |             |
| الكلية   | 38.923         | 62          |                |        |                     |               |             |

المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

التعليق: من خلال الجدول رقم 14 جدول ANOVA نجد ان  $F=10.024$  لان قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي توجد دال احصائيا لاستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير مع التغيير التنظيمي

ث - تقدير معاملات النموذج واختبارها:

جدول رقم (17) تقدير معاملات النموذج واختبارها

| النموذج          | القيمة ستودنت<br>المحسوبة T | المعاملات المعيارية | المعاملات الغير معيارية |                | القيمة الاحتمالية Sig |
|------------------|-----------------------------|---------------------|-------------------------|----------------|-----------------------|
|                  |                             | Beta                | المعامل                 | الخطأ المعياري |                       |
| الثابت           | 3.755                       |                     | 1.817                   | 0.118          | 0.000                 |
| التغيير التنظيمي | 3.166                       | 0.376               | 0.372                   | 0.484          | 0.002                 |

المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

التعليق: من خلال الجدول اعلاه رقم 17 يظهر لنا ان قيمة الثابت في النموذج بلغت 0.118 وهو غير دال إحصائية لان قيمة sig تساوي 0.000 وقيمة مستوى الدلالة الاحصائية تساوي 5%

## خلاصة الفصل:

تم في هذا الجزء التطرق الى الجاب التطبيقي من الدراسة، حيث لواقع تطبيق استراتيجيات التقليل من المقاومة لدى العاملين حيث كان فيه مبحثين تضمن الاول الى الادوات المستعملة في الدراسة اما المبحث الثاني تم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

ومن خلال ما توصلنا اليه من معطيات ونتائج للدراسة الميدانية باستخدام الاستبيان الموزع على ثلاثة وستون (63) عاملا وعرض وتحليل النتائج بغية الوصول الى اثبات او نفي لفرضيات الدراسة والتي لخصت الى ما يلي:

1- اتضح أنه يوجد مستوى متوسط للاستراتيجيات التقليل من المقاومة للتغيير التنظيمي.

2- تبين أنه يوجد مستوى مرتفع للتغيير التنظيمي اي انه يوجد قبول وترحيب من طرف الموظفين لعملية التغيير وذلك لما له نتائج طيبة.

# الختامة

### الخاتمة:

ان من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن هو قضية التغيير التنظيمي كونها تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير اذ يعتر هذا التغيير هو التحدي الاكبر الذي يضمن بقائها واستمراريتها وباعتبار ان المنظمة نظاما مفتوحا ولتتمكن من النمو و التطور و التفاعل مع ظروف وتحديات بيئتها التي تنشط بها ولتحقيق هذا التلاؤم مع الظروف والاوزاع المحيطة من حولها وجب على المنظمة مواجهة تحديات التغيير التنظيمي الذي لا يعد بالأمر السهل واليهين ومن هذه التحديات مقاومة التغيير ، و الذي يتطلب هذا الاخير بدوره تبني استراتيجيات قوية تسمح لها بمواجهة هاته المقاومة وهذا للاستمرار والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره .

ومن هنا نستطيع القول ان التغيير امر حتمي وضروري للمنظمات والمقاومة شيء طبيعي لأي عملية تغيير لذا سعت المنظمات لإيجاد اتباع استراتيجيات للتخفيف أو الحد من هذه المقاومة والتي تمثلت في (استراتيجيات التقليل من المقاومة – استراتيجية الاعلام والاتصال، استراتيجية المشاركة والاندماج، استراتيجية التسهيل والدعم، استراتيجية المناورة والاستقطاب استراتيجية لتفاوض والاتفاق، استراتيجية التهديد الضمني والصریح)، وهو ما وضحناه في الفصل الاول بالتطرق لذكر اسبابها وانواعها ومراحلها.

اما في الجانب التطبيقي تطرقنا الى واقع تطبيق استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير ودورها في ارساء التغيير التنظيمي حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية وذلك بحيث تم توزيع استبيان على ثلاثة و ستون (63) عاملا بمختلف الاسلاك والرتب ، وذلك بالتركيز على ستة أبعاد تتمثل في استراتيجيات التعامل أو التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي ، (استراتيجية التعليم والاتصال – استراتيجية المشاركة والاندماج – استراتيجية التسهيل والدعم – استراتيجية التفاوض والاتفاق – استراتيجية المناورة والاستقطاب – استراتيجية التهديد الضمني والصریح ) وبعد جمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الاحصائي للحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وفيما يلي سنعرض جملة من النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا وتتمثل في نتائج نظرية خاصة بالجانب النظري ونتائج تطبيقية خاصة بالدراسة الميدانية.

### النتائج الخاصة بالدراسة النظرية:

- لقد تطرق هذا الموضوع اي التغيير التنظيمي لعدة ابحاث ودراسات الا انه يبقى من المواضيع الحديثة القابلة للبحث نظرا لحاجة المنظمات لذلك
- يعتبر التغيير التنظيمي امر مهم وضروري للمؤسسات لنجاحها ونموها، فكذلك مقاومة التغيير امر طبيعي ومصاحب لأي عملية التغيير.
- يلعب العنصر البشري دورا رئيسي في عملية التغيير التنظيمي في المنظمة من خلال المبادرة في وضع خطط واستراتيجيات للتغير وهو نفسه الذي يتقبل ويدعم هذا التغيير.
- لقد كان للتغير التنظيمي أنواع عدة (مدي التغطية، تغير هيكلية).
- تعددت واختلفت أسباب مقاومة التغيير فكان لزاما ان تتنوع وتختلف استراتيجيات التعامل مع هذه المقاومة للتغير التنظيمي.
- لقد شاع تصور ان مقاومة التغيير عرقلة لنمو المنظمة من خلال تطبيق التغييرات التنظيمية، ولكن اتضح ان هناك انعكاسات لهاته المقاومة سلبية وايجابية في نفس الوقت.

### النتائج الخاصة بالدراسة التطبيقية: لقد تناولنا في الدراسة التطبيقية استراتيجيات التقليل من المقاومة وحاولنا

معرفة أثرها في ارساء التغير التنظيمي من خلال تحليل نتائج الاستبيان كما ذكرنا سابقا وسنعرض النتائج المرتبطة باختبار الفرضيات ومناقشتها والتي كانت استنتاجاتها على النحو التالي:

- من خلال النتائج المتحصل عليها من اجابات المستجوبين حول جميع اسئلة الاستبيان بقدر ما ان موضوع التغيير التنظيمي مهم بالنسبة للمؤسسات ونجاحها، فكذلك بالنسبة لمقاومة التغيير التنظيمي فهو أمر طبيعي مصاحب لأي عملية تغيير.
- يعتبر التغيير في الافراد من اهم المجالات وأكثرها صعوبة وهذا ما يحتويه من صعوبة في تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين.

الاقتراحات: من خلال ما تم التوصل اليه من نتائج دراستنا، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- زيادة التطرق لهذا الموضوع من خلال الدراسات والابحاث والخوض فيه بشكل أكثر تفصيل وتنوع عينات الدراسة من حيث الشكل والنوع كمؤسسات وعمال
- العمل أكثر على نشر ثقافة التغيير وجعله من استراتيجيات النمو والتطور للمؤسسات.
- يجب على المؤسسة وضع نظام جيد للحوافز، لتحفيز موظفيها ودفعهم لتقديم الاحسن

**افاق الدراسة:** من خلال اجراء هذا البحث وخلال تصفح المراجع وجدنا ان معظم الدراسات الابحاث كانت

في استراتيجيات التقليل من المقاومة في عملية التغيير التنظيمي بشكل هرمي اي ان التغيير يكون من مقترح

الإدارة لذا فأفاق الدراسة (المقترحات) تتلخص فيما يلي:

- دراسة مقاومة التغيير ان كان من طرف العمال كيف ستكون استراتيجيات المقاومة.
- أثر ارساء التغيير التنظيمي في اداء الموظفين

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب:

1. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1432هـ-2011م، ص ص 29-30.
2. معين محمود عياصرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، عمان: دار الحامد، سنة 2007، ص151-152.
3. محمد حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد لبشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، ط01، 2004، ص19..
4. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط2، 2004، ص449.
- 5.

ب-المجلات العلمية:

6. ليلى بن عيسى، محمد قريشي، راضية مغزي لعراقي، مقاومة التغيير التنظيمي، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، العدد: 02، 2021، ص ص: 247-248.
7. لانا خالد خلف الحسبان، التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، مجلة العربية للنشر العلمي AISP، بلدية رحاب الجديدة، الإصدار السادس - العدد اثنان وخمسون، 2- شباط - 2023م، ص ص: 473-474.
8. سليم العايب، استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، حوليات جامعة الجزائر 1، جامعة المدينة، العدد 29 - الجزء الثاني، ص 177 - 178.
9. شواي سارة، بغداد تركية، الاستراتيجيات المعتمدة في تخفيض مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص، مجلة البحوث والدراسات التجارية - العدد الثاني - سبتمبر 2017، ص 29-30.
10. شواي سارة، بوغاري فاطمة الزهراء، استراتيجيات التخفيف من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية - دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية في القطاع العام والخاص-، مجلة الاقتصاد والتجارة الدولية، المجلد (1)، العدد (1)، 2019، ص67.
11. محمد مصطفى القمصي، اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير، مجلة تنمية الرافدين، العدد 30، العراق، 2007.
12. فاطمة الزهراء بوغاري، سارة شواي، استراتيجيات التخفيف من مقاومة التغيير التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتجارة الدولية، العدد 1، 2019.
13. معمري صورية، الأنماط القيادية وتأثيرها في التقليل من أشكال مقاومة التغيير، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد2، 2023.

ت-البحوث الجامعية:

1-أطروحات الدكتوراه:

14. سماني حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 2017/2018، ص 39.
15. يونس سلام، مقاومة التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري – تيزي وزو، 2019/2020، ص 52.
16. عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015-2016، ص 23-24.

2-مذكرات الماجستير:

17. نبيل سوفي، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010-2011، ص 119-120.

ت-المؤتمرات:

18. تغريد صالح سعيغان، أحمد عدنان الطيط، ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السابع، الأردن، 2009.

ثانيا-المراجع باللغة الأجنبية:

19. Rubab Khlidk, Muhammad Nadeem Dogar, Muhammad Arif, Resistance To Organizational Change: Barrier Or Opportunity? ,**Webology (ISSN:1735-188X)** Volume 18, Number5,2021.
- 20.Taher Mohamed, Yavuz Demirel, Resistance to Change and Change Management in Organization: AComparison Study of Libya and Tourkey, **Intenational journal Of Social**, Vol: 8, Issue: 55, 2022.
21. Rosemond Boohenel, Asamoah Appiah Williams, Rosemond Boohenel-Asamoah Appiah Williams, **International Business and Management**, Vol.4, No.1,2012.
- 22.RosemondBoohenel-AsamoahAppiah Williams, Réduire l'effet du comportement anti –changement résultant du changemet organisationnel causé par COVID 19, **Revue Internationale des Sciences deGestion** :2665-7473 Vol 5, N 2, 2022.

الملاحق

## الملحق الاول: نموذج الاستبانة

## استمارة استبيان

استراتيجيات التقليل من المقاومة وانعكاساتها في إرساء التغيير التنظيمي

السيد (ة) الفاضل (ة)

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي نلتبس من سيادتكم التفضل بتعبئة هذه الاستمارة بعد قراءتها بكل عناية ووضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، مع الإحاطة بأن المعلومات ستستخدم لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي فقط، كما أنها ستحظى بالسرية التامة.

ملاحظات عامة:

- يرجى بيان اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع (X) في المكان المناسب الذي يتفق مع رأيك بدقة
- ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيك الصريح والدقيق اتجاه العبارة المطروحة.
- يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

|                    |               | □ أنثى       |             | □ ذكر           |                    | الجنس                   |
|--------------------|---------------|--------------|-------------|-----------------|--------------------|-------------------------|
| □ أكثر من 55 سنة   | □ 55-45 سنة   | □ 45-35 سنة  | □ 35-25 سنة | □ أقل من 25 سنة | □ أكثر من 55 سنة   | الفئة العمرية           |
|                    | □ دراسات عليا | □ جامعي      | □ ثانوي     | □ متوسط         |                    | المستوى التعليمي        |
| □ أكثر من 10 سنوات | □ 10-5 سنوات  | □ 5-3 سنوات  | □ 3-1 سنوات | □ أقل من سنة    | □ أكثر من 10 سنوات | سنوات الخبرة في المؤسسة |
| □ موظف             | □ إطار        | □ رئيس مصلحة | □ رئيس قسم  | □ مدير          | □ موظف             | المستوى الوظيفي         |

ثانياً: ضغوط العمل

| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |   |
|------------|-------|-------|----------|---------------|---|
| 5          | 4     | 3     | 2        | 01            | <b>البعد الأول: استراتيجية التعليم والاتصال</b>   |
|            |       |       |          |               | 01 تتواصل إدارة المؤسسة بشكل واضح وفعال مع الموظفين حول التغييرات التنظيمية.            |
|            |       |       |          |               | 02 تقدم إدارة المؤسسة معلومات كافية حول أسباب وأهداف التغييرات التنظيمية.               |
|            |       |       |          |               | 03 أشعر بأنني على دراية كافية بأسباب ونتائج التغييرات التنظيمية.                        |
|            |       |       |          |               | 04 تستخدم إدارة المؤسسة قنوات اتصال متنوعة لإيصال المعلومات حول التغييرات التنظيمية.    |
|            |       |       |          |               | 05 أشعر بالارتياح لطرح أسئلة واستفسارات حول التغييرات التنظيمية.                        |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | <b>البعد 02 - استراتيجية المشاركة والاندماج</b>   |
| 5          | 4     | 3     | 2        | 01            |   |
|            |       |       |          |               | 01 تشجع إدارة المؤسسة مشاركة الموظفين في عملية التغيير التنظيمي.                        |
|            |       |       |          |               | 02 يتم أخذ آراء واقتراحات الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات التغيير.              |
|            |       |       |          |               | 03 أشعر بأن لدي دور فعال في عملية التغيير التنظيمي.                                     |
|            |       |       |          |               | 04 تتيح لي إدارة المؤسسة الفرصة للمساهمة في إنجاز عملية التغيير.                        |
|            |       |       |          |               | 05 أشعر بالملكية والمسؤولية تجاه التغييرات التنظيمية.                                   |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | <b>البعد 03 - استراتيجية التسهيل والدعم</b>   |
| 5          | 4     | 3     | 2        | 01            |   |
|            |       |       |          |               | 01 تقدم إدارة المؤسسة التدريب والدعم اللازم للموظفين للتكيف مع التغييرات التنظيمية.     |
|            |       |       |          |               | 02 تتوفر الموارد اللازمة (مادية وبشرية) لتنفيذ التغييرات التنظيمية بنجاح.               |
|            |       |       |          |               | 03 أشعر بالدعم من إدارة المؤسسة خلال عملية التغيير التنظيمي.                            |
|            |       |       |          |               | 04 تُراعي إدارة المؤسسة احتياجات الموظفين النفسية والعاطفية خلال فترة التغيير.          |
|            |       |       |          |               | 05 أشعر بالثقة في قدرتي على التكيف مع التغييرات التنظيمية.                              |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | <b>البعد 04 - استراتيجية التفاوض والاتفاق</b>   |
| 5          | 4     | 3     | 2        | 01            |   |
|            |       |       |          |               | 01 تتفاوض إدارة المؤسسة مع الموظفين المتأثرين سلباً بالتغييرات التنظيمية.               |
|            |       |       |          |               | 02 تقدم إدارة المؤسسة حوافز ومزايا لتشجيع الموظفين على قبول التغيير.                    |
|            |       |       |          |               | 03 أشعر بأن إدارة المؤسسة تأخذ مخاوفي ومصالحي بعين الاعتبار.                            |
|            |       |       |          |               | 04 تتم معالجة الآثار السلبية للتغييرات التنظيمية بشكل عادل ومنصف.                       |
|            |       |       |          |               | 05 أشعر بالرضا عن الحلول التي توصلت إليها إدارة المؤسسة مع الموظفين المتأثرين بالتغيير. |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | <b>البعد 05 - استراتيجية المناورة والاستقطاب</b>  |
| 5          | 4     | 3     | 2        | 01            |   |
|            |       |       |          |               | 01 أشعر بأن إدارة المؤسسة شفافة وصادقة في تواصلها مع الموظفين حول التغييرات التنظيمية.  |
|            |       |       |          |               | 02 أثق في دوافع إدارة المؤسسة عند إجراء التغييرات التنظيمية.                            |
|            |       |       |          |               | 03 تجنب إدارة المؤسسة استخدام التلاعب أو الخداع لإقناع الموظفين بالتغيير.               |
|            |       |       |          |               | 04 تعتمد إدارة المؤسسة على المعلومات الصحيحة والموضوعية عند التواصل حول التغييرات.      |
|            |       |       |          |               | 05 أشعر بأن إدارة المؤسسة تتعامل مع الموظفين باحترام وتقدير.                            |

البعد 06 - استراتيجيات التهديد الضمني والصریح

| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |   |
|------------|-------|-------|----------|---------------|---|
| 5          | 4     | 3     | 2        | 01            |   |
|            |       |       |          |               | 01 تستخدم إدارة المؤسسة التهديدات أو العقوبات لإجبار الموظفين على قبول التغيير. |
|            |       |       |          |               | 02 أشعر بالخوف من فقدان وظيفتي أو التعرض لعقوبات إذا قاومت التغيير.             |
|            |       |       |          |               | 03 تخلق إدارة المؤسسة بيئة عمل مليئة بالخوف والتوتر.                            |
|            |       |       |          |               | 04 أشعر بأن إدارة المؤسسة لا تهتم بآراء ومشاعر الموظفين.                        |
|            |       |       |          |               | 05 أفكر في ترك العمل بسبب أسلوب إدارة المؤسسة في التعامل مع التغيير             |

ثالثاً: التغيير التنظيمي:

| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | يرجى تقييم مدى موافقتك على العبارات التالية:                                      |
|------------|-------|-------|----------|---------------|---|
|            |       |       |          |               | 01 أرى أن التغييرات التنظيمية ضرورية لنجاح المؤسسة.                               |
|            |       |       |          |               | 02 أتوقع أن تؤدي التغييرات التنظيمية إلى تحسين أداء المؤسسة.                      |
|            |       |       |          |               | 03 أشعر بالتفاؤل بشأن مستقبل المؤسسة بعد تطبيق التغييرات التنظيمية.               |
|            |       |       |          |               | 04 أنا على استعداد للتعاون مع إدارة المؤسسة لإنجاح التغييرات التنظيمية.           |
|            |       |       |          |               | 05 أعتقد أن التغييرات التنظيمية ستكون مفيدة لمصلحة الموظفين والمؤسسة على حد سواء. |

الملحق الثاني: توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس

|        |       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentagevalide | Pourcentagecumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|-------------------|-------------------|
| Valide | ذكر   | 45        | 71,4        | 71,4              | 71,4              |
|        | أنثى  | 18        | 28,6        | 28,6              | 100,0             |
|        | Total | 63        | 100,0       | 100,0             |                   |

الملحق الثالث: توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية (السن)

الفئة العمرية

|        |                  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentagevalide | Pourcentagecumulé |
|--------|------------------|-----------|-------------|-------------------|-------------------|
| Valide | أقل من 25 سنة    | 4         | 6,3         | 6,3               | 6,3               |
|        | من 25 إلى 35 سنة | 15        | 23,8        | 23,8              | 30,2              |
|        | من 35 إلى 45 سنة | 29        | 46,0        | 46,0              | 76,2              |
|        | من 45 إلى 55 سنة | 12        | 19,0        | 19,0              | 95,2              |
|        | أكثر من 55 سنة   | 3         | 4,8         | 4,8               | 100,0             |
|        | Total            | 63        | 100,0       | 100,0             |                   |

الملحق الرابع: توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي

|        |             | Fréquence | Pourcentage | Pourcentagevalide | Pourcentagecumulé |
|--------|-------------|-----------|-------------|-------------------|-------------------|
| Valide | متوسط       | 5         | 7,9         | 7,9               | 7,9               |
|        | ثانوي       | 8         | 12,7        | 12,7              | 20,6              |
|        | جامعي       | 40        | 63,5        | 63,5              | 84,1              |
|        | دراسات عليا | 10        | 15,9        | 15,9              | 100,0             |
|        | Total       | 63        | 100,0       | 100,0             |                   |

الملحق الخامس: توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة

سنوات الخبرة في المؤسسة

|        |                    | Fréquence | Pourcentage | Pourcentagevalide | Pourcentagecumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|-------------------|-------------------|
| Valide | أقل من سنة         | 2         | 3,2         | 3,2               | 3,2               |
|        | من سنة إلى 3 سنوات | 7         | 11,1        | 11,1              | 14,3              |
|        | من 3 إلى 5 سنوات   | 16        | 25,4        | 25,4              | 39,7              |
|        | من 5 إلى 10 سنوات  | 11        | 17,5        | 17,5              | 57,1              |
|        | أكثر من 10 سنوات   | 27        | 42,9        | 42,9              | 100,0             |
|        | Total              | 63        | 100,0       | 100,0             |                   |

الملحق السادس: توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي

|        |            | Fréquence | Pourcentage | Pourcentagevalide | Pourcentagecumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|-------------------|-------------------|
| Valide | موظف       | 18        | 28,6        | 28,6              | 28,6              |
|        | إطار       | 27        | 42,9        | 42,9              | 71,4              |
|        | رئيس مصلحة | 11        | 17,5        | 17,5              | 88,9              |
|        | رئيس قسم   | 4         | 6,3         | 6,3               | 95,2              |
|        | مدير       | 3         | 4,8         | 4,8               | 100,0             |
|        | Total      | 63        | 100,0       | 100,0             |                   |

### الملحق السابع: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد 1

#### Statistiques

|   | تتواصل إدارة المؤسسة بشكل واضح وفعال مع الموظفين حول التغييرات التنظيمية | تقدم إدارة المؤسسة معلومات كافية حول أسباب وأهداف التغييرات التنظيمية | أشعر بأنني على دراية كافية بأسباب ونتائج التغييرات التنظيمية | تستخدم إدارة المؤسسة قنوات اتصال متنوعة لإيصال المعلومات حول التغييرات التنظيمية | أشعر بالارتياح لطرح أسئلة واستفسارات حول التغييرات التنظيمية |
|---|--|---|--|--|--|
| N | Valide 63  | 63  | 63   | 63   | 63   |
|   | Manquant 0   | 0   | 0  | 0  | 0  |
|   | Moyenne 3,3333   | 3,2540  | 3,2857   | 3,2540   | 3,4762   |
|   | Médiane 4,0000   | 4,0000  | 3,0000   | 4,0000   | 4,0000   |
|   | Ecart type 1,03175   | 1,03126   | ,94063   | 1,12118  | ,93078   |
|   | Somme 210,00   | 205,00  | 207,00   | 205,00   | 219,00   |

### الملحق الثامن: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد 2

#### Statistiques

|   | تشجع إدارة المؤسسة مشاركة الموظفين في عملية التغيير التنظيمي. | يتم أخذ آراء واقتراحات الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات التغيير | أشعر بأن لدي دور فعال في عملية التغيير التنظيمي | تتيح لي إدارة المؤسسة الفرصة للمساهمة في إنجاح عملية التغيير | أشعر بالملكية والمسؤولية تجاه التغييرات التنظيمية |
|---|---|--|---|--|---|
| N | Valide 63   | 63   | 63  | 63   | 63  |
|   | Manquant 0  | 0  | 0   | 0  | 0   |
|   | Moyenne 2,7619  | 2,8095   | 3,0476  | 2,8889   | 2,9683  |
|   | Médiane 2,0000  | 2,0000   | 3,0000  | 3,0000   | 3,0000  |
|   | Ecart type 1,17383  | ,99769   | ,95763  | ,96906   | ,99949  |
|   | Somme 174,00  | 177,00   | 192,00  | 182,00   | 187,00  |

### الملحق التاسع: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد 3

#### Statistiques

|   | تقدم إدارة المؤسسة التدريب والدعم اللازم للموظفين للتكيف مع التغييرات التنظيمية | تتوفر الموارد اللازمة (مادية وبشرية) لتنفيذ التغييرات التنظيمية بنجاح | أشعر بالدعم من إدارة المؤسسة خلال عملية التغيير التنظيمي | تُرَاعَى احتياجات الموظفين النفسية والعاطفية خلال فترة التغيير | أشعر بالثقة في قدرتي على التكيف مع التغييرات التنظيمية |
|---|---|---|--|--|--|
| N | Valide 63   | 63  | 63   | 63   | 63   |
|   | Manquant 0  | 0   | 0  | 0  | 0  |
|   | Moyenne 3,1905  | 3,0000  | 3,0476   | 2,6190   | 3,3651   |
|   | Médiane 3,0000  | 3,0000  | 3,0000   | 2,0000   | 3,0000   |
|   | Ecart type 1,09039  | 1,06256   | ,97432   | 1,09881  | ,92111   |
|   | Somme 201,00  | 189,00  | 192,00   | 165,00   | 212,00   |

#### الملحق العاشر: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد 4

##### Statistiques

|   |            | تتفاوض إدارة المؤسسة مع الموظفين المتأثرين سلبيًا بالتغييرات التنظيمية | تقدم إدارة المؤسسة حوافز ومزايا لتشجيع الموظفين على قبول التغيير | أشعر بأن إدارة المؤسسة تأخذ مخاوف ومصالحه بعين الاعتبار | تتم معالجة الآثار السلبية للتغييرات التنظيمية بشكل عادل ومنصف | أشعر بالرضا عن الحلول التي توصلت إليها إدارة المؤسسة مع الموظفين المتأثرين بالتغيير |
|---|------------|--|--|---|---|---|
| N | Valide     | 63   | 63   | 63  | 63  | 63  |
|   | Manquant   | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   |
|   | Moyenne    | 2,8730   | 2,9365   | 2,9841  | 2,7302  | 2,8413  |
|   | Médiane    | 3,0000   | 3,0000   | 3,0000  | 2,0000  | 3,0000  |
|   | Ecart type | ,97538   | 1,17601  | ,92444  | ,90173  | ,93682  |
|   | Somme      | 181,00   | 185,00   | 188,00  | 172,00  | 179,00  |

#### الملحق الحادي عشر: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد 5

##### Statistiques

|   |            | أشعر بأن إدارة المؤسسة شفافة وصادقة في تواصلها مع الموظفين حول التغييرات التنظيمية | أثق في دوافع إدارة المؤسسة عند إجراء التغييرات التنظيمية | تتجنب إدارة المؤسسة استخدام التلاعب أو الخداع لإقناع الموظفين بالتغيير | تعتمد إدارة المؤسسة على المعلومات الصحيحة والموضوعية عند التواصل حول التغييرات | أشعر بأن إدارة المؤسسة تتعامل مع الموظفين باحترام وتقدير |
|---|------------|--|--|--|--|--|
| N | Valide     | 63   | 63   | 63   | 63   | 63   |
|   | Manquant   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
|   | Moyenne    | 2,7460   | 2,8413   | 2,9841   | 3,1429   | 3,2222   |
|   | Médiane    | 2,0000   | 3,0000   | 3,0000   | 3,0000   | 3,0000   |
|   | Ecart type | 1,19094  | 1,12460  | 1,19801  | 1,17579  | 1,05409  |
|   | Somme      | 173,00   | 179,00   | 188,00   | 198,00   | 203,00   |

#### الملحق الثاني عشر: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد 6

##### Statistiques

|   |            | تستخدم إدارة المؤسسة التهديدات أو العقوبات لإجبار الموظفين على قبول التغيير | أشعر بالخوف من فقدان وظيفتي أو التعرض لعقوبات إذا قاومت التغيير | تخلق إدارة المؤسسة بيئة عمل مليئة بالخوف والتوتر | أشعر بأن إدارة المؤسسة لا تهتم بأراء ومشاعر الموظفين | أفكر في ترك العمل بسبب أسلوب إدارة المؤسسة في التعامل مع التغيير |
|---|------------|---|---|--|--|--|
| N | Valide     | 63  | 63  | 63   | 63   | 63   |
|   | Manquant   | 0   | 0   | 0  | 0  | 0  |
|   | Moyenne    | 2,9683  | 3,1905  | 3,0476   | 3,1111   | 3,0635   |
|   | Médiane    | 3,0000  | 3,0000  | 3,0000   | 3,0000   | 3,0000   |
|   | Ecart type | 1,20440   | 1,21625   | 1,06904  | 1,10878  | 1,11981  |
|   | Somme      | 187,00  | 201,00  | 192,00   | 196,00   | 193,00   |

الملحق الثالث عشر: المتوسط الحسابي المعياري للتغيير التنظيمي

Statistiques

|            | أرى أن التغييرات التنظيمية ضرورية لنجاح المؤسسة | أتوقع أن تؤدي التغييرات التنظيمية إلى تحسين أداء المؤسسة | أشعر بالتفاؤل بشأن مستقبل المؤسسة بعد تطبيق التغييرات التنظيمية | أنا على استعداد للتعاون مع إدارة المؤسسة لإنجاح التغييرات التنظيمية | أعتقد أن التغييرات التنظيمية ستكون مفيدة لمصلحة الموظفين والمؤسسة على حد سواء |
|------------|---|--|---|---|---|
| N          | 63  | 63   | 63  | 63  | 63  |
| Manquant   | 0   | 0  | 0   | 0   | 0   |
| Moyenne    | 4,0476  | 4,0635   | 3,9365  | 4,1111  | 4,0476  |
| Médiane    | 4,0000  | 4,0000   | 4,0000  | 4,0000  | 4,0000  |
| Ecart type | ,90569  | ,89574   | 1,02977   | ,96906  | ,95763  |
| Somme      | 255,00  | 256,00   | 248,00  | 259,00  | 255,00  |

الملحق الرابع عشر: العلاقة الارتباطية بين الأبعاد (الاستراتيجيات) والتغيير التنظيمي

Corrélations

| التغيير التنظيمي  | بعد 1 استراتيجيات | بعد 2 استراتيجيات | بعد 3 استراتيجيات | بعد 4 استراتيجيات     | بعد 5 استراتيجيات   | بعد 6 استراتيجيات |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|---------------------|-------------------|
|                   | نتيجة التعليق     | نتيجة المشاركة    | نتيجة لتسهيل ودعم | نتيجة لتفاوض والاتفاق | نتيجة المناورة      | نتيجة التهديد     |
|                   | م_الاتصال         | م_الاندماج        | م_لتسهيل والدعم   | م_لتفاوض والاتفاق     | م_لمناورة الاستقطاب | م_لتهديد الصريح   |
| التغيير التنظيمي  | 1                 | ,376**            | ,446**            | ,267*                 | ,149                | -,234             |
|                   | Sig. (bilatérale) | ,002              | ,000              | ,035                  | ,243                | ,065              |
|                   | N                 | 63                | 63                | 63                    | 63                  | 63                |
| بعد 1 استراتيجيات | ,376**            | 1                 | ,534**            | ,570**                | ,455**              | -,436**           |
| التعليم_الاتصال   | ,002              | ,000              | ,000              | ,000                  | ,000                | ,000              |
|                   | N                 | 63                | 63                | 63                    | 63                  | 63                |
| بعد 2 استراتيجيات | ,446**            | ,534**            | 1                 | ,681**                | ,568**              | -,661**           |
| المشاركة_الاندماج | ,000              | ,000              | ,000              | ,000                  | ,000                | ,000              |
|                   | N                 | 63                | 63                | 63                    | 63                  | 63                |
| بعد 3 استراتيجيات | ,267*             | ,570**            | ,681**            | 1                     | ,692**              | -,625**           |
| التسهيل_والدعم    | ,035              | ,000              | ,000              | ,000                  | ,000                | ,000              |
|                   | N                 | 63                | 63                | 63                    | 63                  | 63                |
| بعد 4 استراتيجيات | ,149              | ,455**            | ,568**            | ,692**                | 1                   | -,618**           |
| لتفاوض والاتفاق   | ,243              | ,000              | ,000              | ,000                  | ,000                | ,000              |
|                   | N                 | 63                | 63                | 63                    | 63                  | 63                |
| بعد 5 استراتيجيات | ,254*             | ,511**            | ,625**            | ,679**                | ,623**              | -,753**           |
| لمناورة الاستقطاب | ,045              | ,000              | ,000              | ,000                  | ,000                | ,000              |
|                   | N                 | 63                | 63                | 63                    | 63                  | 63                |
| بعد 6 استراتيجيات | -,234             | -,436**           | -,661**           | -,625**               | -,618**             | 1                 |
| ني_الصريح         | ,065              | ,000              | ,000              | ,000                  | ,000                | ,000              |
|                   | N                 | 63                | 63                | 63                    | 63                  | 63                |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق الخامس عشر: تحليل التباين ANOVA

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Variation de R-deux | Modifier les statistiques |      |      | Sig. Variation de F |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------|------|------|---------------------|
|        |                   |        |               |                                 |                     | Variation de F            | ddl1 | ddl2 |                     |
| 1      | ,506 <sup>a</sup> | ,256   | ,176          | ,72613                          | ,256                | 3,213                     | 6    | 56   | ,009                |

a. Prédicteurs : (Constante), بعد6\_ التهديد\_الضمني\_الصريح, بعد1\_ استراتيجيَّة\_التعليم\_الاتصال, بعد4\_ استراتيجيَّة\_التفاوض\_والاتفاق, بعد2\_ استراتيجيَّة\_المشاركة\_الاندماج, بعد5\_ استراتيجيَّة\_المناورة\_الاستقطاب, بعد3\_ استراتيجيَّة\_التسهيل\_والدعم  
b. Variable dépendante : التغيير\_التنظيمي

ANOVA<sup>a</sup>

|   | Modèle     | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig.              |
|---|------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Régression | 10,166           | 6   | 1,694       | 3,213 | ,009 <sup>b</sup> |
|   | de Student | 29,527           | 56  | ,527        |       |                   |
|   | Total      | 39,693           | 62  |             |       |                   |

a. Variable dépendante : التغيير\_التنظيمي  
b. Prédicteurs : (Constante), بعد6\_ التهديد\_الضمني\_الصريح, بعد1\_ استراتيجيَّة\_التعليم\_الاتصال, بعد4\_ استراتيجيَّة\_التفاوض\_والاتفاق, بعد2\_ استراتيجيَّة\_المشاركة\_الاندماج, بعد5\_ استراتيجيَّة\_المناورة\_الاستقطاب, بعد3\_ استراتيجيَّة\_التسهيل\_والدعم

الملحق السادس عشر: تقدير معاملات النموذج واختبارها

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle | Coefficients non standardisés         |                 | Coefficients standardisés |       | t     | Sig. |
|--------|---------------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|-------|------|
|        | B                                     | Erreur standard | Bêta                      |       |       |      |
| 1      | (Constante)                           | 2,318           | 1,106                     |       | 2,096 | ,041 |
|        | بعد1_ استراتيجيَّة_التعليم_الاتصال    | ,250            | ,148                      | ,247  | 1,688 | ,097 |
|        | بعد2_ استراتيجيَّة_المشاركة_الاندماج  | ,466            | ,172                      | ,480  | 2,708 | ,009 |
|        | بعد3_ استراتيجيَّة_التسهيل_والدعم     | -,057           | ,194                      | -,058 | -,296 | ,769 |
|        | بعد4_ استراتيجيَّة_التفاوض_والاتفاق   | -,182           | ,186                      | -,167 | -,977 | ,333 |
|        | بعد5_ استراتيجيَّة_المناورة_الاستقطاب | ,019            | ,172                      | ,022  | ,110  | ,913 |
|        | بعد6_ التهديد_الضمني_الصريح           | ,060            | ,173                      | ,067  | ,348  | ,729 |

a. Variable dépendante : التغيير\_التنظيمي

### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

|                       | Minimum  | Maximum | Moyenne | Ecart type | N  |
|-----------------------|----------|---------|---------|------------|----|
| Valeurprédite         | 3,2810   | 4,8047  | 4,0413  | ,40492     | 63 |
| de Student            | -2,51664 | 1,17627 | ,00000  | ,69010     | 63 |
| Valeurprévue standard | -1,878   | 1,885   | ,000    | 1,000      | 63 |
| Résidu standard       | -3,466   | 1,620   | ,000    | ,950       | 63 |

a. Variable dépendante : التغيير التنظيمي

### الملحق السابع عشر: معامل ثبات الاستمارة

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombred'éléments |
|-------------------|------------------|
| ,900              | 40               |