

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ميدان: العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع فرع: علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل الرقم التسلسلي: 2024/.....
رقم التسجيل: ط1:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: التنظيم وعمل
بغنوان

القيم التنظيمية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي
" دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة المسيلة -

➤ مخيش إيناس

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة :

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	الجامعة	الصفة
فكرون السعيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	رئيسا
بن خالد جمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
بعجي حنان	أستاذ محاضر - ب -	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023 - 2024

والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:
إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير الذي كان له الفضل
الأول في بلوغي التعليم العالي، وصاحبة الوجه الطيب والأفعال
الحسنة أُمي الحبية حفظها الله ورعاها وإلى جميع من وقف
بجوارى وساعدني بكل ما يملكون إخوتي الذين كانوا سنداً لي
طوال مشوارى الدراسى، وإلى أستاذى الفاضل الذى لم يتوان فى
مد يد العون لانجاز هذا العمل الأستاذ الدكتور: بن خالد جمال.

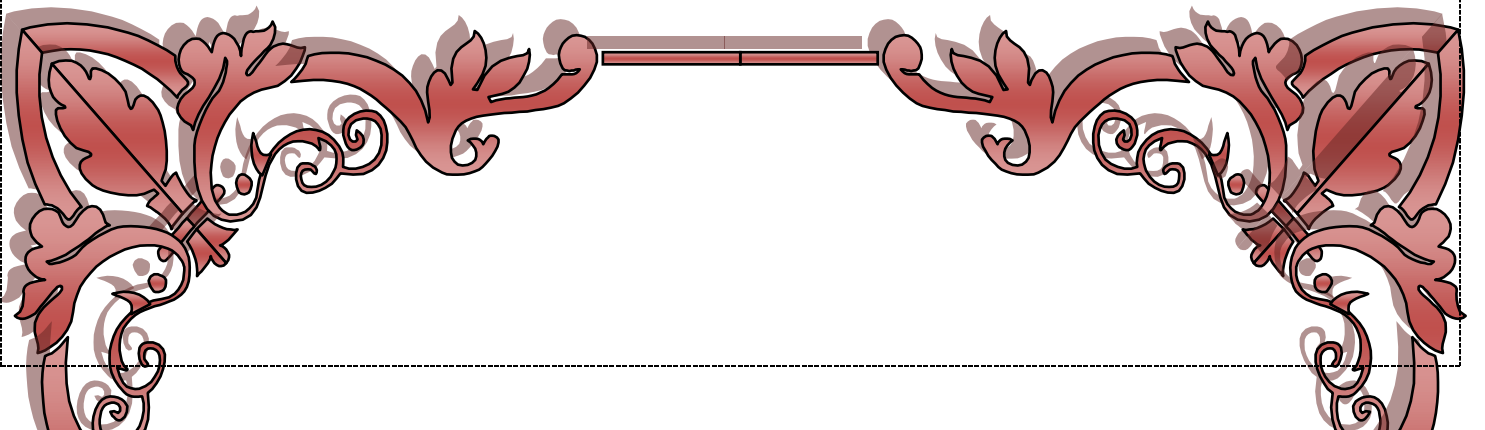
الطالبة مخيش إناس

الصفحة	الموضوع
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ب	مقدمة
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية	
5	أولاً: تحديد الإشكالية وصياغتها
6	ثانياً: فرضيات الدراسة
6	ثالثاً: أهمية الدراسة
7	رابعاً: أسباب اختيار الموضوع
7	خامساً: أهداف الدراسة
8	سادساً: ضبط المفاهيم والمصطلحات
10	سابعاً: الأصول النظرية للبحث
10	ثامناً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: القيم التنظيمية "رؤية سوسيو تنظيمية"	
19	تمهيد
20	أولاً - القيم رؤية
20	1. أهمية القيم
20	2. مكونات القيم
21	3. مصادر القيم
22	4. أنواع القيم
24	ثانياً- القيم التنظيمية
24	1. شروط تكوين القيم التنظيمية
24	2. أنواع القيم التنظيمية
29	3. مراحل تطور القيم التنظيمية
31	4. أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات
33	خلاصة
الفصل الثالث : مقاومة التغيير التنظيمي "في ظل علم الاجتماع "	
35	تمهيد:
36	أولاً- مقاومة التغيير.
36	1. مفهوم مقاومة التغيير
37	2. أسباب مقاومة المقاومة.
41	3. أنواع التغييرات التي تثير المقاومة
42	4. أساليب تجاوز مقاومة التنظيمي
50	ثانياً- التغيير التنظيمي.
50	1. السرعة والبطء في التغيير
53	2. أسباب التغيير.
56	3. التحديات التي تواجه التغيير
58	4. مقومات التغيير وخطواته

61	5. أساليب علاج مقاومة التغيير.
62	6. أنواع مقاومة التغيير
63	7. أسباب مقاومة التغيير
64	8. مراحل مقاومة التغيير التنظيمي
65	9. مقاومة التغيير التنظيمي و أساليب معالجتها
67	خلاصة.
الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية	
70	تمهيد:
71	أولاً: منهجية البحث
71	1-منهج الدراسة
71	2-عينة الدراسة وكيفية اختيارها
72	3-خصائص عينة الدراسة
73	4-أدوات جمع البيانات
74	ثانياً: مجالات الدراسة
74	1- المجال المكاني
75	2-المجال الزمني
الفصل الخامس: تحليل وتفسير النتائج في ظل فرضيات الدراسة	
79	1. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
96	2. النتائج العامة للدراسة
99	الخاتمة
	المراجع والملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح أساليب خفض مقاومة التغيير	
02	يوضح أسباب التغيير	
03	يوضح مراكز وفروع عا لضمانا لاجتماعي عبر تراب الولاية	
04	يوضح عدد العاملين بصندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء	
05	يوضح الهيكل التنظيمي لصندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء	
06	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	
07	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	
08	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	
09	توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية	
10	توزيع العينة حسب متغير الأقدمية	
11	يوضح أهم القيم التنظيمية المطبقة في المؤسسة	
12	يوضح مباحترام الإدارة المؤسسة لخصوصية الموظفين	
13	يوضح فيما توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين مع بعضهم	
14	يوضح الأساس الذي تبنى عليه العلاقة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم	
15	يوضح توزيع العينة للمشاركة في اتخاذ القرار	
16	يوضح العوامل التي تجعلك أكثر إصرارا على معارضة أي عملية للتغيير	
17	يوضح الصيغ التي يراها العمال مناسبة لإحداث أي تغيير	
18	يوضح حالة ما إذا طلب منكم المشاركة في عملية اتخاذ قرارات حول ما يمكن تغييره،	
19	يوضح مقاومة التغيير والتعرف عن سبب المقاومة	
20	يوضح بيانات الاحتواء والترابط	
21	يوضح الجلوس على طاولة واحدة وطرح الأفكار ومناقشتها هو الطريقة الأحسن لتقبل أي عملية للتغيير التنظيمي	



مقدمة

مقدمة:

إن تطور ونجاح التنظيمات مرهون بمدى تمسك الأفراد بمبادئها التنظيمية تحفظ لها هويتها ومكانتها، ولذلك فإن الأفراد في المنظمات يسعون دائما إلى الوصول إلى قدر من إشباع حاجاتهم، لذا فإن دراسة السلوك الأفراد في المنظمات يمكن من التعرف على دوافعه وأهدافه وحاجاته وتوقعاته، وهذا بدوره يساعد المنظمة في التعرف على المعايير التي يمكن من خلالها أن تضبط سلوك هؤلاء الأفراد للعمل بفعالية أكبر، وهذه المعايير تمثل في مجملها قيم تنظيمية التي تعبر عن فلسفة المؤسسة فهي توفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك، وكما يرى مقدم أن القيم التنظيمية هي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرار، ويشير إلى أن للمؤسسة الاقتصادية نظاما للقيم وحيدا من نوعه، بحيث يشكل القوة الأساسية في كل مشروع.

ويعتبر سلوك الفرد هو الوحدة الأساسية التي يقوم عليها سلوك المنظمة. فتصرف الأفراد يمثل مصدر الحركة والدوافع لأداء وسلوك المنظمة ككل. وهذا مظهر من مظاهر النشاط والعمل فيها، فجميع التصرفات التي يبديها الفرد في العمل مثل مجيئه لمكان العمل وانتظامه وتفاعله مع الآخرين ودرجة استجابته للتوجيهات والقواعد والأنظمة وقيامه ببذل الجهد في مهام العمل، كذلك انفعالاته ورضاه واستيائه وغيرها من التصرفات تصدر عن الأفراد هي الأساس فيما تؤديه المنظمة من نشاطات وما تحققة من أداء، إن دراسة السلوك التنظيمي هامة بالنسبة للمؤسسة، إن فهم طبيعة وخصائص هذا السلوك يمكن أن يزيد من فعالية أداء العاملين كما أن دراسته تجعلنا أكثر فهما له، لذا لا بد للإدارة من التعرف على طبيعة هذا السلوك وفهمه من أجل السيطرة والتحكم فيه من أجل توحيد السلوك أي حدوث الأشياء وبطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة، وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وتنسيق السلوك في العمل. كان هذا المنطلق للاهتمام بالقيم التنظيمية التي تسود بين العاملين حيث تشكل هذه القيم الموجه الأساسي للسلوك.

من خلال تلك القيم التي تسود العاملين في المنظمة يمكن أن نتعرف على القيم التنظيمية وعلاقتها بضبط السلوك التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سويح لصناعة الأجر.

وبناء عليه، تضمنت دراستنا هذه على خمسة فصول، فقد خصصنا الفصل الأول الذي يتضمن الإطار العام للدراسة يحتوي على إشكالية للموضوع والأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وأهميته العلمية والعملية، بالإضافة إلى الأهداف التي سعت إليها الدراسة والفرضيات التي اختبرت هذه الدراسة، ثم تناولنا أهم الدراسات السابقة التي لها صلة بالدراسة.

أما الفصل الثاني فقد تم التطرق إلى ماهية القيم التنظيمية ويحتوي على محورين أساسيين المحور الأول القيم بوجه عام، أهميتها، مكوناتها، مصادرها، أنواعها أما المحور الثاني تناولنا القيم التنظيمية وركزنا فيها على شروط هذه القيم، أنواعها، والمراحل التي مرت بها وأخيرا أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات.

فيما يخص الفصل الثالث الذي يتضمن السلوك التنظيمي وتناولنا فيه أيضا محورين أولا اهتمام المفكرين الإداريين بالسلوك التنظيمي من خلال التطور التاريخي للسلوك التنظيمي، أهميته، أهدافه، خصائصه، وثانيا أدرجنا مكونات السلوك التنظيمي، مستوياته، ومتطلبات السلوكية للتنظيم، وأخيرا تعديل السلوك في مجال العمل.

أما الفصل الرابع فقد تناولنا فيه مجموع من الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها والاعتماد عليها أثناء إنجاز هذا البحث، وهي مجالات الدراسة، كالمجال الجغرافي والمجال البشري والمجال الزمني، وكذلك المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي كان ملائم لطبيعة موضوع الدراسة، بالإضافة إلى جملة من الأدوات الثانوية التي استعنا بها في جمع البيانات والمعلومات، كالملاحظة والمقابلة والاستمارة، وكذا العينة التي تم اختيارها كعينة تمثيلية لمجتمع الدراسة في ضوء ما تتطلبه البحث وكيفية اختيارها، فضلا عن الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحويل هذه البيانات إلى بيانات كمية.

مقدمة

أما الفصل الخامس والأخير فقد خصص لعرض وتحليل البيانات الميدانية، أولاً تم عرض وتحليل نتائج الدراسة، وثانياً مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات، وثالثاً اقتراح النتائج والتوصيات وتليها بعد ذلك الخاتمة ثم قائمة المراجع المعتمد عليها في هذه الدراسة وأخيراً الملاحق.

الجانب النظري

لدراسة

الفصل الأول:

المقاربة

المنهجية

لدراسة النظرية

أولاً: الإشكالية

يعتبر التغيير في المنظمات العالمية المعاصرة وليس الاستقرار هو الفكر السائد حيث تعتبر قضية التغيير خاصة بتلك المؤسسات التي تحاول إجراء تعديلات أو تغييرات شاملة في توجهاتها وأنشطتها، فبعض المؤسسات تفصل القيام بالتعديل البطيء والذي لا يصاحبه أي مشكلات مع العاملين في المؤسسة، وهناك مؤسسات أخرى تفضل القيام بالتعديل الجوهري، مما يستوجب على المديرين الاستراتيجيين استخدام أساليب التغيير، والعمل على إيجاد استراتيجية مناسبة، فيؤكد لينين على ضرورة تخلي المدير بمجموعة من الصفات مثل المهارة في التسيير وحصوله على المعارف المتخصصة في ميدان العمل التي تساعده على اتخاذ القرارات اللازمة التي تخدم مصلحة التنظيم وكذا مصلحة العمال، وبذلك يكون قادراً على توفير جو نفسي واجتماعي مناسب للعمل، وأن يقتصر اهتمامه فقط بزيادة الإنتاج، بل عليه أيضاً الاهتمام بشؤون الإدارة والتسيير وكذا أن يكون قادراً على تحمل المسؤولية.¹

وقد تبنت معظم المؤسسات الحالية أربعة أنواع رئيسية من عمليات التغيير الإستراتيجي، وهي: إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة، التجديد والتحديث، إدارة الجودة الشاملة.

فتعتقد الكثير من المؤسسات أن النجاح يعني عرض سلع وخدمات بشكل أسرع وأفضل نوعية خدمات ما بعد البيع إرضاء المستهلك، ولكن منذ أزيد من عشرية كاملة استبدلت مبادئ الجودة هذا المفهوم أو الاعتقاد فبدلاً من الحصول على سلع أو خدمات ذات جودة أو نوعية عالية تطابق إلى حد ما مجموعة من المواصفات والخصائص، فأصبح الاهتمام بالتغيير التنظيمي يتم في جميع العمليات والمهام والمراحل بالمؤسسة، وهذا ما يطلق عليه بمفهوم التغيير التنظيمي.

وعليه فإن القيود والضغوطات في الكثير من المؤسسات تحد من فرض تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، وهي تفرض عليها إعادة النظر في تنظيمها وإدارتها وموردها البشري، فتجد المؤسسات الأكثر نجاحاً هي تلك القادرة على إحداث التغيير السريع والفعال الذي ينطوي على تغييرات جوهرية تدوم طويلاً.

و الجزائر كغيرها من بلدان العالم الثالث تواجه في الفترة الراهنة تحديات اقتصادية فرضتها التحولات الاقتصادية العالمية، وتقف ورائها الدول الرأسمالية الصناعية الكبرى، التي أصبحت تمارس ضغوطاً عن طريق المؤسسات المالية العالمية (البنك العالمي، صندوق النقد الدولي)، ومن أجل تشجيعها على القيام بإصلاحات اقتصادية شاملة

وهذا يدل على أن هناك مجموعة من الإصلاحات الاقتصادية هي المحرك الرئيسي لعولمة رأس المال ويتضح هذا الأمر من خلال الدعم الذي تقدمه لها مؤسسات التمويل الدولية.

إذ لا بد من تطبيق استراتيجيات للتغيير التنظيمي، وأن هذه الاستراتيجيات لا تنحصر على القائد وحده بل تتعداه إلى المرؤوسين، لأجل تحسين العلاقات داخل المؤسسة وترشيد اتخاذ القرارات وصياغتها بشكل يتناسب والأهداف المستقبلية للشركة، مع الأخذ بعين الاعتبار كل الظروف المحيطة والمؤشرات التي لها علاقة وطيدة بالقرارات الإدارية السليمة التي لا تحتوي على أي إشارة من إشارات الضغط أو التسلسل التي تتخذ من طرف المؤسسة للوصول إلى أهداف ونتائج مرضية.

من هذا المنطلق ومن خلال محاولة تبني حلول مناسبة لهذه المشكلة، خاصة ما تعلق منها بالثقافة القيمية المرسخة والمترسبة لدى الأفراد، وهو الأمر الذي يدفع البحث الراهن للنزول إلى الميدان للتعرف عن قرب على أبعاد القيم التنظيمية، من خلال التساؤل المحوري الذي مفاده:

التساؤل الرئيسي:

➤ هل للقيم التنظيمية دور في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي؟

التساؤلات الجزئية:

➤ هل يساهم البعد الإنساني في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي؟

➤ هل يساهم الاحتواء والترابط في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي؟

➤ هل يساهم المناخ التنظيمي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي؟

1- سعد عيد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 60.

الفصل الأول:..... المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

ثانيا- فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

➤ للقيم التنظيمية دور في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي.

الفرضيات الجزئية:

➤ يساهم البعد الإنساني في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

ونكشف عنه بالمؤشرات التالية (الاحترام والتقدير، العدالة، التنسيق، التكامل، تشجيع الانجاز، الرعاية الاجتماعية)

➤ يساهم الاحتواء والترابط في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

ونكشف عنه بالمؤشرات التالية (التمكين، تطوير العاملين، العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار)

➤ يساهم المناخ التنظيمي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

ونكشف عنه بالمؤشرات التالية (الممارسات الإدارية، نظام الإشراف، الاتصالات، المكافآت)

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع :

- من بين الأسباب الداعية لاختيار هذا الموضوع هو ظهور بعض المظاهر السلوكية داخل مؤسساتنا العمومية خاصة، فكان لا بد من تشخيصها وذلك بالبحث عن قيم تضبط هذه السلوكيات وتجعلها سلوكيات فعالة.
- الرغبة في معرفة ما إذا كانت هذه السلوكيات التي يصدرها الأفراد ترتبط ارتباطا مباشرا بأهمية القيم التنظيمية التي تركز عليها المؤسسة كميكانزمات أو موجّهات في التأثير على سلوك العامل والذي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .
- إعطاء هذا الموضوع قسطا من الاهتمام والدراسة نظرا لأهميته في فعالية أي مؤسسة.

رابعا: أهمية الدراسة

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع في حد ذاته، حيث تعد القيم من القضايا الحيوية في المجال التنظيمي، وما تحتويه من دور في توجيه سلوك العاملين، مهما اختلفت ثقافتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة بشكل تكاملي على ضوء قيمها التنظيمية، بالإضافة إلى أنها تعتبر من الموجّهات الأساسية للسلوك التنظيمي وضابط لتوجهات الفرد.
- تساعد هذه الدراسة أيضا في معرفة الأساليب والطرق المستخدمة في ضبط سلوك العمال والقيم التنظيمية السائدة لدى المؤسسة ميدان الدراسة، حيث تقوم هذه القيم بتعليمها للعاملين على الالتزام بها حتى تصبح جزء من سلوكهم.
- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهميتها في التنظيمات لأن موضوع القيم التنظيمية والحد من مقاومة التغيير التنظيمي من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح وفعالية أي تنظيم.
- تبرز أهمية هذا البحث أيضا في كونه يتطرق لموضوع مهم في الوقت الحاضر أين تواجه المنظمات صعوبات وتغيرات سريعة فرضتها اشتداد حدة المنافسة. لذا أصبح التغيير في ظل كل هذه الظروف أمر مفروض ومحتم على كل منظمة إن هي أرادت البقاء والاستمرار، مع ضرورة التنبيه لزيادة الاهتمام بالقيم التنظيمية والتي تعبر عن مجموع الاعتقادات والتوقعات والثقافات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة.

خامسا: أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية السائدة ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي لدى المؤسسة ميدان الدراسة من خلال:
- معرفة القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.
- الكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية السائدة ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي.

الفصل الأول:..... المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

- إبراز حتمية التغيير وضرورته لكل منظمة في ظل التحديات والمنافسة القوية التي تعيشها، والكشف عن أسباب مقاومته وطرق التغلب عليها وعوامل نجاح التغيير المطبق.

- إبراز دور القيم التنظيمية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، ولما كان العامل هو المحور والعنصر الفعال في عملية التغيير، جاءت دراستنا هذه لمحاولة فهم الدور الذي يشغله الفرد والموقف الذي يبديه اتجاه التغيير بناء على قيمه واتجاهاته وسلوكياته التي تملئها عليه الثقافة التنظيمية السائدة أو المنتشع بها، وهو ما سيتم إبرازه في هذه الدراسة من خلال لفت الانتباه للعنصر البشري والأحدبأرائه ومواقفه اتجاه عملية التغيير التنظيمي أو مقاومته داخل المؤسسة ميدان الدراسة.

سادسا: ضبط المفاهيم والمصطلحات

1. القيم التنظيمية

1.1. مفهوم القيم:

أ- مفهوم القيم لغة: فأصلها قوم، وأصل القيمة الواو، ومنه قومت الشيء تقويما وأصله أنك تقيم هذا في مكان ذلك.

- قال ابن فارس: القاف والواو والمقيم صحيحان ، يدل أحدهما على جماعة ناس - قوم وأقوام - وربما استعير في غيرهم ، والأخر على انتصاب أو عزم - قام قيام¹
- وقال الراغب: في المفردات "القيام والقوام": اسم لما يقوم به الشيء ويثبت كالعماد والإسناد ، لما يعمد ويستند به .²
- قال تعالى: {الحمد لله الذي أنزل على عبده الكتاب ولم يجعل له عوجا {1} قيما ...} (الكهف،2)³ معنى قيم هو وصف هذا الكتاب على انه كامل من جميع الوجوه وهي نفي العوج عنه وإثبات انه قيم يقتضي انه لا يخبر ولا يأمر إلا بأجل الإخبار التي تملأ القلوب معرفة وإيمان وعقلا.⁴

ب - مفهوم القيم اصطلاحا:

- تعرف القيم على أنها مجموعة مبادئ وضوابط سلوكية أخلاقية، تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة ، إذ تصبها في قالب مع عادات وتقاليد وأعراف المجتمع.⁵
- وتعرف أيضا: بأنها مجموعة من الفلسفات، المعتقدات والافتراضات، والمبادئ والتوقعات، والاتجاهات والقواعد السلوك، التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة.⁶
- وتعرف أيضا "مستوى أو معيار للانتقاء من بين بدائل أو إمكانات اجتماعية متاحة أمام الشخص اجتماعي في الموقف الاجتماعي.⁷
- وتعرف القيم على أنها "هي نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب مما يؤدي إلى إيجاد نسق من الأحكام الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة"⁸

2.1. مفهوم القيم التنظيمية :

- تعرف القيم التنظيمية بأنها "القيم التنظيمية التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة".⁹

1 - الفيروز آبادي : القاموس المحيط ، دار الفكر ، بيروت ، لبنان ، 1978 ، ص 168

2- الراغب الأصفهاني : المفردات في غريب القرآن ، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت لبنان ، 1997 ، ص ص 416- 417

3- القرآن الكريم : سورة الكهف ، الآية (22).

4- عبد الرحمن بن عبد الناصر : تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان ، دار ابن الحرم ، مجالس الهدى للإنتاج والتوزيع ، ط1، الجزائر ، 2003 ، ص 443 .

5- غيث بوفلحة : القيم الثقافية والتسيير ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، بيروت ، ط 1 ، 1999 ، ص 19

6- ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004، ص 110.

7- عبد اللطيف محمد خليفة : ارتقاء القيم ، عالم المعرفة ، سلسلة كتب ثقافية شهرية ، الصادرة عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت ، 1978، ص 33.

8- نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الأمة ، 2001 ، ص ص 184 - 185 .

9- خالد بن عبد الله الحنيطة : القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء ، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية مدينة الرياض ، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية ، تحت إشراف د/ هاني يوسف خاشقجي ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ، جامعة نجران ، مكة المكرمة ، 2003 ، ص 28.

الفصل الأول:..... المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

- ويرى المقدم أن القيم التنظيمية "تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك"¹.
 - القيم التنظيمية تمثل تفاهم مشترك في منظمة ما أو بيئة عمل على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها مثل الاهتمام بإدارة الوقت واحترام العملاء والتعاون بين الزملاء.²
- مما سبق يمكن تحديد التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية بأنها تشمل مجموعة القيم في منظمة ما ضمن مناخ تنظيمي معين التي تعكس ثقافة أي منظمة وتعتبر أحد مكوناتها الأساسية، وتعمل هذه القيم على توجيه وضبط سلوك العاملين وفق أهداف المنظمة ومن هذه القيم قيمة احترام الوقت ، قيمة العدالة بين العاملين وقيمة احترام إجراءات الأمن.

2. مقاومة التغيير التنظيمي

وأما عن مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات والشركات **change Resistance** ؛ فهو مصطلح يشير إلى "رفض الموظفين العلني أو السري للتغييرات التي تعلن عنها الإدارة لاعتقادهم أن هذه التغييرات تتعارض مع مصالحهم الشخصية أو المصلحة العامة، وقد يعبر الموظفون عن مقاومة التغيير بشكل فردي أو جماعي، سري أو علني، ومن خلال أنشطة باردة أو عدوانية أو خجولة"³.

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها "رد فعل طبيعي في البداية على التغيير بسبب أن الناس يجنون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان سيئاً من وجهة النظر الشخصية المنطقية فالتغيير يهدد أنماط عالقات وأساليب ومصالح قائمة"⁴.

إن مصطلح مقاومة التغيير الذي يعرف باسم (**resistance change**) يعني امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم. وقد تكون مقاومة التغيير علنية إن أدرك الفرد أن التغيير ضار بمصالح النظام، أو كان له من عناصر القوة ما يجعله يرفض التحول والتغيير علناً، فيبادر بالاحتجاج أو التباطؤ أو بالإضراب أو التلويح بطلب النقل أو بالاستقالة، وقد تكون المقاومة سرية مستترة أو ضمنية إذا أدرك الموظف أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل للآخرين، وقد تظهر المقاومة بأشكال مختلفة مثل عدم الانتماء للمنظمة، انعدام الدافعية للعمل، زيادة الغياب بسبب المرض، زيادة الأخطاء في أسلوب العمل.

سابعا: الدراسات السابقة الخاصة بتغيير القيم التنظيمية:

تساهم الدراسات السابقة مساهمة قيمة في إنجاز أي دراسة أو بحث ، حيث تزود الباحث بالخلفية النظرية للدراسة وتساعد ه في انتقاء منهجية لبحثه ، كما تعطي معنى للموضوع المتناول وفي هذا الجزء وقع اختيارنا على أربع دراسات والتي تم اختيارها على الأساس أنها تمت موضوعنا المتناول بصلة.

الدراسة الأولى دراسة خالد بن عبد الله الحنيطة:

بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء وهي دراسة ميدانية قام بها على العاملين بالخدمات الطبية لمدينة الرياض ، تحت إشراف الدكتور هاني يوسف ناشجي، سنة 2003-2004 تمحورت إشكالية بحثه حول علاقة القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع وطيران لمدينة الرياض ، أما المجال الجغرافي فقد اختار الباحث وزارة الدفاع والطيران لمدينة الرياض، أما المجال البشري فقد كانت حجم عينة بحثه تقدر بـ 385 مبحوث ، وقد اتبعت الدراسة أساليب منهجية متعددة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي ، كما استعان الباحث بأدوات البحث لجمع البيانات حول الموضوع كأداة الاستمارة والملاحظة ، وبالنسبة لعرض الجداول فقد استعمل جداول البسيطة أما نوع العينة فقد اختيرت حسب العينة العشوائية الطبقية

واعتمد على ثلاث فرضيات هي:

الفرضية الأولى: القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الخدمات الطبية

الفرضية الثانية: العلاقة بين القيم وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية

1- مرجع نفسه : ص 28.

5- إيهاب فاروق مصباح العاجز : دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية ، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة ، تحت إشراف د/يوسف عبد العطية بحر، رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2011، ص 18.

3- م. لانا خالد خلف الحسبان: " التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير " مقالة الإصدار السادس – العدد اثنان وخمسون تاريخ الإصدار: 2 – شباط – 2023م، Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP)، ص 476. تمت مراجعته في 28/03/2024

الفصل الأول:..... المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

الفرضية الثالثة: العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة العام
ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- الرغبة في انجاز الأعمال اليومية
 - تحمل المسؤولية عن العمل الشخصي
 - الاعتماد على الذات في انجاز الأعمال
 - النشاط أثناء الدوام
 - التقيد بأوقات الدوام
- توظيف الدراسة :**

تم اختيار هذه الدراسة كونها تشترك مع متغير القيم التنظيمية الذي هو موضوع بحثنا الذي يهدف في البحث عن العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية والحد من مقاومة التغيير للعامل وهذا ما أعانني في بناء الفرضيات والفهم أكثر عن الموضوع

الدراسة الثانية عبد الله بن أحمد سالم الزهراني :

بعنوان نموذج مقترح بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية وهي دراسة ميدانية قام بها الباحث، بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، كانت سنة 2009-2010 تمحورت إشكالية بحثه حول التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية للعاملين بمؤسسات التعليم العالي بالسعودية، والمجال البشري فقد كانت عينة الدراسة بحثه تقدر بـ 338 مبحوث، وقد اتبع الباحث أساليب وطرق منهجية حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استعان بأدوات منهجية كأداة الاستمارة والملاحظة والمقابلة، أما بالنسبة لعرض الجداول فقد استعمل الجداول البسيطة والمركبة ، أما اختيار العينة فقد اختار حسب طريقة العينة العشوائية.

أما فرضيات الدراسة فقد قام الباحث بتحديد أربع فرضيات وهي:

الفرضية الأولى: ما المقصود بالتوافق القيمي ودوره في العملية الإدارية بشكل عام
الفرضية الثانية: أثر القيم الشخصية على سلوك العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالسعودية.
الفرضية الثالثة: أثر القيم التنظيمية على سلوك العاملين بمؤسسة التعليم العالي بالسعودية.
الفرضية الرابعة : النموذج المقترح لتحقيق التوافق القيمي بين الشخصية والقيم لدى العاملين بمؤسسة التعليم العالي بالسعودية.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن للقيم التنظيمية والشخصية تأثير مباشر على أداء السلوك القيادي في منظمات العمل
- أن التعارض بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية يؤدي إلى صراع قيمي وتنظيمي مما يقلل من الإنتاجية ويؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين.
- أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر مصدرا أساسيا لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء.
- أن النموذج التوافق يقوم على مبدأ الجمع بين الأنساق القيمية .

توظيف الدراسة :

تم اختيار وتوظيف هذه الدراسة في موضوع بحثنا ، كونها تركز على العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية ، حيث مزيج هذه الثقافتين يعكس أداء المنظمة والفرد في آن واحد، وهذا ما ساعد في فهم القيم التنظيمية من حيث مصادر ها وخصائصها ودورها في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة.

الدراسة الثالثة منصور بن نايف العيتبي:

بعنوان القيم التنظيمية وأثرها في الممارسات السلوكية لدى طلبة جامعة نجران من وجهة نظرهم ووجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، قام بها الباحث بجامعة نجران، كانت سنة 2010 ، هدفت هذه الدراسة للكشف عن مستوى القيم التنظيمية لدى طلبة جامعة نجران ومعرفة درجة تأثيرها على الممارسات السلوكية لديهم ، طبقت هذه الدراسة على عينة بلغت 947 من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس. واعتمد على فرضية مفادها: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس والطلبة وبين القيم التنظيمية الثمانية (الدينية - الفكرية - التعليمية - الاجتماعية - الاقتصادية - الجمالية - الوطنية - الأخلاقية)

الفصل الأول:..... المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- القيم التنظيمية لدى طلبة نجران تتوافر بدرجة متوسطة وأن أكثر القيم التنظيمية توافرا في هذا المستوى من وجهة نظرهم هي قيم الوطنية ، الأخلاقية التعليمية ، الاجتماعية الجمالية ، الاقتصادية، الدينية ، الفكرية على التوالي.
- القيم التنظيمية تؤثر في الممارسات السلوكية بدرجة كبيرة وأن أكثر القيم تأثيرا من وجهة نظر أعضاء التدريس هي القيم الدينية، التعليمية، الوطنية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الأعضاء لتوافر القيم التنظيمية لدى الطلبة في بقية المستويات ، كذلك تتوافر لدى المختصين في الجانب الأدبي. الأخلاقية ، الاجتماعية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الأعضاء لتوافر القيم التنظيمية لدى الطلبة بين الأعضاء المختصين في الجوانب العلمية والمختصين في الجوانب الأدبية لصالح المختصين في الجانب العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الأعضاء لتوافر القيم التنظيمية لدى الطلبة بين الأعضاء الذكور والإناث لصالح الإناث.
- أنه من وجهة نظر الطلبة توافرت القيم الدينية ، الفكرية، الاجتماعية، الجمالية، الاقتصادية، الوطنية، الأخلاقية لدى الإناث أكثر من توافرها لدى الذكور من حين توافرت القيم التنظيمية لدى الذكور أكثر من توافرها لدى الإناث ، بينما من وجهة نظر أعضاء التدريس فجميع القيم السابقة متوافرة لدى إناث أكثر من توافرها لدى الذكور.
- القيم التنظيمية المتوافرة لدى الطلبة غير كافية لإحداث التأثير الإيجابي في الممارسات السلوكية لديهم .

توظيف الدراسة :

تم اختيار هذه الدراسة على أساس النتائج المتوصل إليها حول تأثير القيم التنظيمية على الممارسات السلوكية لدى الطلبة وأعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة وهذا ما ساعدنا في وضع فرضية من منطلق أن القيم لها علاقة في الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسة.

الدراسات السابقة الخاصة بتغيير مقاومة التغيير:

الدراسة الأولى دراسة سماتي حاتم(2018): بعنوان واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام(LMD)من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم 2017-2018 جامعة محمد خيضر بسكرة

أجريت الدراسة على عينة قوامها 143 أستاذا و أستاذة بجامعتي بسكرة و تيارت و على أربع كليات من كل جامعة (العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، كلية الآداب و اللغات، كلية الحقوق و العلوم السياسية، كلية العلوم الدقيقة و الطبيعية و الحياة)، وذلك للتعرف على مدى التجانس الداخلي لأداة البحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه من ناحية، وحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة البحث و درجة جميع العبارات التي تضمنتها أداة البحث من ناحية أخرى وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن ان نلخصها في النقاط التالية

- يستعمل الأساتذة بجامعتي محمد خيضر ببسكرة و ابن خلدون بتيارت مجموعة من الأساليب بهدف التعبير عن عدم تقبلهم لنظام التعليم العالي الجديد
- توجد مجموعة من الأسباب أدت إلى مقاومة الأساتذة بجامعتي محمد خيضر ببسكرة و ابن خلدون بتيارت تغيير نظام التعليم العالي الجديد
- يحبذ الأساتذة الجامعيون بجامعتي محمد خيضر ببسكرة و ابن خلدون بتيارت مجموعة من الإستراتيجيات بهدف التقليل من درجات مقاومتهم لتغيير نظام التعليم العالي الجديد

• توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق دالة بين كل من الأساتذة الذين يمارسون مهام إدارية بالإضافة إلى مهمة التدريس في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي مقارنة بالأساتذة غير الإداريين و الذين كانت النتيجة لصالحهم في كل محاور الاستبيان

الفصل الأول:..... المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

• توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق دالة بين رتب الأساتذة (أستاذ مساعد، أستاذ محاضر ب، أستاذ محاضر أ، و أستاذ التعليم العالي) في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي

• توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق دالة بين الكليات (كلية العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة ، الحقوق و العلوم السياسية، كلية الآداب و اللغات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير) في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي

• توصلت الدراسة إلى نتيجة تفيد بوجود فروق بين أساتذة جامعة ابن خلدون و أساتذة جامعة محمد خيضر على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

الدراسة الثانية دراسة اليوسفي (2014): أثر مقاومة التغيير التنظيمي على كفاءة أداء المنظمة لدى العاملين في سوريا .

كان الهدف من هذه الدراسة معرفة أثر مقاومة العاملين على كفاءة أداء المنظمة العاملين في سوريا، وكذا دراسة الفروق بين العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعا لمتغيرات الجنس، السن، الخبرة، والمستوى التعليمي، و بلغ حجم عينة الدراسة حوالي 343 عاملا، والذين تم - توزيع عليهما استمارة الدراسة والتي استرجع منها 331 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

و من أهم نتائج الدراسة أنها وجدت مقاومة من طرف العاملين للتغيير، ويظهر من خلال معارضتهم للقوانين التي لا تخدمهم ، وكذا بحثهم عن المكتسبات الشخصية بغض النظر عن النتائج وكذا تفضيلهم للروتين القائم - دون محاولة مواكبة التطورات الحديثة ..

كما توصلت أيضا إلى أن هناك علاقة ارتباط متينة وعلاقة عكسية بين مقاومة التغيير وكفاءة أداء المنظمة، أي كلما زادت مقاومة العاملين للتغيير كلما انخفض أداء المنظمة حيث أن 68% من التباين الحاصل في كفاءة أداء المنظمة يفسره مقاومة العاملين للتغيير والباقي يعزى لأسباب أخرى.

كما توصلت أيضا إلى عد- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعا للخصائص الشخصية (الجنس، الخبرة، السن والمستوى التعليمي)¹

الدراسة الثالثة دراسة ضياف 2015 : بعنوان السلوك الإشرافي و علاقته بمقاومة التغيير التنظيمي بالجزائر .

كاف الهدف من هذه الدراسة التعرف على أثر نمط السلوك الإشرافي المتبع داخل المنظمة محل الدراسة على مقاومة التغيير التنظيمي و محاولة التعرف على الأهمية النسبية لعنصر السلوك الإشرافي داخل المؤسسة الوطنية و ما مدى تأثيره على المنظمة من خلال التقليل أو الزيادة لمقاومة التغيير التنظيمي، معرفة أهم الأنماط الإشرافية التي تقلل من مقاومة التغيير التنظيمي. و اعتمد الباحث في دراسته على الاستمارة والمقامة وكذلك استعمل المنهج الوصفي و من أهم - النتائج التي تم التوصل إليها:

- أن أهم النمط الإشرافي السائد في المؤسسة هو نمط الإشراف العام.

- هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في مقاومة التغيير التنظيمي في حالي الإشراف العام والتفصيلي.

- توصلت إلى قمة مقاومة التغيير التنظيمي بالنسبة لنمط الإشراف العام.²

الدراسة الرابعة دراسة الحربي 2001 : بعنوان مقاومة التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة السعودية.

وفيها تناول الباحث ما تواجهه المنظمات الإدارية المعاصرة من تحديات مع التغيير، لتكون قادرة عمى البقاء والتطور والاستمرار. فالمنظمات في سعيها للتطوير تواجه مقاومة التغيير الذي يقود إلى فشل كثير من برامج التطوير التنظيمي، ويحمل معه ضياع الجهد والوقت والموارد المالية والبشرية، وتحاول هذه الدراسة التعرف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة السعودية، وتحديد أكثر

1- ليوسفي، أحمد وعمي درويش، رامز (2014). أثر مقاومة التغيير عمى كفاءة أداء المنظمة لدى العاملين في سوريا. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. سلسلة العموم الاقتصادية والقانونية. المجلد 171-193. ص 5، العدد، 36

2- ضياف، زين الدين (2015) السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي. دراسة ميدانية بمطاحن الحروش. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر.

الفصل الأول:..... المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

الأسباب تأثيراً في مقاومة الموظفين لبرامج التطوير، ومن ثم وضع التوصيات المناسبة لتعزيز جهود التطوير التنظيمي، والتخفيف من أسباب مقاومة التغيير ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن عدم ثقة الرئيس المباشر في مرؤوسيه وعدم معرفة أهداف التغيير هما أكثر الأسباب تأثيراً في مقاومة التغيير.

- كما تساهم العوامل الأخرى في المقاومة مثل ثنى عدم توفر المعلومات الكافية عن التغيير.

- وعدم مشاركة العاملين في التخطيط لعملية التغيير، والخوف من المجهول والشعور بفقدان المزايا الوظيفية بعد التغيير، وعدم إدراك أهمية التغيير، وضعف الاستعداد التنظيمي للتعامل مع مقاومة التغيير.

- كما دلت النتائج الإحصائية لعينة الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين العمر وعدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي من جهة ومقاومة التغيير من جهة أخرى، في حين أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المؤهل التعليمي ومقاومة التغيير

الدراسة الرابعة دراسة خضر 2009: بعنوان الأنماط القيادية دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين

تكونت عينة الدراسة من 100 عميد ومعاون ورئيس قسم 100 موظف وموظفة في جامعة الموصل والذين تم اختيارهم بشكل عشوائي وشملت جميع كليات الجامعة. واستعمل الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- وجود علاقة وتأثير بين نمط القيادة الموجه نحو العمل وجميع دوافع مقاومة العاملين للتغيير في حين لم تظهر أي علاقة وتأثير بين نمط القيادة الموجه للعاملين وجميع دوافع مقاومة العاملين للتغيير، كما أظهرت نتائج التحليل تباين موظفي جامعة في دوافعهم لمقاومة التغيير تبعاً لتغيير نوع الدافع.¹

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

يمكن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونها:

توظيف الدراسات السابقة:

- تعقيب على الدراسات السابقة:

تعقياً على الدراسات التي استعرضناها مما له علاقة بمتغيرات الدراسة في مجال القيم التنظيمية و الحد من مقاومة التغيير. يتضح أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها واختلاف الموضوعات التي تناولتها، واختلاف البيئات التي تمت فيها، فمن هذه الدراسات ما تناول موضوع القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء وسعى إلى التعرف على مستوى الأداء، ومنها ما هدف إلى المزج بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، ومنها ما حاول تحقيق هذه الأهداف مجتمعة كالقيم التنظيمية وأثرها في الممارسات السلوكية.

وقد تباينت مستويات التحليل بين هذه الدراسات باختلاف الزمن والبيئة والثقافة، والعوامل الشخصية، وأدوات القياس المستخدمة، وكذلك توجد اختلافات في نتائج الدراسة بالنسبة للمتغيرات كالتخصص والمؤهل التعليمي والحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الجانب النظري من خلال إعطاء خلفية عن الموضوع وساهمت في توضيح أبعاد المشكلة وتوجيهها في مسار البحث العلمي وكذا أخذ نتائجها كمنطلقات نظرية في بحثنا هذا.

وقد التقت الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات السابقة في بعض أهدافها واختلفت معها في بعضها الآخر، في حين أنها تركز على الكشف عن مستوى القيم التنظيمية السائدة لدى كل تنظيم، والتعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية و الحد من مقاومة التغيير.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التالي:

• كتابة الإطار النظري فيما يتعلق بموضوعات الدراسة الحالية

1- خضر، حيدر سليمان (2009) الأنماط القيادية، دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين - دراسة ميدانية في جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية. المجلد 19، العدد 14، صص 75-

الفصل الأول:..... المقاربة المنهجي للدراسة النظرية

- الاستفادة من بعض الدراسات السابقة في إعداد الاستمارة الخاصة بالدراسة الحالية
- الاستفادة من توصيات و اقتراحات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تستحق البحث.
- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للباحثة لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة.
- ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي
- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الباحثة في الانطلاق في الدراسة الحالية.
- ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضا تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للباحثة في إعداد المنهجية المتبعة.
- ساعدت الباحثة في صياغة الفرضيات.
- المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد الباحثة على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية.
- الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر عليه الكثير من الجهد والوقت

الفصل الثاني:

الفصل الثاني: القيم
التنظيمية "رؤية
سوسيو تنظيمية"

"

تمهيد :

تعتبر القيم التنظيمية من أهم مكونات الثقافة التنظيمية ، التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة ، حيث تحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين من أجل تحقيق الالتزام وخلق نوع من الولاء وتحقيق مستوى عالي من الرضا هذه كلها أهداف تسعى المنظمة إلى تعزيزها بوضع مجموعة من الضوابط التي تحدد وتحكم سلوك هؤلاء الأفراد أثناء تأديتهم لمهامهم وجعلها تتماشى مع أهدافها، لذا سنتناول في هذا الفصل التطرق إلى ماهية القيم التنظيمية من خلال التعرض إلى القيم بوجه عام، أهمية القيم مكوناتها مصادرها أنواعها وبعدها سنتناول القيم التنظيمية وسنركز فيها على شروط هذه القيم، أنواع هذه القيم والمراحل التي مرت بها وأخيرا أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات.

أولا: القيم

تعتبر القيم بمثابة المعايير التي تقوم بتوجيه السلوك لتحقيق عدة أهداف في حياتنا اليومية، فهي تملئ علينا كيف نسلك ، وماذا نحب، وما الاتجاهات التي يجب أن نعملها ، وهي أيضا معايير نستعملها لتبرير سلوكنا واتجاهاتنا ، وإصدار الأحكام الأخلاقية .

1. أهمية القيم :

أ. تعتبر القيم أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساسا لفهم الاتجاهات والدوافع ، وتؤثر على ادراكاتنا وكذلك ينظر إلى القيم كقوة محركة ومنظمة للسلوك

الفصل الثاني: القيم التنظيمية "رؤية سوسيو تنظيمية"

ب. تعتبر كمييار يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من المبادئ السلوكية وكعامل موحد للثقافة العامة .

ت. تعتبر كميحد للأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم.

ث. أن القيم تنبؤنا بسلوك صاحبها متى عرف ما لديه من القيم والأخلاقيات في المواقف المختلفة وبالتالي يكون الفاعل معه في ضوء التنبؤ بسلوكه .

ج. تشير القيم إلى كيفية التي سيتعامل معها الإنسان في المواقف المستقبلية وتساعد على التفكير فيما ينبغي أن يفعل اتجاه تلك المواقف والأحداث وتحدده له الأساليب التي اختارها بالإضافة إلى تغيير السلوك الصادر عنها وعلى مستوى الجماعة تحفظ للمجتمع تماسكه وتحدد له أهداف حياته ومثله العليا ومبادئه الثابتة والمستقرة التي تحفظ له هذا التماسك والثبات اللازم لممارسة حياة اجتماعية سليمة.¹

2. مكونات القيم:

للقيمة تكون القيم من ثلاث عناصر هي :

أ. **العنصر المعرفي:** يتعلق بالمعلومات عن القيم يحكم الفرد بوجود القيم أو عدهما .

ب. **العنصر الوجداني:** وهو مدى تقدير الفرد لهذه القيمة.

ت. **العنصر المعياري أو السلوكي :** يسلك الفرد وفق هذه القيم.²

وتسهم هذه العناصر الثلاثة في تحديد وظيفتها ومعناها ويضم العنصر الثالث الفعل العمليات التي تساعد الشخص الفاعل في تخصيص طاقته وتوجيهها بين مظاهر الفعل المختلفة ، وهو الأساس في تكوين القيم هذا على المستوى النظري أما على مستوى الواقعي يرى أن هذه العناصر الثلاثة متداخلة ومتفاعلة في تأثير المجتمع والتفاعل الاجتماعي وتعكس ثقافته وتعبير عن طبيعة العلاقات فيه ، ومن منظور روكيش أن القيم تحتوي على ثلاثة عناصر لا يمكن أن تستقل إحداها على الأخرى لأنها تندمج وتتداخل لتعبر في النهاية على وحدة الإنسان والسلوك.³

3. مصادر القيم:

إن الفرد منذ ولادته يتعلم ويكتسب قيم من مصادر مختلفة والتي من خلالها يعرف ما هو صحيح وما هو خاطئ وما يجب عمله وما لا يجب عمله خلال فترة حياته ، لذا يمكن تحديد مصادر القيم كالتالي :

أ. **الدين :** للدين تأثير قوي في تكوين القيم لدى الفرد على اختلافات مجتمعاتهم ، وديانتهم ، وهذا التأثير قوي للقيم الدينية في المجتمع الإسلامي وتأثير مباشر على جميع نواحي الحياة ، حيث تعمل على تنشئة الفرد على القيم والمثل العليا والأخلاق الفاضلة ، ووفقا لمجموعة من القيم الدينية كالصبر ، والصدق والإخلاص والعدل والحكمة والموعظة.⁴

ب. **التراث:** أي حصيلة تجارب السلف ويمثلهم في آثارهم أقوال ومخطوطات وكتب ومتاحف ومنشآت.

ت. **الأسرة :** تعتبر المصدر الأساسي في تكوين القيم لدى الشخص وخصوصا في المراحل الأولى من العمر ، حيث يكتسب منها الأساسيات من الاحترام ، والتقدير والحب والعطف . ويرى أنتوني روبينز أن نجاح الأب والأم في الأسرة التقليدية له الدور الأكبر في برمجة الجزء الكبير من قيمنا الأصلية بما يعبرون به دائما عن قيمهم بإخبارنا بما يردون أن نقوم به ونفعله ونؤمن به.

ث. **المجتمع :** للمجتمع دور في تكوين القيم لدى الأفراد ، داخل الحدود أو نطاق معين تميزه عن غيره من المجتمعات .

ج. **التعليم :** يعتبر الركيزة الأساسية في إحداث تغيير في حياة الأفراد ، وتغيير بعض المفاهيم والمعتقدات إلى مفاهيم أخرى ، وتكوين قيم جديدة لديهم ، ويرى أن التعليم عنصر أساسي في تكوين القيم ، حيث

1- سيد أحمد السيد : القيم التربوية في القصص القرآني ، كلية التربية ، أصوان ، 1985 ، ص 38 .

2- مكونات القيم ومصادرها ، موقع انترنت www.google.com.socialstudies.netgroup تاريخ التصفح: 2013/05/26. ساعة التصفح: 16.35.

3-محمد فتحي عكاشة ، محمد شفيق زكي : مدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، ص 41

4- أحمد سيد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل ، المعادي الجديد ، القاهرة ، بدون سنة النشر ، ص 199

الفصل الثاني: القيم التنظيمية "رؤية سوسيو تنظيمية"

تسهم في تفتيح الأذهان وتغيير الأفكار القديمة، ويتبنى قيم جديدة تتناسب والتغيرات الثقافية المتجددة، فالتعليم احد وسائل تعريف النشئ بأن لكل جيل قيما ومعتقدات يجب احترامها وتقديرها والاستفادة منها بما يتفق مع التغييرات المستجدة .

ح. **الملاحظة** : للملاحظة دور في تكوين القيم لدى الفرد ، فملاحظة الفرد للأشخاص في تصرفاتهم وطريقة أداء أعمالها تأثير عليه تبني قيمهم أو ما يرى أنه يناسبه من تلك الأعمال ، كما أن احتكاك الفرد مع الآخرين في حياته اليومية وما يشاهده من سلوكهم أنما يعكس قيما معينة وهو يتبع أو يقلد بعض القيم التي توجد عندهم ، فهناك الآباء والمدرسون والموجهون والأصدقاء حيث يختلف هؤلاء في درجة التأثير عليه ¹.

4. أنواع القيم :

حسب ارتباطها وأهميتها لدى الفرد فقد قسم **schein** القيم إلى ثلاثة أنواع :

- أ. **قيم أساسية** : منها ما يرتبط بالاستعداد لإنجاز العمل .
 - ب. **قيم مناسبة** : مثل ارتداء لباس معين .
 - ت. **قيم هامشية** : مثل استهلاك منتج أو خدمة من المؤسسة التي يعمل بها .
- ويمكن تصنيف القيم على أساس أبعادها المختلفة :

من حيث بعد المحتوى :

وقد صنف سيبيرنج القيم وهو معروف لدى الدارسين في ميدانها حسب ما يلي :

- **القيمة النظرية** : وتعني مدى اهتمام الفرد بالبحث والكشف عن القوانين التي تحكم الظواهر والأشياء حوله ن بقصد معرفتها دون النظر إلى قيمتها العلمية
- **القيمة الاقتصادية** : وتتمثل في الاهتمام بكل ما هو نافع محققا للكسب المادي ، والنظر إلى العالم باعتباره مصدرا لزيادة الثروة وتنميتها .
- **القيمة الجمالية** : وتتعلق بالاهتمام بتحقيق التناسق، والانسجام الشكلي واللوني، سواء كان مسموعا أو مرئيا .
- **القيمة السياسية** : وتتمثل في الاهتمام بالسيطرة على الآخرين وقيادتهم والتحكم فيهم ، والاستئثار بممارسة عوامل الضغط عليهم .
- **القيمة الاجتماعية** : اهتمام الفرد بالآخرين وتقديم العون والمساعدة لهم ، والنظر إليهم باعتبارهم غايات والسعي لخدمتهم².
- **القيمة الدينية** : أصلها التعاليم السماوية ، وهي ذات أثر قوي في نفوس الأفراد ، تطبع آرائهم وسلوكياتهم بقيم أخلاقية متميزة .
- **القيمة التاريخية** : إن التطور التاريخي للمجتمع يؤدي إلى رسوخ بعض الأفكار نتيجة وقوع الأفراد تحت مؤثرات مختلفة لأزمة طويلة ، مما يؤدي إلى تكوين أفكار معينة واتجاهات محددة .
- **القيمة الثقافية** : تعتبر القيم الثقافية نتيجة تفاعل مجموعة عناصر من التاريخ والدين والسياسة ، نتيجة استقرارها وتفاعلها مع مختلف العناصر المحيطة³.

من حيث بعد المقصد :

- **القيم الواسائية**: وهي تلك القيم التي تنظر إليها الأفراد والجماعات على أنها وسائل لغايات ابعده .
- **القيم الغائية** : وهي الأهداف والفضائل التي تضعها الجماعات¹.

2- عبد اللطيف محمد خليفة : ارتقاء القيم ، مرجع سابق ، ص 73 .

2- ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص 113 .

3- غياث بوفلجة : القيم الثقافية والتسيير ، مرجع سابق ، ص 43 .

الفصل الثاني: القيم التنظيمية "رؤية سوسيو تنظيمية"

من حيث بعد الشدة: وتقدر شدة الالتزام التي يفرضها، ونوع الجزاء الذي تقرره على ما يخالفها ويمكن تمييزه بين ثلاثة مستويات لشدة القيم :

- ما ينبغي أن يكون : وهي القيم الملزمة أو الأمرة والناهية التي تمس كيان المصلحة العامة .
 - ما يفضل أن يكون : وهي القيم التفضيلية التي تشجع الأفراد على الالتزام بها .
 - ما يرجى أن يكون: وهي القيم المثالية التي يحسن الناس استحالة تحقيقها بصورة كاملة .
 - من حيث بعد العمومية: وتنقسم إلى قسمين :
- أ- قيم عامة .
ب - قيم خاصة .²

ثانيا- القيم التنظيمية

1- شروط تكوين القيم التنظيمية:

ولأن القيم التنظيمية هي الأساس الذي يستخدمه أعضاء التنظيم لتقديم الأعمال والسياسات ،حيث تؤدي دورا مهما في الحفاظ على هوية المنظمة وتؤثر في أنشطة وسلوك العاملين ، لذا فإن القيم الواضحة يجب أن تتوافر الشروط التالية :

- أن تكون مقنعة ومختارة من عدة بدائل حتى يتم تبنيها والالتزام بها من قبل العاملين على كافة المستويات .
- أن تكون متناسقة فكريا وسلوكيا مع قيم الأفراد العاملين بها.
- أن تكون محدودة العدد وواضحة الهدف . يمكن إدراكها وتحديد ما تتضمنه من سلوك .
- أن تكون عملية ثابتة في كل الأحوال والمواقف حتى يسهل ترجمتها إلى واقع ، لأن القيم التي يستحيل ترجمتها إلى واقع هي قيم مثالية.
- أن تكون مدونة حتى تصبح بالقدر الكافي ، وملزمة للعاملين بالمنظمة .
- أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين .

وقدم توماس ثمانية خطوات تمثل المعيار الحقيقي يشكل القادة والمدربين نظام للقيم التنظيمية في منظماتهم وهي :

- أن تعكس القيم الشخصية على القيم التنظيمية المرغوبة بالتنظيم .
- أن يتم تحديد القيم التنظيمية التي تعكس نجاح التنظيم .
- مناقشة القيم التي يتم اختيارها للتنظيم مع القياديين في المنظمة .
- كتابة القيم الأساسية المحددة ونشرها على الموظفين .
- مكافأة الموظفين الذين حققوا نتائج وانجازات خلال التزامهم بالقيم التنظيمية المحددة .
- شرح القيم التنظيمية للموظفين باستمرار وفعالية
- تقييم الإنجازات في قيم المنظمة وتأثيرها على العاملين.³

2. أنواع القيم التنظيمية :

وستتناول في هذا العنصر أهم أنواع القيم التي لها علاقة بموضوعنا والخاصة ببعد ظروف العمل والرضا عنه هذا الأخير يعتبر بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية ، ويشمل هذا البعد العناصر السبعة التالية:

1- عبد الحفيظ مقدم : علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك ،دراسة أمبريقية ، مجلة العلوم الاجتماعية ، تصدر عن مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، المجلد 22 ، العدد 2/1، 1994 ، ص 149 .
2- عبد العزيز بن عبد الله آل جمعان الغامدي : القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس فرانسيس ومايك وودكوك ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة التربية والتخطيط ، تحت إشراف: عبد الله بن محمد الحميدي ، مكة المكرمة ، ص 167 .
3- خالد بن عبد الله الحنيطة : القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء ، مرجع سابق ، ص 84

الفصل الثاني: القيم التنظيمية "رؤية سوسيو تنظيمية"

أ. قيمة وعناصر الراتب ومدى تعرضه للخصم :

قد يكون الراتب الشهري بعناصره أحد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان من عدمه، وخاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيرا للخصم نتيجة انخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي ، فهنا يكون الراتب السبب لعدم الرضا الوظيفي والشعور بالجور والتهديد من قبل الأفراد ، وقد يحدث العكس تماما حيث يسود المنظمة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الاستقرار والاطمئنان على ثبات مصدر الدخل الشهري للأفراد .

ب. عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين :

إن شعور الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم الأداء لأن المنظمة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد الأداء يتم بمعايير مختلفة ، فهم يشعرون بعدم الرضا عن العمل ، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة يخصصون عدالة هذه الطريقة واستقرارها ، فإن الأفراد يشعرون بالرضا ، ومن ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء مسببا لإثارة المشكلات .

ت. حجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية للفرد :

إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فإنه تسود المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم ، مما يجعلهم يسخطون على المنظمة ، ومن ثم المشاركة الإيجابية والفعالة مع الإدارة .

ث. عدد ساعات العمل ومواعيده :

قد يسود المنظمة شعور عام بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة والمقررة ، وكانت مواعيده غير مناسبة لظروف الأفراد ، فإن، هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استعداد للقلق وإثارة المشكلات وتكرارها والعكس صحيح إذا سادت المنظمة قيمة المواعيد المناسبة وساعات العمل المقررة ، وأن المنظمة لا تستغل العاملين ، فإن هذه الثقافة مدعاة للاستقرار وعدم التفكير في المشكلات .

ج. العدالة والمساواة في معاملة العاملين :

إذا كانت المنظمة مبنية على مفاهيم عدم العدالة والمساواة بين العاملين ، فإن هذه الثقافة تكون مصدرا للاضطرابات والمتذمرات داخل المنظمة ، وتكثر الشكاوي وأهداف والتصرفات السلبية ، وتظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة وأهداف المنظمة ، أما إذا كانت هذه الثقافة مبنية على مفاهيم العدالة والمساواة ، فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة ، وأن يقع في غبن ويتفرغ لعمله الأساسي .

ح. المشاركة والعلاقات وتحقيق الانجاز :

إذا كانت ثقافة المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المنظمة . وأن لكل موظف فيها مهما كان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية ، فإن هذه الثقافة تبعث روح التعاون والمبادأة والدافعية لدى العاملين بها ، عكس ذلك إذا ساد المنظمة ثقافة الإدارة الأوتوقراطية وتسلسل الأوامر والتعليمات فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العامة للمنظمة . وكذلك فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء ، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل ، والتعاون الهادف والمستمر ، أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات والمشاحنات والتربص بين الزملاء فإنها تكون ثقافة سلبية ، ومن ناحية أخرى أيضا فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة الإنجاز وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة ، فإن هذه الثقافة هي المكان الذي تتحقق فيه الرغبات والطموحات بل وتتحقق به الذات أما إذا كانت الثقافة التنظيمية لا تشجع على الإنجاز

الفصل الثاني:..... القيم التنظيمية "رؤية سوسيو تنظيمية"

أو وضع مستويات للطموح وتحقيقها فإنها تصبح ثقافة سلبية مثبطة وبموجبها تصبح المنظمة مجرد مكان الضغوط النفسية والعلاقات السلبية.¹
وبصفة عامة يمكن تصنيف القيم التنظيمية كما يلي :
وقد صنف كل من فرانسيس ومايك ودكوك القيم التنظيمية إلى اثنتا عشر قيمة تنظيمية ، صنف تحت أربع قضايا رئيسية هي :

- **قيمة إدارة الإدارة:** تعني التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة)، والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي : القوة ، الصفوة ، المكافأة ، وفيما يلي عرض لكل واحدة :
- **القوة :** تمتلك الإدارة المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من تقرير مهمة المنظمة أو المشروع والمصادر التي يمكن أن تحوز عليها ، واتخاذ القرارات ، وتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة ، وتكتسب القوة من أربع مصادر هي : الملكية ، المعلومات ، الجاذبية ، المكافأة والعقاب وعليه فهي تتبنى القيمة القائلة "المدير يون يجب أن يدبروا".
 - **الصفوة :** إن واجب الإدارة معقد ومهم ، فإن الأشخاص الذين يقومون بالإدارة قيم الصفوة، والمنظمة الناجحة تدرك الأهمية الحيوية للحصول أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإدارية وكذا التطور المستمر لمكافئهم ، فهي تتبنى القيمة القائلة "النخبة دائما في القمة " .
 - **المكافأة :** إن أداء الأفراد الذين يقودون المنظمة يعتبر أمرا مهما حيث أن المنظمة الناجحة هي تحدد النجاح وتكافئ عليه، فهي تتبنى القيمة القائلة "الأداء ملك".²
 - خ. **قيم إدارة المهمة:** ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف ، والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي : الفعالية ، الكفاية ، والاقتصاد.
 - د. **الفعالية :** التركيز على القضايا الصحيحة يجب أن تكون مطردا فإذا لم توجه الجهود توجهها حسنا ، فإن إدارة أخرى تجد السبل التي تستطيع بها اتخاذ القرارات المناسبة ، إن المنظمة الناجحة قادرة على مصادرها على الأنشطة التي تعود بالنتائج ، لذا فهي تتبنى القيمة القائلة "أعمال الأشياء الصحيحة"
 - ذ. **الكفاية:** لقد قيل أن الإدارة الجيدة أو الكفاء هي التي تستطيع أن تعمل مئات الأشياء الصغيرة متقنة ، إذ في كثير من الأحيان يكون الخطأ الصغير له متفاوت على توعية الكل ، إن محاولة عمل شيء بطريقة متقنة يوفر حافزا جيدا ، لذا فإن المنظمات الناجحة تبحث بدون هواده عن أفضل الطرق لعمل الأشياء، كما أنها باستمرار تبني الاعتزاز والفخر على أساس أداء العمل ، لذا فهي تتبنى القيمة القائلة "
 - ر. **الاقتصاد:** إن اتفاق النفوذ أسهل بكثير من جمعها ، لذا فإن غياب رقابة التكاليف الفعال ، يعتبر سببا شائعا في فشل الأعمال التجارية ، وكذا الإسراف أو الهدر التنظيمي والنظام المقدم بواسطة حساب الربح والخسارة يزود المشروع التجاري ، لحكم بالمعيار الأساسي بالنجاح ذلك أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا، وهذا المبلغ يجب أن يدفع بواسطة شخص ما في مكان ما ، فإن المنظمة الناجحة تدرك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية ، وهي تتبنى القيمة القائلة : "لا شيء مجانا".³

1-منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، تحت إشراف د/ ثامر بن ملوح المطيري ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف ، الرياض ، ص 34 ، 36 .

2- عبد الله أحمد سالم الزهراني : نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية ، دراسة تحليلية بمؤسسات التعليم العالي السعودية ، جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، 1430 هـ ، ص ص 20 - 21 .

3- عبد العزيز بن عبد الله آل جمعان الغامدي : مرجع سابق ، ص 149.

الفصل الثاني: القيم التنظيمية "رؤية سوسيو تنظيمية"

ز. قيم إدارة العلاقات: وبموجبها تتعامل المنظمة مع القضايا ذات الصلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها ، حيث أن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين ، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي : العدل ، فرق العمل ، والقانون والنظام.

- **العدل:** إن الإدارة بتصرفها تؤثر في حياة الأفراد سواء كان ذلك في العمل أو خارج العمل ، ذلك أن ما يفعله المديرون وما لا يفعلونه له تأثير كبير على نوعية حياة كل الموظفين ، لذا فإن استخدام قوة تأثير الإدارة بشيء من اللطف والعدل يؤدي إلى بناء الثقة والولاء لدى الموظفين، إن المنظمة الناجحة تدرك أن وجهات نظر الأفراد ، وشعورهم ذو أهمية ، فهي تتبنى القيمة القائلة: "من يهتم يكسب".

- **العمل الجماعي:** إن الجماعة المنظمة جيدا والمحفزة تستطيع أن تنجز أكثر من مجرد مجموعة الأفراد الذين يشكلون هذه الجماعة ، فالأفراد يستمتعون بالانضمام للآخرين وبالتالي يستطيعون أن يعملوا جماعيا بإتقان ، وأن موهبة شخص ما من الممكن أن تعوض ضعف آخر ، فإنه من الأهمية بشكل أساسي أن يشعر الأفراد بأنهم ينتمون بعضهم إلى بعض ، فالمنظمة الناجحة هي التي تضمن أن بإمكانها جني القواعد من فرق العمل الفاعلة ، وتتبنى القيمة القائلة : "العمل معا بانسجام".

- **القانون والنظام:** أن الجماعات تطور إطارا من القوانين والنظم التي تنظم تصرفاتهم ، وهذه بدورها توفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول ، من هذا المنطلق فإن المنظمات تمارس نفوذا كبيرا على حياة موظفيها ، ذلك أن المديرين يتصرفون كقضاة ومحلفين وغالبا ما يتم ذلك دون أن يكون هناك حق الاعتراض لمروؤسيهم ، والمنظمة الناجحة هي تلك التي تبتكر وتدبر باحترام نظاما مناسباً من القواعد والإجراءات ، فهي تتبنى القيمة القائلة : "العدل لا بد وأن يسود".

قيمة إدارة البيئة: وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرق البيئة التي تعمل بها ، وكيف تؤثر على هذه البيئة والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي : الدفاع ، التنافس ، واستغلال الفرص.

-**الدفاع:** تهتم المنظمة بدراسة التهديدات الخارجية والداخلية التي تهدد نشاط المنظمة تعني كل منظمة تجارية هناك أفراد موهوبون يقومون بإعداد الخطط الإستراتيجية من أجل زيادة نشاطهم التجاري وذلك على حساب التنافس مع المنظمات الأخرى، إن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية ، فهي تتبنى القيمة القائلة: "اعرف عدوك"

- **التنافس:** إن القدرة على أن تكون منافسا هي الطريقة الوحيدة الموثوق بها للبقاء وعادة فإن هذه الحقيقية يتم إدراكها في أعلى المستويات ، إذ المنظمة الناجحة هي التي تتخذ كل الخطوات الضرورية من أجل أن تكون تنافسية ، إنه لمن المعلوم في عالم المنافسة أن الأفضل هو الذي يبقى والضعيف هو الذي يتم تنحيته . إن المنظمة الناجحة تتبنى القيمة القائلة : "البقاء للإصلاح".

-**استغلال الفرص:** إن المنظمات الناجحة تبحث عن فرص في الخارج بدلا من أن تعطي مجالا للآخرين لينتهزوا أفضل الطرق ، إن الفرص يجب انتهازها بسرعة على الرغم من أن هذا قد يتضمن مخاطر ، إن المنظمة الناجحة التي تلزم نفسها باستغلال الفرص ، فهي تتبنى القيمة القائلة: "من يجروُ يكسب"¹.

3. مراحل تطور القيم التنظيمية :

عرفت القيم التنظيمية تطور عبر سبع مراحل تجسدت من خلال الفكر الإداري وهي:

المرحلة الأولى: تتمثل على أساس معاملة الإنسان على أنه شبيه بالآلة ، حيث يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية .

1- خالد بن عبد الله الحنيطة : مرجع سابق ، ص ص 42 ، 45 .

الفصل الثاني: القيم التنظيمية "رؤية سوسيو تنظيمية"

ولقد بدأ تحليل هذه القيم ماكس فيبر من خلال نظرية البيروقراطية ، والتي قصد بها النموذج المتالي للتنظيم حيث افترض أن الرجال والنساء مثلهم مثل أي مصدر آخر وأنهم آلات يحفزون تدريجيا بواسطة النفوذ.

المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة من القيم التنظيمية على أثر نتائج دراسات مصنع الهاوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية ، وتعد محاولة التون مايو وأعوانه في التجارب المعروفة باسم تجارب الهاوثورن التي أجريت في شركة وسترن الكترينك في شيكاغو ، أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والرطوبة وفترات الراحة والأجور التشجيعية على الكفاية الإنتاجية للعاملين وجاءت النتائج غير متوقعة ، مؤكدة وجود متغير جديد هو الروح المعنوية للعامل ودرجة الانسجام والوئام القائم بين المجموعة العاملة وتعد هذه الدراسة أول دراسة تعنى بالسلوك التنظيمي .

المرحلة الثالثة : من تطور القيم التنظيمية ، ظهرت استجابة لظهور الاتحادات المهنية ، ففي الخمسينيات كان هناك نقص حاد في المنتجات والأيدي العاملة ، حيث أصبحت تلك القيم المتأصلة في الحياة الزراعية فيما قبل عصر الصناعة مثل الاجتهاد في العمل ، واستغلال الفرص والأجر المنصف ، موضع السخرية وخاصة في البلدان الصناعية القديمة مثل بريطانيا.

ولأن القيم السائدة في هذا العصر كانت قيما تحول دون المواجهة إلى التوفيق ، كان من المشكوك فيه معرفة من المسؤول عن القيم التنظيمية هل هم قادة النقابات الاتحادية أم هم الإداريين.¹

المرحلة الرابعة: من القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل ، ففي عام 1960 نشر **دوجلاس** ماكجريجور كتاب الجانب الإنساني في المنظمة حيث وضع أنماط مثالية حول طبيعة الإنسان وسلوكه وصف واحد منهما بنظرية x والثاني بنظرية y فنظرية x ترى بأن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل وأنه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل ، وأن العقاب والتهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل ، ولا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان ، وان الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل ، أما نظرية (y) فهي تفترض أنها تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية كبشر ، ليست الإدارة هي التي تحمل المسؤوليات وتوجيه العاملين نحو أهدافها بل ذلك مغروس في نفوس العاملين ، إن الإنسان يطلب الحرية في العمل وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا، كما أمنت بأن الإنسان يعمل أملا في المكافئة لا خوفا من العقاب.²

المرحلة الخامسة : بدأت هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية مع نظرية الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالمشاركة والتي يعود الفضل الأول من وضعها إلى العالم **بيتر دركر** النمساوي الأصل وقصد منها تعزيز المشاركة الديمقراطية ، وأهم مزايا الإدارة بالأهداف أن يبتعد الرئيس عن المركزية والهيمنة والإملاءات، تشجيع المرؤوس على الإبداع والابتكار والمشاورات وتحمل المسؤولية ، تحديد الأهداف الحقيقية ومرشد ايجابي للعمل ، التحقق من دقة وعدالة تقييم الرئيس المرؤوس.³

المرحلة السادسة : ظهر مفهوم التطور التنظيمي من تطور القيم التنظيمية على الرغم من الاختلاف الكبير حول مفهوم ونظريات التطور التنظيمي ، إلى أن **ريتشارد ديكهارد** يرى أن التطور التنظيمي بأنه

¹ - فرانسيس ديف ، ومايك وودكوك : ترجمة عبد الرحمن هيجان : القيم التنظيمية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، 1995 ، ص ص 20 - 21 .

² - خالد بن عبد الله الحنيطة : مرجع سابق ، ص 28 .

³ - علي عباس : أساسيات علم الإدارة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الأردن ، ط 1 ، 2004 ، ص 67 .

الفصل الثاني: القيم التنظيمية "رؤية سوسيو تنظيمية"

الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرات التنظيمية من خلال تدخل المخطط والتطور التنظيمي يبرز مجموعة وسائل التدخل للتغيير والمهارات والنشاطات ، والأدوات أو الأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة .

ومن هنا فإن التطور التنظيمي يشمل الجوانب الرسمية للعمل في التنظيم والجوانب غير الرسمية ، فهو يهتم بالأهداف كما يهتم بجوانب السلوكية المتعلقة بالاتجاهات والقيم وغيرها .

المرحلة السابعة : تعتبر هذه المرحلة مزيجا من الأفكار للمراحل السابقة ، من حيث تنوع الاتجاهات في علم الإدارة .

وقد ظهر في هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري نموذج إدارة الجودة الكلية ، حيث يعد نموذجا ميدانيا وعمليا يركز على الأداء المتخصص، ويعتمد على التدريب والتعليم والتخطيط الاستراتيجي، ويبنى على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد.¹

4. أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات:

تلعب القيم التنظيمية أثرا بالغا على سلوك العاملين في المنظمات وعلى أدائهم ، حيث تعمل هذه القيم على تكييف الأفراد للعمل بشكل يناسب طموحاتهم وتوقعاتهم من أجل تحقيق الرضا وأعلى درجات الالتزام وهي انعكاس للفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة ويمكن تحديد أثر القيم التنظيمية على العاملين من خلال النقاط التالية :

أ. تعمل القيم التنظيمية ذات الثقافة القوية بدرجة عالية في التزام وانتماء للمنظمة ، فإن الإجماع الواسع على القيم والمعتقدات والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج ايجابية عليها .²

ب. يرى سوميرس بأن القيم التنظيمية التي تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم ، وتحصد عدد من الفوائد الهامة وتحقيق أقل الأخطاء في العمل ، وأعلى درجات الالتزام الوظيفي ، وتشمل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية ، وتصبح بمثابة المبادئ السلوكية للعاملين.

أما **فينجان** فتؤثر على أهمية الالتزام بالقيم ككل فضلا عن التركيز على تنسيق القيم في هرم السلطة التنظيمية ، حيث يذكر أن الالتزام بالقيم ككل تؤثر تأثير مستمر وفعال وأن القيم المرئية لدى العاملين تشكل أهمية كبرى كالتعاون والتسامح ، والعدل ، والاستقامة الأخلاقية حيث يذكر أنه من الصعب تخيل وجود أفراد يودون أن تكون معاملتهم خالية من القيم في التنظيم .³

ت. ويرى مقدم أن أثر القيم التنظيمية في السلوك تتوقف على قوة الحاجات من جهة وهذا لارتباط القيم بالحاجات. ومن جهة أخرى يتوقف على الظروف الخارجية وقوتها.

ث. تأثر القيم التنظيمية سلبا أو إيجابا على الاتجاهات والمتغيرات السلوكية للأفراد.⁴

¹ - فرانسيس ديف ، ومايك وودكوك : مرجع سابق ، ص 22 .
² - إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة ، تحت اشراف د/يوسف عبد العطية بحر ، رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم ادارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية - غزة ، 2011 ، ص 22 .

³ - خالد بن عبد الله الحنيطة :مرجع سابق ، ص 34 .

⁴ - عبد الحفيظ مقدم :مرجع سابق، ص 175 .

ج. سابعا: الأصول النظرية:

ح. يمثل موضوع البحث في القيم التنظيمية ومقاومة التغيير في المنظمات المعاصرة وخاصة في عصر العولمة الاقتصادية، حيث من خلاله تم إبرام أهم تطورات التغيير في المؤسسات الجزائرية، فقد شهدت تنظيمات العمل خلال السنوات الأخيرة تحولات وتغيرات بنائية متعددة الجوانب، وذلك استجابة لتلك التغيرات التي شهدتها النظام الاقتصادي العالمي خلال السنوات الماضية، بحيث كان الهدف منه تحقيق التكيف على مستوى البيئة التنظيمية بشكل خاص، والواقع أن تلك التغيرات لم تحدث بمحض الصدفة أو بشكل فجائي، وإنما وصفت بكونها تغيرات مقصودة أراد من خلالها أصحاب المشروعات الصناعية إدخال نوع من الديناميكية على تنظيمات العمل، وهذا عن طريق تغيير أساليب التسيير القديمة واستبدالها بأساليب جديدة مغايرة تتماشى مع الظروف المستجدة بالإضافة إلى تغيير شكل السلطة الإدارية.¹

خ. ومما سبق يمكننا أن ندرج موضوع بحثنا ضمن النظرية البنائية الوظيفية، لأنه من بين المفاهيم التي أدخلها "روبرت ميرتون" وهي الخلل الوظيفي- البدائل الوظيفية- والمعوقات الوظيفية المتمثلة في النتائج الغير المتوقعة للأفعال، وهنا تبرز فكرة البدائل الوظيفية واستبدال الأهداف فيبدو لنا جليا أن هذه النظرية تتناول هي الأخرى مسائل الضبط والتكامل والتغيير والصراع، أي تلك العناصر التي يسود بينها نوع من الاعتماد والتساند المتبادل إذا أن كافة الأنساق يجب أن تعمل من أجل الحصول على حلول المجموعة من المشكلات حتى يكتب لها البقاء، هذه المشكلات تتعلق بالتوافق، وتحقيق الهدف والتكامل.

خلاصة:

مما سبق يمكن القول بأن القيم التنظيمية تشكل أهمية كبرى على المنظمة و على أفرادها معا فهي تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة من جهة وأنها ملزمة للعاملين على تعلمها واكتسابها والتزام بها من جهة أخرى، إذ تعتبر القيم كمحددات للسلوك. حيث تلعب القيم التنظيمية أثرا بالغا على سلوك العاملين وعلى أدائهم ، حيث تعمل هذه القيم على تكييف الأداء بشكل يتناسب طموحاتهم.

¹ د. عبد الخالق عبد الله: العولمة جذورها وفروعها، مجلة الفكر ، العدد 3، المجلد 9، 2001، ص 52.

الفصل الثالث:

الفصل الثالث : مقاومة
التغيير التنظيمي "في
ظل علم الاجتماع"

الفصل الثالث:.....مقاومة التغيير التنظيمي "في ظل علم الاجتماع "

تمهيد :

يعتبر التغيير التنظيمي في منظمات العمل من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين و المشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها، وذلك لضمان أداء فعال ونجاح. وتتبع أهمية التغيير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات والتحويلات السريعة ليس على البيئة الخارجية فحسب بل على بيئة المنظمة من جميع النواحي.

فالتغيير التنظيمي هو في أساسه أحد المفاهيم الإيجابية لتطوير أداء أي منظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية، ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما، لأن منظمة العمل يجب أن لا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري والغير مرغوب فيه .

إن منظمات العمل سواء الخاصة أو العامة تحتاج بين الحين والآخر إلى التغيير إلى الأحسن لزيادة فعاليتها وأدائها وإنتاجيتها ويهدف هذا التغيير في الدرجة الأولى إلى التأثير في المديرين و المشرفين، بغية تغيير طرق تفكيرهم المرتبطة بالعديد من مجالات نشاطاتهم في المجال الإداري والتي تكونت نتيجة المفاهيم التقليدية التي أثرت فيهم لعديد السنوات.

أولاً: مقاومة التغيير التنظيمي

1. مفهوم مقاومة التغيير

مفهوم المقاومة :هو عبارة عن رفض التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة كمحاولة المحافظة على الوضع القائم، وفي بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير.

بمعنى هي ردود الفعل السلبية التي يبديها الأفراد اتجاه التغيرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم.

الفصل الثالث:.....مقاومة التغيير التنظيمي "في ظل علم الاجتماع"

لقد حاول العديد من الباحثين بتحديد مصطلح مقاومة التغيير مما أدى إلى تصورات مختلفة، حيث أشار (Piderit2000) إلى أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية مختلفة في تعريف مقاومة التغيير منها: البعد السلوكي كالبعد المعرفي و البعد العاطفي

فحسب (Oreg2006) البعد السلوكي يرتبط بالتفاعل مع التغيير من خلال اتخاذ إجراءات بطريقة معينة، أو عف طريق وجود نية لفعل شيء حيال التغيير.

وقد أشار كل من (Piderit; 2006, Oreg (2000) إلى أن البعد المعرفي لمقاومة التغيير يركز بشكل أكبر على معتقدات الفرد وأفكاره بشأن التغيير.

في حين يتضمن البعد العاطفي كيفية شعور المرء اتجاه موقف ما وفي هذا الصدد يتم تعريف مقاومة التغيير حسب (Piderit (2000) على أنها مجموعة من الاستجابات السلبية للتغيير على طول البعد السلوكي والمعرفي والعاطفي.¹

فمقاومة التغيير تسبب أضرار سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد العامل، ويعتبر من أهم أسباب الفشل في تنفيذ التغييرات، حيث غالبا ما يكون الفشل في عملية التغيير مصحوبا بتكاليف باهظة وفرص أقل لضمان البقاء في البيئة.

مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي: أما مقاومة التغيير التنظيمي فيمكن تعريفها كما يلي:

هي شكل من أشكال رفض عملية التغيير المزمع القيام بها في مؤسسة ما أو هي عدم قبول ذلك التغيير وللمقاومة جانبين أحدهما داخلي والآخر خارجي، وهو الجانب السلوكي.²

أما العميان فيعرف مقاومة التغيير التنظيمي على أنها امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المطلوبة والركون للمحافظة على الوضع القائم وقد تأخذ المقاومة شكلا إيجابيا عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى الفوائد المحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة، أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على المنظمة كبيرا بالمقارنة مع التكاليف.³

كذلك تعرف بأنها استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي. فمقاومة التغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن " الميول إلى الاستقرار " لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد.⁴

2. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

هي شكل من أشكال رفض عملية التغيير المزمع القيام بها في مؤسسة ما، أو هي عدم قبول ذلك التغيير وللمقاومة جانبين أحدهما داخلي والآخر خارجي وهو الجانب السلوكي، وتتعدد أسباب مقاومة التغيير في المنظمات، ويمكن عرض أهم هذه الأسباب فيما يلي:

1 - يونس سلام : مقاومة التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات بالروبية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، 2020، ص 83.
2 - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 223.
3 - العميان، محمود : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3 ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع. 2115 ، ص 124.
4 - السكارنة، بلال خلف: التطوير التنظيمي والإداري، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2119، ص 187.

الفصل الثالث:..... مقاومة التغيير التنظيمي "في ظل علم الاجتماع"

أ. أسباب اقتصادية:

كثيرا من العمال يرون التغيير تهديدا لمركزهم الوظيفي، والتغييرات التكنولوجية بالذات لها هذا التأثير، إذ أنها تحل مكان كثير من الموظفين، والدكتور مصطفى عشوي يؤكد في كتابه "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي بان هناك جهل على المستوى الفردي والجماعي بصعوبة التغيير حيث يعتقد الكثير بأن تغيير الأساليب المعتمدة في التنظيم لا يتطلب إلا تعديلا بسيطا"¹. ولهذا فإن العامل المهم هنا هو الإدراك الموجود لدى الفرد بحيث إذا أدرك العاملون بعدم وجود تهديد حقيقي عليهم قبلوا بالتغيير والعكس صحيح.

ب. أسباب اجتماعية:

إن العلاقات الاجتماعية القائمة داخل مجموعات العمل يمكن أن تكون محددات هامة للسلوك، ولنفس الأسباب، ستقاوم المجموعات التغيير إذا كان مهددا لمعايير سلوك المجموعة، فالكثير من التغييرات التي يحدثها المشرفون مثلا كتغيير العلاقات الاجتماعية التي تكونت داخل المجموعة تؤثر على سير العمل والوحدة، ولهذا فكل تغيير يخالف معايير الجماعة سوف يقابل بالمقاومة.

ت. أسباب ضمان وحماية:

يسعى الموظفون إلى الوصول في حياتهم الحصول على نوع من الضمان والاطمئنان في بيئتهم وقوة هذه الحاجة تختلف من موظف إلى آخر، إلا أن جميعهم لهم حاجة لبعض الضمان، وهذا ما يتطلب منهم وقائيا أن يقاوموا التغييرات التي تخلق الشك فكثيرا من التغييرات مصممة من قبل المستويات العليا من التنظيم، وتلقى على عاتق المشرفين تنفيذها، هذه الأنواع من التغييرات تخلق عدم الاطمئنان لدى الموظفين لأنهم لم يكن لهم دور في تصميمها ولا يقل التأثير السلبي لحالة عدم الاطمئنان إلا عندما نستطيع التحكم في التغييرات المطلوبة بأنفسنا².

ث. أسباب ذاتية:

المقاومة التي تحدث بسبب الذات (الأنا الأعلى)، تتعلق كثيرا وتقرب من مشكلة المكانة أو المركز يشيع بين المنظمات، ولكن نادرا ما يمكن فهمه، كثيرا من التغييرات لها تأثير سلبي وهو إشعار الموظف الكفاء بأنه غير ذلك، بحيث نجد بأن التغييرات ذات الطابع التكنولوجي يلائم هذه الفئة.

ج. سبب اتخاذ الطريق الأقل مقاومة:

المصدر العام لمقاومة التغيير يسمى عادة بظاهرة الطريق الأقل مقاومة، وهذا يعني أن الموظفين كثيرا ما يقاومون التغيير لأنه لا يوجد سبب أمامهم يدفعهم إلى مسابرة التغيير الجديد. والأمر ليس لأنهم لا يريدون ذلك، بل لأنه من السهل لهم (نفسيا وماديا) الإبقاء على الوضع الحالي، فالكسل والجمود في الموقف الحالي والرضا بالواقع الموجود، وفقدان السبب المقبول للتغيير، كلها تؤدي إلى خلق مقاومة لكثير من التغييرات.

غير أن د. أحمد سيد مصطفى 2000 يحدد أسباب مقاومة التغيير في المنظمات فيما يلي:

1 - مصطفى عشوي مرجع سابق: ص 246.
2 - د/ جيري ل. جراي: مرجع سابق، ص 656.

الفصل الثالث:..... مقاومة التغيير التنظيمي "في ظل علم الاجتماع"

- **مخاوف فقدان مزايا مكتسبة:** قد يعارض البعض التغيير التنظيمي خوفا من فقد شيء ذي قيمة، فهناك من يخشى فقدان سلطة، أو قوة تأثير، أو موارد مادية أو مالية أو بشرية (مرؤوسين)، أو صداقات أو حرية اتخاذ القرار أو المكانة الأدبية، أو نمط إشراف مريح، وهنا الفرد يفكر في نفسه وما يجب عليه أن يتخلى عنه وفي هذه الحالة تجتاحه هواجس تعديل سلوكيات اعتاد عليها كذلك قد يخشى البعض من عدم القدرة على ممارسة العمل وفقا للنظام الجديد مما قد يؤدي لتدني إنتاجيته ومرتبته في تقديم الأداء.

- **قصور فهم وثقة:** سيعارض الأفراد التغيير إذا لم يفهموا لماذا يحدث وما هي أهدافه. ومن المرجح أن يسود سوء فهم الأهداف ونتائج التغيير التنظيمي عندما تفتقد الثقة بين الفرد وبين مخطط التغيير، سواء كان رئيسه (مشرفه) أو مستشار التغيير.

- **تقييمات مختلفة للتغيير ونتائجه:** تختلف النظرة من عامل لآخر للتغيير من حيث أهدافه ونتائجه المحتملة، بينما يرى مخطو التغيير بأنه يؤدي لنتائج إيجابية، فإن هؤلاء الذين يتأثرون به ولا يخططون له يرون فيه ضررا، فمثلا عند بداية استخدام الإنسان الآلي كانت الإدارة ترى في ذلك فائدة محققة بينما يرى العاملون ذلك إشارة لفقدان وظائفهم.

- **ليس في الإمكان إبداع أكثر مما هو كائن:** نجد اقتناع الفرد أو البعض بان الوضع الحالي هو أنسب الأوضاع، ومن ثم يرى في التغيير مضيعة للوقت والجهد والتكلفة.

- **مرونة محدودة إزاء التغيير:** يقوم العمال للتغيير لأنهم يتوقعون ألا يقدروا على تطوير مهارات جديدة لازمة للأداء الجيد، قد يفهم الأفراد تماما بأن التغيير ضروري لكنهم يكونون - عاطفيا- غير قادرين على ممارسته مثلا نجد هذا النمط من المقاومة في أقسام تسير بنظم تشغيل الآلات والأجهزة، بدلا من الاستعمال اليدوي، فالعاملون يخشون العجز عن تشغيل هذه التجهيزات¹.

فقد تكون مقاومة التغيير ظاهرة أو خفية، فيعلن الأفراد معارضتهم التغيير الجديد صراحة، ويبلغونه لرؤسائهم وتعلم به الإدارة، وقد يلجئون لأساليب خفية وغير مباشرة كالتمازج، واختلاف الأعدار لعدم الاستجابة للتغيير، وعدم إبداء الحماس تجاهه وقد يحدث ذلك بصورة فردية أو جماعية بحيث تنفق الجماعة على معارضة التغيير وعرقلة الإدارة عن تنفيذها.

وتأخذ مقاومة التغيير درجات مختلفة فمن الرفض الكامل إلى المعارضة الشديدة والتحفظات وعدم المبالاة والاستعداد للتفاهم والنقاش إلى اختلاف بسيط لا يؤثر جوهر التغيير².

- المقاومة الانفعالية والمقاومة العقلانية للتغيير التنظيمي:

إن التمييز بين مقاومة التغيير لأسباب منطقية أو أسبابا انفعالية أمر صعب في الواقع، إذ أن المشرف لا يمكن أن يسأل المرؤوسين إذا كانت مقاومتهم للتغيير لأسباب منطقية أو انفعالية، لأننا دوما نرى أنفسنا أناسا منطقيين، ولكن في النهاية يجب على المشرف أن يحكم على هذه الأسباب، والاختيار الأفضل هو أن يوفر للموظفين بكل الحقائق والأسباب وراء إحداث التغيير، مما يرضى الموظفين وأي مقاومة منطقية يقومون بها، ولكن إذا لم يكن هناك أي تأثير على المقاومة فهي من المحتمل مقاومة انفعالية فيها مشاعر وعواطف.

1 - أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص. 501-502.

2 - سعيد عامر: مرجع سابق، ص. 212.

الفصل الثالث:..... مقاومة التغيير التنظيمي "في ظل علم الاجتماع"

في المقاومة الانفعالية للتغيير تنور مشاعر الخوف والقلق والشك بسبب إدراك الفرد لمدى تأثير التغييرات عليه، وبسبب الطبيعة الشخصية للمقاومة الانفعالية فإنها غالبا ما يصعب فهمها من قبل الآخرين، يمكن للمشرف أن يرى بسهولة كيف أن التغيير سوف يفيد الموظف، ولكن هذا الأخير لا يستطيع أن يفهم ذلك بسبب الحواجز والعقبات الانفعالية، فالتغيير يرى من جهة منظور الفرد نفسه، ولكي تفهم كيف يرى الشخص الآخر التغيير يجب أن تضع نفسك مكانه¹.

3. أنواع التغييرات التي تثير مقاومة التغيير التنظيمي:

بالإضافة إلى المصادر العامة لمقاومة التغيير، هناك أنواع من الأحداث التي يمكن أن تسبب المقاومة، وهذه الأحداث تظهر نتيجة لعدة تغييرات يوجهها المشرفون أثناء العمل، ويمكن القول بأن هذه الأنواع من التغييرات تتم مقاومتها بشكل عام.

والتغييرات التي تقاوم عادة هي التي:

- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة وتتجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل.
- عندما تكون هناك عدم ثقة في من يقومون بالتغيير، أو رضا عن الوضع الحالي.
- عندما تكون هنا التخوف من فشل التغيير.
- عندما تكون التغيير سريعا جدا.
- عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة².
- تقلل من المركز الوظيفي.
- تقلل من المهارة المطلوبة في الوظائف.
- تقلل من انسياب المعلومات إلى الناس.
- تضعف العلاقات الاجتماعية المكونة.
- تهدد الضمان الوظيفي أو الأمان النفسي.
- لا تفهم كاملا.
- تخالف المعايير السلوكية للجماعة.
- تؤثر في الطرق المقبولة لعمل الأشياء.
- يكره الناس عليها إكراها.
- تقلل من فرص التفاعل الاجتماعي.
- تجعل الناس يشعرون بعدم فاعليتهم أو كفاءتهم.
- تقلل من نفوذ وتأثير الناس.
- تقلل من خصوصية الفرد.
- تقلل من السلطة الشخصية.
- تبين العيوب الشخصية.
- تكلف الموظفين أكثر مما يستفيدون منها.

وعلى هذا الأساس تبدو من خلال هذه القائمة بأنه من المستحيل على المشرف تنفي أي تغييرات، وهذا صحيح لأن معظم التغييرات صممت لتقلل من التكاليف وتحسن من الفعالية، ولكنها غالبا ما يكون لها تأثير سلبي على خبرات الموظفين في العمل، إلا أن فهمنا الجيد لأسباب مقاومة التغيير يمكن أن يساعدنا على فحص ومقارنة الطرق التي يمكن أن تساعدنا على تخفيف مقدار المقاومة³.

1 - جيرري ل.جراي: مرجع سابق، ص.660.

2 - أحمد الماهر: مرجع سابق، ص.439.

3 - جيرري ل.جراي: مرجع سابق، ص. 663-664.

الفصل الثالث:..... مقاومة التغيير التنظيمي "في ظل علم الاجتماع "

4. أساليب تجاوز مقاومة التنظيمي:

نادرا ما تكون عملية تجاوز مقاومة التغيير نتيجة لإستراتيجية واحدة فقط، ولأن التغيير نفسه عملية معقدة ولها عواقب عديدة، فإن على وكيل التغيير أن يستخدم عدة إستراتيجيات في وقت واحد، وحتى هذا أحيانا لا يكفي للتغلب على المقاومة الشديدة: هناك عدة أساليب لتجاوز المقاومة وهي كالتالي:

أ. المشاركة:

هي إحدى الطرق المستعملة لتجاوز مقاومة التغيير، بحيث تشرك الموظفين الذين يتأثرون بالتغيير في تنفيذه، هناك قول قديم "الناس الذين يجلسون معك في قارب واحد لن يحدثوا فيه ثقباً"¹، وإشراك الموظفين يمكنهم من الحصول على معلومات كثيرة عنه، فيعرف عالم الاجتماع "إيموري بوجاردس" EMORYS.BOGQRDUS المشاركة بأنها: "تمثيل العمال بطريقة عادلة في إدارة الأعمال"

يذكر "باركر" S.R.PARKER أن "المشاركة في أدنى مستوياتها تتمثل في وجود تنظيمات خاصة ومعينة لمشاركة العمال في الإدارة".

ويمكن تعريفها إجرائيا كما عرفها "دافيز" DAVIS بأنها: "الاشتراك العقلي والعاطفي للفرد في موقف جماعي مما يشجعه على أن يساهم في تحقيق أهداف الجماعة والمشاركة في تحمل مسؤولياتها"².

وبالنسبة لتأثير إدخال المشاركة في اتخاذ القرارات لمدى قبول التغيير في التنظيم وجد أنه في حالة إشراك العاملين في التحضير والتخطيط للتغيير تقل مقاومتهم للتغيير، بل يعملوا على إدخاله في المنظمة، ففي أحد تجارب "كورش" و"فراينش" COCH And FRANCH عن مشاركة أو عدم مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي ORGANIZATION CHANGE وإثر ذلك الإنتاجية، كانت وأربع مجموعات في التجربة

مجموعة لم تشترك في التغيير التنظيمي (المجموعة 01)، ومجموعة اتخذت الإدارة قرارات التغيير التنظيمي ولكن سمحت بوجود ممثلين عن العمال عند اتخاذ هذه القرارات وذلك للإجابة عن بعض الأسئلة (المجموعة 02)، أما المجموعة 03 و04 فقد تم إشراك أفرادهم بشكل كامل في إدخال عملية التغيير التنظيمي وظهر تأثير ذلك على الإنتاجية.

من هذه التجربة تبين أن المجموعة الطابطة التي لم تشترك في التغيير التنظيمي أظهرت مقاومة شديدة للتغيير، زاد عدد شكاوى العمال في هذه المجموعة (17%) من العمال تركوا العمل خلال أربعين يوما من بداية تنفيذ التغيير، بينما مجموعات المشاركة الكاملة لم تبد مقاومة للتغيير، ارتفعت إنتاجيتهم بعد التغيير ولم يترك أحد منهم العمل ولذلك نجد أن مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي تجعله أكثر قبولا بواسطة العاملين وتعطي له فرص أعلى للنجاح³.

ب. تقديم الحوافز من أجل التغيير:

1 - مرجع نفسه، ص665.
2 - طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع الصناعي، ط1، شركة مكنتات عكاظ للنشر والتوزيع، 1982، ص33-34.
3- حامد بدر: السلوك التنظيمي، ط1، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1988، ص ص. 134-136

الفصل الثالث:..... مقاومة التغيير التنظيمي "في ظل علم الاجتماع"

إن التغييرات التي تشمل المنظمات يتم لها الإعداد والتخطيط في المستويات العليا للإدارة، ولكن التأثير الكبير للتغييرات يشعر به المشرفون في المستويات الدنيا، زيادة على ذلك نجد أن قواعد التغيير تعود على أصحابها في الهيئات العليا للإدارة أنفسهم بعكس المنفذين.

ولهذا فإن تنفيذ التغيير يصبح أكثر فعالية إذا حصل كل شخص تأثر بعملية التغيير على شيء إيجابي منه. ولكي تكون عملية التغيير بالتنظيم ذات فعالية ونجاح كبير وجب الاهتمام بتحفيز الموظفين فأغلب التغييرات تصمم على ضوء هدف مثالي (نظري)، بدون الاهتمام بمن سيتأثرون بالتغيير، فإذا توسع الهدف وأصبح يضم احتياجات ورغبات المرؤوسين فلا بد أن يتضمن التغيير في داخله الحوافز الإيجابية، ويجب التنبيه من أن الفوائد المقدمة للموظفين تعتبر فوائد لهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال مشاركتهم في هذه العملية التغييرية.

ت. استخدام الاتصال:

إن حجب المعلومات المرتبطة بالتغيير على الموظفين سوف تزيد من قلقهم وبالتالي تزيد درجة المقاومة للتغيير، ولذلك فإن الاتصال يعتبر ضروري بين الإدارة والعمال في حالة إحداث تغيير معين حتى يكونوا على علم مسبق، وكقاعدة عامة تقلل الاتصالات المفتوحة من مقدار القلق والمقاومة، خاصة تلك بالمقاومة التي أساسها عدم الثقة بالإدارة.

ث. إدخال تغييرات متعددة:

إن المنطق وراء استراتيجية إدخال تغييرات متعددة، هو أنه طالما أنك ستواجه مقاومة للتغيير المقترح فإن المقاومة الإضافية للتغييرات المتعددة ستكون أقل قوة مما لو أننا أدخلنا التغييرات بشكل منفصل، وهذا يعود إلى أن جزءا من كل المقاومة يعود أساسا إلى القلق الناتج عن حقيقة التغيير، ولهذا فإذا أدخلت عدة تغييرات مرة واحدة فإن المقاومة المبدئية ستكون موزعة عليها كلها في وقت واحد والسبب الآخر في فائدة هذه الاستراتيجية هو أنها تعطي فرصا أكثر لوجود حوافز إيجابية لعملية التغيير كلها، بينما يقدم التغيير الواحد فرصا محدودة لوجود الحوافز وبالتالي يزيد من فرصة زيادة مقدار مقاومة التغيير.

ج. تغيير ما هو مألوف:

من الأسباب التي يقاوم فيها الموظفون عملية التغيير هو أنهم لم يعتادوا عليها، إذ أن شيئا مختلفا يمكن أن يكون فيه نوع من التهديد لهم (العمال) لأنهم لم يتعودوا عليه وإذا حدثت تغييرات كثيرة سرعان ما يصبح الشيء غير العادي مقبولا وعاديا جدا، لكن هذا لا يعني أن يقوم المشرفون بوضع تغييرات من أجل صنع تغييرات فقط، بل إن الجهد الموجه للمحافظة على وحدة العمل ومنعها من تصبح مملة للموظفين سوف يساعد على تخفيف مقدار مقاومة التغيير الذي تنفذه الإدارة.

ح. العمل من خلال القادة غير الرسميين:

إن جماعة العمل غير الرسمية وقادتها يمكنهم أن يلعبوا دورا هاما في عملية تنفيذ التغيير، ذلك بسبب تأثيرهم على الجماعات، فإذا استطاع المشرف الحصول على تعاون والتزام القادة غير الرسميين فإن مقاومة التغيير من قبل المجموعة يمكن أن تقل كثيرا. والطريقة المفضلة هي أن نشركهم في عملية

الفصل الثالث:..... مقاومة التغيير التنظيمي "في ظل علم الاجتماع "

تخطيط التغيير، فإذا اشترك القائد غير الرسمي فيها سيكون التزامه اتجاه التغيير أكبر، ولهذا فإذا تمت الاستعانة بالقائد غير الرسمي بشكل مناسب يمكن أن يلعب دورا هاما في إحداث التغيير بشكل جيد.

خ. استخدام الدوافع الطبيعية في الناس:

إن المقاومة تزداد لدى العمال إذا كانت التغييرات التي يواجهونها لا تتوافق دوافعهم الطبيعية، وسوف تقل المقاومة كثيرا إذا استغلت هذه التغييرات دوافع المرؤوسين الطبيعية لصالحهم بدلا من معاكستها.

د. فرض التغيير:

سيواجه كل مشرف موقفا يجب أن يجبر فيه الموظفين على التغيير، قد يكون سبب ذلك الشعور الراسخ ضد التغيير أو بسبب فرض التغيير على المشرف وليس هناك وقت أمامه ليستخدم عمليات المشاركة والاتصال بالموظفين¹.

ذ. التكوين:

يعتبر التكوين وسيلة فعالة في يد الإدارة إن هي أحسنت استغلالها وتسخيرها لخدمة المؤسسات الإنتاجية، وذلك من خلال اكتساب المهارات والمعارف الضرورية وتهيئة العمال لأي تغيير مرتقب، كما أنه يساعد على التقليل والتخفيف من مقاومة العمال وتسهيل تكيفهم وتقبلهم للتغيير.

الآثار النفسية للتكوين:

تبدو جليا آثار التكوين على العمال في مختلف مستوياتهم المهنية حيث أن هذا النشاط يؤدي إلى تنمية القدرات والمهارات وتعديلها، ففي المؤسسات أين يتكون الأفراد يسود جو من الود والجدية، فالتكوين يؤثر على المؤسسة بطريقة غير مباشرة وذلك على الجانب المعنوي لها، وحدتها النفسية وأخيرا على استمرارها، وفيما يخص الجانب المعنوي فإن التطور التقني الذي يحط من قيمة قسم من المعرفة لدى العمال حيث يجعلهم يشكون في قدراتهم على تعلم هذه المعارف والتقنيات الجديدة والتخوف من الحط من الرتبة المهنية وبالطبع المركز الاجتماعي.

فلقد استخرجت وسائل جديدة للتعديل وهذا حتى يتخلص العمال من هذا القلق وبذلك يصبح كل عامل يعمل بدون أفكار خلفية لأنه يعلم بأنه سعي لوظائفه المستقبلية "ويخلق التكوين داخل المؤسسة علاقات جديدة وذلك بين المكونين والمتكونين حيث أن سنوات التكوين المهني تخلق علاقات مهنية وذلك عن طريق التعلم المقدم والمكتسب فمتربصوا نفس الدفعة ومكونو نفس البرنامج يخلق بينهم علاقات أخوية أكثر منها صناعية"².

بينما د/ أحمد سيد مصطفى يؤكد على سبعة مراحل يمكن اتباعها لتخفيف مقاومة التغيير بحيث يستحسن أن تتبع بشكل متدرج. وقد يمكن اتباع بعضها أو كلها مجتمعة وذلك بحسب درجة المقاومة التي يتعرض لها مخطط التغيير وهي كالتالي:

➤ الاتصال للإقناع:

1 - جيري ل.جرابي: مرجع سابق، ص ص. 670-673.

2 - المرجع نفسه، ص. 675.

الفصل الثالث:..... مقاومة التغيير التنظيمي "في ظل علم الاجتماع "

تعتبر هذه المرحلة أكثر طرق خفض مقاومة التغيير شيوعا حيث يجب أن يشرح للأفراد من خلال عمليات الاتصال طبيعة التغيير ومسبباته وأهدافه، وهذا يساعد في إعدادهم للتغيير وشحن حماسهم للإسهام الإيجابي فيه، وهنا نقول للمدير أو المشرف الذي يتعامل مع معارض التغيير، أعطه عينيك أو نظارتك ليرى بها ما تراه أنت.

➤ المشاركة:

إن أخذ رأي المتأثرين بالتغيير في الاعتبار يساعد على تصميم وتنفيذ التغيير ويزيد من درجة إسهامهم فيه والتزامهم به، فإن شعر الأفراد أن أفكارهم ومواقفهم موضع اعتبار في ممارسة الرؤساء أو المشرفين كما أنها متضمنة في جهود التغيير سيميلون لأن يكونوا أقل مقاومة للتغيير، ويجب إدراك بأن الاختلاف في الرأي يمكن أن يهيء جو الإبداع والتطوير.

➤ الوعد بالدعم والمساعدة على التكيف:

قد يتوقع المستهدفون بالتغيير ألا يقدرّون على استيفاء متطلبات التغيير مثل اكتساب القدرات والمهارات الجديدة، وهنا يمكن بيتعد مخطو التغيير بتقديم الدعم المعنوي وتهيئة برامج التدريب بما يهيء أداء فعالا للمشاركين في برنامج التغيير.

➤ التفاوض:

إذا أسفرت المراحل السابقة في اقتناع بسيط بطبيعة التغيير وظل طرف أو أكثر بمقاومته، فيتطلب الأمر حينئذ التخطيط لعملية التفاوض الفاعلة، ويهدف التفاوض إلى تحقيق درجة أكبر من إقناع معارضي التغيير بأهميته والمزايا التي يمكن أن تعود عليه وعلى المنظمة. وللنجاح في هذه المهمة يجب التخطيط الجيد للتفاوض من حيث اختيار التوقيت وأعضاء فريق التفاوض واختيار التكتيكات المناسبة لذلك.

➤ المناورة:

إن لم تنجح مراحل الاقتناع أو المشاركة أو التفاوض في تخفيف حدة المعارضة للتغيير، قد تظهر الحاجة للمناورة كصيغة للسلوك السياسي إزاء المقاومة وذلك من خلال الإقدام والإحجام، والديم والتأخير، أو الالتفاف حول الهدف لجعل المستهدف بالتغيير يفتنع به دون مقاومة.

➤ الإلزام الضمني الصريح:

عندما يكون هذا التغيير حتميا ولا يتوفر على مدى زمني لأي جهد للاقتناع بالتغيير والالزام الضمني يتمثل في أي صيغة غير مكتوبة أو تلميح ضمني يدرك معه للمستهدف بالتغيير بأنه لا مفر من الالتزام بالتغيير، أما الالتزام الصريح فيتمثل في سياسة أو قرار يخطر به المستهدف بالتغيير باعتباره توجهها رسميا يتعين الالتزام به، وفي كل الأحوال يجب أن يرافق الالتزام بالتغيير اتصالات رسمية وغير رسمية تطف الأثر السلبي للإلزام بالتغيير بحيث يبدو الأمر إلزاما له بالتغيير وليس إكراها.

➤ النقل والفصل والتعيين:

تعتبر هذه الوسيلة كآخر ورقة في يد الإدارة أو مخطط التغيير لاسيما إذا كان المقاوم على درجة عالية

الفصل الثالث:..... مقاومة التغيير التنظيمي "في ظل علم الاجتماع"

من التعنت والتطلب، ويتعذر إزامه بقبول التغيير، وبحيث لا يوجد هناك مجال من الوقت لتأجيل التغيير¹. يتضح لنا في هذا الجانب بأن هناك طرق ووسائل متبعة يمكن استعمالها لمجابهة مقاومة التغيير وذلك حتى نقل أو نطف المقاومة للتغيير، ويرتبط مدى فعالية ونجاح الطرائق على مدى قدرة المشرف في التحكم والاستغلال الأحسن للأساليب في معالجة ظواهر المقاومة، ولذا يجب تدريب المشرفين في طرق تنفيذ التغيير، وفي كيفية التعامل مع المرؤوسين في فترة التغيير وتكييفهم معه وتكييف التغيير لهم.

ويمكن تبسيط أساليب خفض مقاومة التغيير في هذا الشكل:

الجدول رقم (01): يوضح أساليب خفض مقاومة التغيير

المراحل	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	الآثار
الاتصال للإقناع	حيث لا تتوافر للمستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة عن أهداف ونتائج التغيير	متى تم الإقناع سيساعد الأفراد في تنفيذ التغيير	قد يتطلب الأمر وقتاً طويلاً إن زاد عدد الأفراد المستهدفين بالتغيير
المشاركة في الإدارة صياغة التغيير	حيث لا تتوفر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميم التغيير وحيث يكون الآخرون قوة ملحوظة للمقاومة	سيلتزم المشاركون بتنفيذ التغيير وسيقدمون ما لديهم من معلومات متصلة به لتتكامل وتصب في خطة التغيير	يمكن أن يستغرق الأمر وقتاً طويلاً إن ضغط المشاركون نحو تصميم تغيير غير مناسب
الوعد بالدعم والمساعدة	حيث يخشى المستهدفون بالتغيير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباته	متى اطمأن المستهدفون بالتغيير لجدية الوعد وكفاية الدعم، تتلاشى أو تقل مقاومتهم	سيسهل الحصول على تجاوب سريع مع برنامج التغيير
التفاوض	حيث سيخسر فرد أو مجموعة من جراء التغيير ويكون له أو لها قوة ملحوظة للمقاومة	قد يسهل تجنب مقاومة ذات شأن	قد يكون ذلك مكلفاً إن اتجه المستهدف أو المستهدفون بالتغيير للمساومة، وطلب مقابل للموافقة على التغيير أو تيسيره

1 - أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، 2000، ص. 505-506.

الفصل الثالث:..... مقاومة التغيير التنظيمي "في ظل علم الاجتماع "

المناورة	إن تعذر استخدام مداخل أخرى وكانت مكلفة للغاية	قد يكون حلا سريعا وغير مكلف نسبيا إزاء مشكلات المقاومة	قد يؤدي لمشكلات مستقبلية إن أحس الأفراد أنهم مستهدفون أو كانوا مستهدفين بالمناورة
الإلزام الضمني أو الصريح	حيث تكون سرعة التغيير ضرورية أو حتمية ، وتكون لمخططي التغيير قوة ملحوظة	حل سريع، ويمكن أن يتغلب على صور المقاومة.	قد يمثل مخاطرة إن ترك الأفراد خائفين على مخطط التغيير.
النقل أو الفصل	حيث يكون الرفض ذا مركز تنظيمي مؤثر ويرفض الالتزام	التخلص من مقاومة مؤثرة وردع مقاومين آخرين	قد تظهر الإدارة بمظهر استبدادي وقد تفقد كفاءات بشرية

المصدر: سيد يس عامر، الإدارة في ظل التغيير، ص202.

ثانيا- التغيير التنظيمي

1. السرعة و البطئ في التغيير.

إن مثل هذه الخطوات تساعد على تنفيذ التغيير بنجاح وتحقيق الأغراض المرجوة منه وهي كذلك لا تساعد الأفراد فقط على قبول التغيير، ولكن أيضا على الرغبة فيه والالتزام به والتأقلم معه، وبالتالي تتم عملية إعادة التعلم التي يصورها "الوين" وتسير في مراحلها الثلاثة بسهولة ويسر، وهذه المراحل هي:

➤ الحاجة للتغيير:

وتتمثل في إنشاء الرغبة والدافع للتغيير، وللشعور بالمشكلات الموجودة واكتشاف الطرق الملائمة لمواجهتها وعلاجها.

➤ التحرك نحو التغيير:

وهنا تتم عملية التغيير نفسها، ويتعلم الفرد التغيير للجديد عن طريق الممارسة، فيطبق الطرق والأساليب التي تم تحديدها لعلاج المشكلات الموجودة.

➤ الاستقرار والتأصيل:

أي إحلال الأساليب الجديدة محل القديمة، وترسيخ هذه الأساليب في أدهان الأفراد. ويتم ذلك بتوفير حوافز ومكافآت وتشجيع للأفراد على الاستمرار في اتباع النهج الجديد¹.

➤ السرعة والبطء في التغيير:

¹ - سعيد يس عامر: الإدارة في ظل التغيير، ط1، الإرادة للطباعة، مصر، ص.214.

الفصل الثالث:..... مقاومة التغيير التنظيمي "في ظل علم الاجتماع "

من أصعب القرارات التي يجب على المشرف أو وكيل التغيير اتخاذها هو إذا كان سينفذ التغيير بسرعة أم ببطء، والصعوبة في تحديد ذلك هي أن التنفيذ يمكن أن يحدث كما يريد المشرف أو الوكيل، ولا يوجد إجابة مفضلة بين الاثنين، ولهذا فسوف نقدم فوائد ومضار كل استراتيجيات، والعوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار أي منها:

➤ السرعة في التنفيذ:

يعتمد استخدام السرعة في تنفيذ التغيير على مسلمة وهي أنه طالما أن صدمة إحداث التغيير كبيرة، فإن ذلك يجبر العمال على التكيف بسرعة، وإذا تم تنفيذ التغيير ببطء، فإن العمال يبقون على سلوكهم القديم بدلا من استخدام السلوك الجديد، وبما أن الصدمة ستحدث على أي حال فمن الأفضل الانتهاء من الألم بدلا من جعله يستمر لفترات طويلة.

➤ البطء في التنفيذ:

يعتمد هذا المبدأ في تنفيذ التغيير ببطء على مسلمة وهي أن العمال يجدون صعوبة في التكيف مع التغييرات، ولهذا فإن التغيير البطيء يعطيهم الفرصة للتكيف على مراحل صغيرة بدلا من القيام بتغييرات كبيرة في وقت واحد.

فإذا استخدمت عملية تقسم إحداث التغيير فإن مقدار القلق يكون أقل بكثير لدى العمال ولا يتم تنفيذ مرحلة قبل تحقيق وإتقان العمل في المرحلة التي تسبقها.

➤ الاختيار بين السرعة والبطء في التغيير:

إن الاختيار بين الطريقتين السريعة والبطيئة في التغيير تعتمد على مقدار القبول بالمقابل مع الحاجة إلى السرعة بالتنفيذ بشكل عام، كلما ازداد توقع مقاومة للتغيير كلما ازدادت الحاجة إلى إجراء تنفيذ بطيء للتغيير، فالتنفيذ البطيء يعطي المشرف وقتا أكبر ليعلم العمال ويعددهم لإحداث التغيير، كما يعطيه فرصة أكبر بتوفير الدعم الحقيقي والانفعالي خلال أوقات التكيف الصعبة. هناك عدة عوامل تؤثر في قرار تنفيذ التغيير ببطء أو بسرعة وعليه يمكن تنفيذ التغيير بسرعة في الحالات التالية أو عندما:

- يكون التغيير صغيرا (بسيطا).
- يكون هناك اتفاق كبير على الحاجة للتغيير.
- تكون تكلفة تنفيذ التغيير ببطء تقلل من فائدة التغيير.
- لا يهم أي موظف ولا يتأثر بإحداث التغيير.
- كما يمكن تنفيذه ببطء عندما:
- يتطلب التغيير إحداث تغييرات كثيرة في الاتجاهات والسلوك.
- ستكون مقاومة التغيير قوية.
- إذا كان يتوقع أن هناك حاجة إلى إجراء تعديلات على الخطة الأصلية.
- يكون هناك اتفاق مبدئي بسيط على الحاجة لإحداث التغيير¹.

¹- جيريل جراي، مرجع سابق، ص 677.

الفصل الثالث:..... مقاومة التغيير التنظيمي "في ظل علم الاجتماع "

2. أسباب التغيير:¹

إن الضغوط والعوامل التي تؤثر في منظمة العمل وفعاليتها تأتي من مصادر بيئية خارجية وداخلية ، ولهذا تدعوا الحاجة إلى التغيير كل من المديرين والمشرفين إلى اكتساب مهارات التغيير التنظيمي حتى يكون بوسعهم التعامل مع هذه التغييرات البيئية الداخلية والخارجية ، ويحدد كل من " هيت" "Hitt" وزملائه أسباب التغيير التنظيمي فيما يلي:

أ. عوامل البيئة التقنية :

تتمثل البيئة التقنية في التغييرات التكنولوجية الحديثة التي يمر بها العالم اليوم بحيث شهد العالم انفجار في المعلومات وزيادة في الاكتشافات التقنية، وهذا التغيير في الاكتشافات التقنية والمعلومات له تأثير على سير العمل ومهامه، سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه أو الهيكل التنظيمي أو مشاعر العاملين.

ب. عوامل البيئة الاجتماعية :

وتتمثل هذه العوامل في البيئة الاجتماعية الخارجية ، كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم ، وكذلك في الاتجاهات والمواقف نحو العمل ، وتغير النظرة إلى هذه الاتجاهات وإلى المسؤولية الاجتماعية، وتتمثل العوامل الاجتماعية كذلك في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية.

ت. العوامل الاقتصادية :

وتتمثل هذه العوامل في البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية مثل رأس المال والموارد الاقتصادية وحركة تغيير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج و الأعمال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة والحروب أو الأزمات الاقتصادية.

ث. العوامل التنظيمية :

وتتمثل في العوامل التنظيمية داخل المنظمة وخارجها، مثل اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين ، ومتطلبات المشاركة في العمل، التقنية الإدارية حجم منظمات العمل ، زيادة مهارات العاملين تغيير القيم والمواقف لدى العاملين².

¹ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، الدار الجامعية،الإسكندرية، 1995، ص 546.

²- المرجع نفسه، ص 547.

الفصل الثالث:.....مقاومة التغيير التنظيمي "في ظل علم الاجتماع "

الجدول رقم (02): يوضح أسباب التغيير¹

المصدر	العوامل
البيئة الفنية " التقنية "	1- انفجار المعلومات ، زيادة ضغوط العمل . 2- التطوير في عمليات الإنتاج . 3- التطوير في إعداد وتقديم الإنتاج. 4- الانفجار في المعلومات والاتصالات .
البيئة الاجتماعية	1 – تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل 2- تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية 3- الأنظمة والتعليمات و اللوائح الحكومية 4- النمو السكاني
البيئة الاقتصادية	1- السوق العلمي الاستهلاكي 2- التغيير السريع والمطرود وأذواق المستهلكين وأفضليات موارد الإنتاج. 3- نمو الأعمال المختلطة و المتداخلة
البيئة التنظيمية " الإدارية "	1-متطلبات الموظفين والعاملين ، والمشاركة في الانهماك في العمل 2- الانسحاب العائد للتقنية المتقدمة وحجم المنظمة. 3- تغيير الاتجاهات والقيم والمهارات لدى المديرين والموظفين.

المصدر: سيد يس عامر، الإدارة في ظلال التغيير، ص209.

كذلك نجد أحمد سيد مصطفى قد ذكر بأنه من أسباب التغيير هو حاجتنا للاستفادة مما تنتجه لنا المتغيرات البيئية من فرص ونتوقى أو نحجم أو نحيد ما تفرضه من تحديات ، ولهذا فإن أسباب المتغيرات التي تواجه المنظمات العربية يغلب عليها أن تكون تحديات وهنا تجيء حتمية و أهمية التغيير وهي تتمثل فيما يلي :

المتغيرات البيئية كدواع للتغيير : 2أ- تفرز البيئة الاقتصادية المحلية تغييرات ارتفاعا أو انخفاضاً في سقوف الائتمان المصرفي وأسعار الفائدة ومعدلات التضخم، وعرض العمالة وخريطة تخصصات المعروض منها، ومستويات الأجور، وأسعار مستلزمات الإنتاج كما تفرز البيئة الاقتصادية الخارجية تغييرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات .

ب-تفرز البيئة السياسية الداخلية تغييرات في التوجهات السياسية الحكومية المالية والنقدية " متفاعلة مع المتغيرات الاقتصادية" وفي المواصفات القياسية للجودة وتفرز البيئة السياسية الخارجية تغييرات تتمثل

¹ - مرجع نفسه، ص. 548 .

² أحمد سيد مصطفى: " إدارة التغيير في مواجهة التحديات – رؤية مستقبلية ودليل عمل للمنظمات العربية "، آفاق اقتصادية، العدد 57-58، جانفي-أفريل 1994

الفصل الثالث:.....مقاومة التغيير التنظيمي "في ظل علم الاجتماع"

في الآثار السوقية والاقتصادية للاتفاقيات السياسية /الاقتصادية مع دول تمثل أسواقا مستهدفة أو تكون مصدرة لسلع منافسة لمنتجات محلية.

ج- تفرز البيئة التشريعية المحلية متغيرات تتمثل في تشريعات أو تعديل لتشريعات مثل تشريعات الاستثمار، والبنوك، الصناعة والزراعة واستصلاح الأراضي، كما تفرز هذه البيئة في الخارج تشريعات في دول تتعامل معها منظماتنا، وقد تفرض هذه التشريعات قيودا على صادراتنا أو تهيء فرصا أفضل لها.

د- تفرز البيئة الفنية أو التكنولوجية محلية كانت أو خارجية تغييرات خصائص التجهيزات سواء كانت صناعية أو زراعية أو خدمة... الخ ، كما تؤثر على هيكل التجهيزات الآلية و التكنولوجية عموما وهيكل التنظيم ونظم العمل الأخرى .

هـ- تفرز البيئة الثقافية سواء المحلية أو الخارجية في عالم تتفاعل وتتداخل ثقافته وتزحف فيه الثقافة الغربية على الثقافات الأخرى ، تفرز هذه البيئة الثقافية تغييرات في قيم واتجاهات وسلوكيات الناس كمروسين ورؤساء ، ويؤثر التغيير في سلوكيات الرؤساء والمروسين على فاعلية الأداء التنظيمي.

3. التحديات التي تواجه التغيير:

أ. تحديات اقتصادية وسياسية:

يمكن تحديد أهم التحديات في هذا المجال في ظهور و استمرار تكتلات سياسية/اقتصادية مؤثرة تتمثل في تحالف شركات قوية على الساحة العالمية فبعدها أنهكها التنافس نجدها تحولت من استراتيجيات التنافس إلى استراتيجيات التحالف مثل تحالف " شركات بوينغ" و"ماكدونيل دوغلاس" الأمريكية .كذلك صناعة السيارات فمثلا جنرال موتورز تجمع سيارات مع تويوتا ، وظهرت الشراكة بين عدة شركات مثل ميتسوبيشي مع هونداي على شكل أسهم بما أدى إلى ظهور السيارة العالمية أو متعددة الجنسيات ستجني هذه الشركات المتحالفة ميزات تنافسية لاسيما في الجودة وخفض التكلفة وزيادة الحصة السوقية على حساب منافساتها على المستوى العالمي .ومن شأن هذا التنامي العالمي والإقليمي أن يشكل سباا للتوجهات العربية نحو التغيير في أساليب التنمية الصناعية والتسويق الدولي .

ب. تحدي الجات: (GATT)

مع بدأ العمل بالاتفاقية العامة للتعريف والتجارة " الجات" ظهرت خريطة تجارية جديدة كرست تحرير التجارة العالمية من قيود التعريف الجمركية وقيود الحصة المفروضة على صادرات بعض الدول ويشمل تحرير التجارة كل من السلع والخدمات ويعني هذا أن منظماتنا ستواجه منافسة قوية سواء في سوقنا المحلية أو في الأسواق الخارجية الأمر الذي يتطلب تغييرا يجعلها على مستوى هذه المنافسة.¹

ت. تحديات ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات :

ستزيد درجة الأداء الآلي التلقائي "AUTOMATION" في العمليات المكتبية والإنتاجية سواء كانت في المنظمات الصناعية أو التجارية أو الخدمية وسيطلب ذلك تغييرات مؤثرة في هيكل العمالة من حيث الخلفية المهنية و التخصصات وكذا في معدلات استخدام عنصر العمل البشري ستطلب هذه

¹نفس المرجع.

الفصل الثالث:..... مقاومة التغيير التنظيمي "في ظل علم الاجتماع "

التحديات تغييرات مواكبة في برامج التعليم والتدريب بالإضافة للتغييرات في برامج تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي .

ث. تحدي معايير الجودة العالمية :

تشهد أسواق العلم اليوم سباقا بين شركات كثيرة على التوافق مع مواصفات وضعتها المنظمة العالمية للمواصفات "i50" ولهذا فإن عالم اليوم والغد أسواقه لا تستقبل سوى منتجات التي تقدمها منظمات تتوافق نظمها مع متطلبات نظام الجودة العالمي " ISO 9000 "، فالأسواق ستميل لأن تفضل المنتج الذي تستوفي منتجاته مع متطلبات التوافق مع نظام الجودة العالمي.

ولهذا فإن منظماتنا تواجه تحديات يمكن أن تتحول إلى تهديدات ما لم يتم الاستعداد لها بتخطيط استراتيجي فاعل لإحداث التغيير على مستوى كل منظمة¹، لأن السبيل الأساسي لنجاح أي منظمة يكمن في حسن تفاعلها مع بنيتها الخارجية بحيث يتعين أن يتكيف هيكلها ووظائفها التنظيمية مع طبيعة ومتغيرات البيئة التي تعمل بها.

إذن التغيير مطلوب لمواكبة متغيرات تحدث للاستباق متغيرات متوقعة والإعداد لها. بحيث تكون المنظمة فاعلة ويمكن لها التحول من حال إلى حال أحسن.

ويمكن تلخيص الأسباب الدافعة لإحداث التغيير إلى وجود تغيرات خارجية وأخرى داخلية تتمثل التغيرات الخارجية فيما يلي :

أ- زيادة حدة المنافسة في السوق مما يؤدي إلى تهديد مكانة المنظمة بالسوق

ب- التغيير السريع في الأساليب التكنولوجية .

التغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع مثل التحولات الاقتصادية والتغيرات في قوانين النقد والضرائب والتصدير والاستيراد .

أما التغيرات الداخلية : فتتمثل في :

أ- تغييرات في الآلات، والمنتجات، وخطوط الإنتاج من الأساليب الفنية

ب- تغييرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل .

ج- تغييرات في هيكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل .

د- تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد

هـ- تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة .

و- تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز و النفوذ.

إن هذه التغيرات تحكم على المنظمات: ضرورة التطبيق والتغيير و إلا واجهت هذه المنظمات المتحجرة والغير قادرة على مواجهة التغييرات المحيطة بمصير قاتم من التخلف².

4. مقومات التغيير وخطواته:³

¹ أحمد سيد مصطفى ، نفس المرجع.

² أحمد ماهر: السلوك التنظيمي " مدخل بناء المهارات " ، ط7، الدار الجامعية الإسكندرية، سنة 2000، ص. 435.

³ سعيد يس عامر: الإدارة في ظلال التغيير، الإرادة للطباعة، حاتم محمود وشركاه، مصر، سنة 1997، ص206.

الفصل الثالث:..... مقاومة التغيير التنظيمي "في ظل علم الاجتماع "

أ. إذ أول ما تحتاجه الإدارة لمواجهة التغيير، وإنشاء التغيير البناء هو الأفكار الجديدة التي يجب أن تشجعها بين العاملين، وتطلب منهم توصيلها لرؤسائهم وتكافئهم عليها إن كانت جيدة عملية قابلة للتطبيق.

ب. تحتاج الإدارة إلى معلومات عن التغيير الذي تدرسه – أهدافه – أنواعه وتأثيره ، إن نظام المعلومات إذا كان دقيقا ويحتوي على البيانات المطلوبة بالكمية والمواصفات اللازمة ، ويمكن أن يفيد الإدارة كثيرا.

ت. تحتاج الإدارة إلى معرفة ومهارات إدارية، فأما المعرفة فيمكن أن تشتقها من كتب الإدارة ونظرياتها وبحوثها والنتائج التي تتوصل إليها هذه البحوث وأما المهارات فإنها تجيء من التطبيق الفعلي والممارسة اليومية والمعايشة المستمرة للمشكلات الفنية والإنسانية .

ث. ويلزم الإدارة إلى جانب ذلك قدر كبير من المرونة والقدرة على التغيير والتغيير وذلك حتى يمكن أولا تطبيق التغيير وتكييفه ثم الاستفادة منه وتحصيل النتائج المطلوبة.

ج. ويجب على المديرين والرؤساء والمشرفين إن تتوافر فيهم مهارات قيادية تتلخص في أربعة أنواع :
➤ **المهارة الفنية:** وتعني الفهم المتعمق للعمل وأهدافه وطرقه ودورته وعلاقاته والمشكلات التي تحيط بتنفيذه والإمكانات المطلوبة لإنجازه.

➤ **المهارة التنظيمية:** وهي النظر إلى المنظمة بوصفها كيانا متكاملًا " مفهوم النظم" يتكون من أجزاء متداخلة تشد بعضها بعضا علاقة تآثر وتأثير وفهم أبعاد هذه العلاقة والنتائج العلمية والإنسانية المترتبة عليها، هذا إلى جانب فهم الأنظمة والقواعد والسياسات والإجراءات التي تسير عليها المنظمة.

➤ **المهارة الإنسانية:** ويقصد بها فهم الناس والقدرة على الاتصال ، وتفهم مشكلات العاملين، ودراسة دوافعهم وطموحهم والتعرف على أفكارهم وقدراتهم وفحص الجوانب المختلفة لعلاقاتهم الرسمية وغير الرسمية.

➤ **المهارة الفكرية:** وتتعلق بالاستعداد لقبول فكرة التغيير ومواجهته والإفادة منه، وتشمل أيضا القدرة التحليلية ومهارة قراءة المعلومات ومقارنتها وفهم مدلولاتها والخروج بنتائج يمكن الاعتماد عليها¹.

أما فيما يخص مراحل خطوات التغيير الناجح فيتلخص في تحديد الهدف من التغيير ودراسة الأسباب التي تدعو إليه، وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ودراستها وتحليلها جيدا، واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرووسين وزملاء والتعرف على اتجاهاتهم وردود أفعالهم، ووضع بدائل لتطبيق التغيير ومقارنة هذه البدائل من حيث مزاياها وعيوبها وفرص نجاحها واختيار البديل المناسب، وإعدادا العدة لتنفيذها، وأخيرا متابعة التطبيق ودراسة النتائج.

وتعد مرحلة جمع البيانات من المراحل الهامة، وذلك لأن الإدارة يجب أن تتحصل على كافة الحقائق والأرقام والبيانات الصحيحة المناسبة حتى تحدد بدائل التغيير وتختار القرار المناسب على أسس موضوعية، وهناك طرق عديدة لجمع البيانات اللازمة، يتوقف اختيار الطريقة الملائمة على نوع البيانات المطلوبة والأدوات والإمكانات المتوفرة لجمعها، فإذا كانت الإدارة تريد الحصول على بيانات أولية ومن مصادرها الأصلية فأمامها الطرق الميدانية لجمع البيانات مثل الاستقصاءات والمقابلات والتجارب وإلى جانب ذلك يمكن تجميع مقدار ضخم من البيانات الثانوية من واقع السجلات والملفات والنشرات والتقارير السابقة مما يحتفظ به في إدارات مختلفة مثل إدارة التخطيط وشؤون الموظفين، والشكل التالي: رقم (01) يوضح الخطوات التي يمكن أن تتبعها الإدارة عند مواجهة التغيير².

¹ - نفس المرجع ، ص ص 208-209.

² - سعيد يس عامر: نفس المرجع، ص 208 – 209.

الفصل الثالث:..... مقاومة التغيير التنظيمي "في ظل علم الاجتماع "

ويؤكد كيرت ليفين بأنه توجد هناك ثلاثة (03) مراحل لتنفيذ التغيير وهي:

أ. الإذابة:¹

تتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى التغيير وذلك لإثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم فلا يمكن للمنظمة أن تتم ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد، ويطلق على عملية التهيئة الإذابة، بحيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط سلوكية تمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها وذلك بإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.
- توجيه انتقادات للتصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى المشاكل بحيث يصل أمر الانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب.
- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
- نقل الفرد من القسم أو البيئة التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة وذلك حتى يشعر بمدى جسامته الموقف وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد أقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول مشكلة معينة.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات البيئية كالتأخير والتوقف عن الأداء قبل مواعيد العمل الرسمية، فالتغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات تتمثل في تغيير مواعيد الحضور والانصراف مثلاً.

إن تفكيك أو إذابة الموقف تشمل الأفراد القائمين على التغيير ولمزيد من التبصر يمكن الاستعانة بمقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض ودراسة تقارير الأداء وتقارير الرقابة والمتابعة وإجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضاء، وتغيير قيم العمل ومشاكل العاملين وإجراءات العمل والأساليب الفنية. وعادة ما يعقب ذلك مناقشة مخططة بين الأفراد وجماعات العمل والمشرفين على برنامج التغيير تدور حول المشاكل المواجهة وأساليب وطرق تخطي المنظمة لهذه العقبات.

5. أساليب علاج مقاومة التغيير.²

مع تزايد شدة المقاومة في المؤسسة، فإن احتمالات نجاح التغيير تصبح محدودة جداً، وبالتالي لا تستطيع الإدارة أن تبقى مكتوفة الأيدي تجاه هذه المقاومة، بل يجب عليها أن تسعى لاتخاذ شتى الإجراءات والوسائل للتخفيف من حدة هذه المقاومة.

وفي ما يلي شرح مبسط لهذه الإستراتيجيات:

¹ أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص. 634.
² - هدار لحسن: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2005-2006، ص. 96.

الفصل الثالث:..... مقاومة التغيير التنظيمي "في ظل علم الاجتماع "

- الاتصال: تستخدم هذه الإستراتيجية للتقليل من مقاومة التغيير وذلك من خلال الاتصال بالعمال لمساعدتهم على التعرف على برنامج التغيير، إذ تستعمل هذه الإستراتيجية في حالة قلة المعلومات وغموضها، وذلك عدة وسائل منها الاتصال الشخصي أو التقارير الاجتماعات ... الخ.
 - التدريب: من خلال هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بإعداد برامج تدريبية لصالح العمال الذين يقع عليهم التغيير، وذلك من أجل إكسابهم مهارات وخبرات بهدف القيام بالتغيير أو من أجل عدم إعاقة التغيير.
 - إشراك العمال: تتضمن هذه الإستراتيجية السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم وتنفيذ برنامج التغيير، وبالتالي فالعمال المشاركون سيلتزمون بتطبيق التغيير دون وجود مقاومة.
 - إدارة الضغوط: من خلال هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بالاهتمام بتلك التغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد أثناء مواجهته للمواقف المحيطة به، ومحاولة إقناع الأفراد بأهمية التغيير والفوائد المترتبة عليه، وبالتالي ستحد المؤسسة من مقاومة التغيير.
 - التفاوض: تستخدم هذه الإستراتيجية عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير أو وجود جهة تملك القدرة على المقاومة، مما يجعل المؤسسة تقدم بعض الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بالمقاومة وإجراء .
- بعض المساومات أو تقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير.

- الإكراه: تتضمن هذه الإستراتيجية استخدام القوة أو السلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بشتى الوسائل، كالتهديد بالفصل أو الحرمان من الترقية، أو التقييم السيئ للأداء.. الخ.

6. أنواع مقاومة التغيير:

بالرغم من تعدد القوى التي تدفع إلى إحداث التغيير التنظيمي، إلا أنه أحيانا لا يحدث التغيير المنشود وذلك يرجع لعوامل متعددة من بينها عدم تقبل الأفراد لعملية التغيير التنظيمي ومقاومتهم له تأخذ المقاومة أو الاعتراض على التغيير التنظيمي شكلين أساسيين هما:1

أ. **مقاومة الأفراد للتغيير:** إن نجاح المنظمة في إحداث التغيير المطلوب يتوقف بالدرجة الأولى على موقف أفراد وجماعات التنظيم من التغيير، فالفرد يميل بطبعه وتركيبته الاجتماعية والنفسية إلى مقاومة أي تغير كان وذلك بسبب صعوبة تفهمه لأهمية التغيير أو لاعتقاده بأن العمل أصبح يشكل بالنسبة له عادة أو نمطا تعود عليه لفترة طويلة ، وان التغيير سيتطلب منه تغيير في نمط أدائه ليتفاعل مع الأهداف أو الإجراءات الجديدة التي يقتضيها التغيير وقد تصل مقاومته للتغيير إلى ذروتها إذا شعر الفرد بأن مصالحه الشخصية أو الجماعية عرضة للتهديد نتيجة التغيير .

من جهة ثانية "يقاوم الفرد التغيير لإدراكه أيضا بأن نتائج التغيير قد تكون غير مؤكدة وهذا الإدراك قد يخلق لديه شعورا بعدم الارتياح، فيكون التغيير دافعا له لإعادة رسم انتمائه داخل المنظمة والتوجه إلى

1 - م. لانا خالد خلف الحسان: " التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير " مقالة الإصدار السادس - العدد اثنان وخمسون تاريخ الإصدار: شباط - 2023م، (AJSP) Arab Journal for Scientific Publishing ، ص 476. تمت مراجعته في 28/03/2024

الفصل الثالث:.....مقاومة التغيير التنظيمي "في ظل علم الاجتماع "

دعم التنظيمات غير الرسمية ويتحول انتماؤه للتنظيم إلى معارض له، لذا على المنظمة تحديد قوى المقاومة للتغيير منذ البداية للعمل على كسب التأييد هذه القوى وإدخالها في عملية إدارة التغيير وذلك لضمان تحقيق التغيير المطلوب"

ب. **المقاومة التنظيمية** وهي تعني أن هناك حدود معينة أو قيود تحد من قدرة المنظمة على القيام بالتغيير ولذلك فإن إدارة المنظمة والعاملين فيها بوجه عام يقاومون ويعترضون عملية التغيير وهناك ثلاث أسباب تؤدي إلى ذلك هي:

➤ **المقاومة الشديدة من جانب المديرين:** حيث أن معظم المديرين يعرفون جيدا الاحتياجات التنظيمية المطلوبة وبالرغم من ذلك يفضلون الاستقرار أو عدم التجديد، خاصة في المنظمات البيروقراطية والتي تتميز بالأداء التسلسلي في استخدام القوة والتهديد سواء في إصدار الأوامر أو توزيع الموارد أو غيرها.

➤ **القيود الخاصة بالموارد المتاحة للمنظمة:** فقد تقاوم الإدارة التجديد أو الابتكار في أساليب وطرق الإنتاج والعمل بسبب عدم كفاية الموارد الحالية بما يغطي التغييرات المطلوبة والموارد عبارة عن الأفراد، التمويل المجهودات، أو الوقت.

➤ **الازدواج أو التضارب التنظيمي في بعض المجالات:** وهذا يعني أن أي تغيير أو يجب أن تقوم على موافقة جميع أجزاء أو إدارات المنظمة ولذلك تأتي آراء ومقترحات هذه الإدارات متضاربة أو مزدوجة بحيث يصعب توصيفها وتوجيهها نحو طريق واحد يخدم المنظمة.

7. أسباب مقاومة التغيير:

➤ **الخوف من الجديد غير المعروف،** إذا الموظف يشعر بالارتياح لكل ما هو معروف من العمل ويتخوف من الجديد غير المعروف

➤ **الموظفين القدامى فإنهم قلقين من خسارة الخبرات المتجمعة من السنوات الماضية القلق من فقدان الخبرات السابقة،** خصوص نتيجة التغيير، فالتغيير يتطلب مهارات ومعارف جديدة يتساوى فيها الموظف الجديد مع الموظف القديم.

➤ **الخوف من فقدان الوظيفة أو فقدان المصلحة،** أو بعض الامتيازات التي يمكن أن تقوم قائمة على سبب شخصي

➤ **الخوف من فقدان الوظيفة أو فقدان المصلحة،** أو بعض الامتيازات التي يمكن أن تقوم قائمة على سبب شخصي.

➤ **عدم وجود المعلومات الكافية للموظفين عن التغيير الذي سوف يحدث،** قلة المعلومات عن هدف التغيير ونتائجه يؤدي إلى مقاومة التغيير.

➤ **التوقع بأن التغيير قد يحتاج جهد فكري وبدني أكثر من الطرق القديمة.**

➤ **يعتقد الموظفون بأن الوضع الحالي أو طريقة الوضع الحالي أفضل من الوضع الجديد وطريقة عمله وعدم القناعة بشكل عام بفائدة التغيير.**

➤ **الخوف من الابتعاد عن أصدقائهم أو زملائهم في العمل،** الذي يشعر بالارتياح معهم.

الفصل الثالث:..... مقاومة التغيير التنظيمي "في ظل علم الاجتماع"

➤ الخوف من خسارة المركز الإداري أو المركز الاجتماعي للعاملين نتيجة التغيير الذي قد يحدث1.

يمكن اعتبار عملية التغيير ليست بالعملية السهلة لأنه غالباً ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد والجماعات على مستوى المنظمة ككل والتي قد يكون مردها إلى الأسباب التالية:2

8. مراحل مقاومة التغيير التنظيمي:

هناك الكثير من المواقف التي تساعد المدير على تغيير طرق العمل وأدواته، وترتبط فاعلية التغيير بقدرة المدير في إحداث هذا التغيير والتخفيف من حدة المقاومة له، وتتميز ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير بعدم تصديق الإدارة العليا بنوايا التغيير الحقيقية، ومنها تظهر المقاومة، لذا يتطلب الأمر المزيد من الجهود من قبل المنظمات والمديرين في تخطيط عملية التغيير لإقناع العاملين به، يشار إلى أنه توجد عدة مراحل تمر بها ردود أفعال العاملين اتجاه أي عملية تغيير والتي تتمثل أساساً فيما يلي:

- **الصدمة:** شعور حاد بعد الاتزان نتيجة المفاجأة التي يتعرض لها العاملون نتيجة إجراء التغيير، وعدم القدرة على التصرف إزاء ذلك.
- **عدم التصديق:** وهو شعور بعدمواقعية أو عدم موضوعية السبب في إقرار التغيير، وبالتالي التشكيك وعدم التصديق في النوايا الحقيقية من وراء التغيير.
- **الذنب:** شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذم حدث، وهذا الشعور يسهل على الإدارة عملية إجراء التغيير.
- **الإسقاط:** قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث متهما إياه أنه كان السبب وراء ذلك التغيير لسوء تصرفه مثلاً، مع اقتناع ذلك الشخص أنه نفسه كان السبب في ذلك، لكنه يحاول هنا أن يسقط خطأه على الآخرين.
- **التبرير:** ويعني قيام الفرد بوضع أسباب ومبررات لعدم قبول التغيير المقترح والمنوي تنفيذه.
- **التكامل:** قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويلها إلى مزايا يتمتع بها هو أو النظام الذي يعمل به.
- **القبول:** خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير نتيجة قبوله له.3.

9. أساليب معالجة مقاومة التغيير التنظيمي

تعتبر إدارة التغيير من أهم وأصعب الأمور على المنظمة لسبب بسيط هو أن الأفراد يفضلون ما اعتادوا عليه، ولذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة لان الأفراد يروم منه تهديداً لأنماط علاقات وأساليب قائمة ويخشون أن يمس مصالحهم الشخصية. كما أنهم غالباً ما يقاومون التغيير لغياب الثقة بين أفراد المنظمة، وعدم تقبلهم لفكرة أن التغيير سيكون لصالحهم، فينظرون إلى التغيير على أنه انتقال من حالة استقرار إلى حالة اضطراب، لذا يجب على المسؤولين معرفة أهم هذه العوائق والمشاكل وتحديدتها بدقة لتسهيل التعامل معها إذا ما أرادوا تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير.

1 - م. لانا خالد خلف الحسان: " التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير" مقالة الإصدار السادس - العدد اثنان وخمسون تاريخ الإصدار: شباط - 2023م، Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP)، ص 476. تمت مراجعته في 28/03/2024.

2 - بلال خلف السكرانة، 2010، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، ط 1، ص، 325

3 - يونس سلام : مقاومة التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة وتركيب الحفلات والشاحنات بالروبية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، 2020، ص 93.

الفصل الثالث:..... مقاومة التغيير التنظيمي "في ظل علم الاجتماع"

ويعود اختيار الأسلوب المناسب لمعالجة المقاومة للحالة أو الموقف المقاوم للتغيير والى شخصية القائمين على التغيير في الإدارة العليا وذكر موسى اللوزي مجموعة من المواقف التغييرية وأساليب معالجتها ومزايا وعيوب كل واحدة منها.1

ومن أهم الأساليب المذكور ما يلي :

-**التعليم و الاتصال:** يتم استخدام هذا الأسلوب إذا كانت مقاومة العاملين للتغيير بسبب نقص المعلومات أي عدم دقة المعلومات المتوفرة عن التغيير، وعليه يمكن وفق هذه الطريقة إجراء اتصالات تعليمية وإرشادية للعاملين بهدف تعريفهم بالتغيير وفوائده، ولكي يتحقق ذلك يتم الاتصال بالأفراد أو الجماعات " بغرض تزويدهم بالمعلومات اللازمة من خلال المذكرات أن من خلال إجراء لقاءات مواجهة فردية، وهذا المدخل قد يأخذ وقتا طويلا خاصة إذا كان عدد المعارضين للتغيير كبيرا وفي تزايد مستمر.2

- **المشاركة:** إن السماح للعاملين بالمشاركة في عملية صناعة القرارات المرتبطة بالتغيير وإعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم وطرح انشغالاتهم ، ومنحهم كل الصلاحيات لتنفيذه، من شأنه أن يؤدي إلى عدم مقاومتهم للتغيير كالحصول على التزامهم بالتنفيذ، لأنه يصعب على الأفراد مقاومة قرار التغيير الذم شاركوا في اتخاذه وهو ما يشعرهم بنوع من المسؤولية في التنظيم.3
- **تسهيل الدعم:** يمكن التغلب على مقاومة التغيير من خلال تدريب العاملين على الأساليب الجديدة، وتوفير الدعم المعنوي والعاطفي لهم وذلك بالإصغاء لهم - وتخفيف توترهم ، وتوفير ظروف العمل المناسبة، والتي من شأنها أن تساهم في استغلال مهاراتهم وقدراتهم.
- **التفاوض والاتفاق:** تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير من عملية التغيير، وفي الوقت نفسه تملك القدرة على مقاومة التغيير، يحتاج الأمر من المؤسسة أن تتفاوض معهم، مما يعني تقديم تنازلات ليهم سعيا للاتفاق معهم ، ويتم ذلك من خلال خالئ تقديم حوافز ومزايا حتى تضمن المنظمة ليس فقط عدم مقاومتهم، بل حتى تعدهم والتزامهم بعدم عرقلة عملية التغيير.4

خلاصة:

إن التغيير هو جزء جوهري من عمل كل مشرف، ومع أن مقاومة التغيير شيء طبيعي إلا أنه للتغلب عليها (المقاومة) يجب تحدي المصدر الأساسي للمقاومة، ثم تخطيط التغيير وذلك باتباع تقنيات ومناهج عديدة تتراوح بين التقنيات الفردية، والجماعية والتنظيمية وذلك مع مراعاة الإطار الثقافي والإيديولوجي الذي تنشط فيه المنظمة وقد برهنت عدة استراتيجيات على فعاليتها في ذلك وهي: إشراك الموظفين في التخطيط للتغيير، وتقديم الحوافز لتشجيع العمال على قبول التغيير، واستخدام أساليب الاتصال والإقناع إلى غير ذلك من الأساليب الأخرى، وعلى المشرفين أيضا أن يقرروا ما إذا كانوا يودون تنفيذ التغيير ببطء أو بسرعة، وتطرقنا للمعايير التي يجب استخدامها لاتخاذ هذا القرار. ومن الأهمية إذن عند إدخال التغيير القيام بمتابعة عملية التغيير وإجراء القياس الضروري لاستخلاص النتائج وإجراء عملية تقويم

1 - اللوزي، موسى: التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. ط2. الأردن: دار وائل للنشر. متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات. دمشق، دار الرضا للنشر. 2010، ص 283.

2 - حسن محمد أحمد: إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيع. 2010، ص 194.

3 - غيث بوفلجة: علم النفس التنظيمي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1996، ص 87.


4 - العميان محمود سليمان: السلوك الإداري في منظمات الأعمال. ط4. الأردن: دار وائل للنشر، 2008، ص 163.

الفصل الثالث:..... مقاومة التغيير التنظيمي "في ظل علم الاجتماع "

شاملة وذلك لأن أي عجز أو فشل في إحداث التغيير التنظيمي المرغوب فيه بالأساليب المذكورة قد يؤدي لنتائج سيئة على مستوى الأداء مما يؤثر على استقرار المنظمة وبالتالي تعطيل سيرورة التغيير.

كما تواجه عملية التغيير في المؤسسات مشكلة رئيسية عويصة والمتمثلة في مقاومة التغيير التي يقوم بها أفراد داخل المؤسسة خوفاً على مناصبهم وأجورهم وحوافزهم التي تعد أهم عامل هاما لضمان أداء عملهم بشكل صحيح ومناسب، فعلى القائمين بعملية التغيير الانتباه إلى موضوع مقاومة التغيير ومحاولة تخفيف حدته قدر الإمكان، من خلال إيجاد أساليب وسبل وسياسات من شأنها ضمان قيام بعملية التغيير بسلاسة دون أن تتعرض إلى مقاومة من طرف أفراد المؤسسة عن طريق ضمان مصالح الموظفين بالدرجة الأولى) سواء مناصبهم أو امتيازاتهم أو أجورهم. في المقابل يظهر الموظفون كفاءة في الأداء من أجل الحفاظ على مناصبهم وامتيازاتهم، حيث يعمل الموظفون على تحسين أدائهم من خلال دورات تدريبية داخل المؤسسة أو خارجها، بالإضافة إلى التدريب الفردي إذ يقوم الموظف بعمل على استغلال نقاط قوته وتحسينها، في المقابل تجنب نقاط ضعفه ومعالجتها ما يتناسب مع طبيعة وظيفته، و يتجلى ذلك في اكتساب وتنمية المهارات الضرورية والمساعدة على تأدية مهامه على أكمل وجه.

تناولنا من خلال هذا الفصل الإطار النظرية لمقاومة التغيير وكفاءة الأداء، حيث أن مقاومة التغيير هي ردود الفعل السلبية للأفراد متفاوتة تسير بها العواطف تجاه التغيير التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة، تتجلى في مواقف فردية أو جماعية، نتيجة لشعورهم بالخوف من الغموض الناجم عن فقدان ما هو مألوف ومعتاد، أما كفاءة الأداء هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع، حيث تشري كفاءة الأداء إلى قدرة الفرد على تطبيق تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان، أي بمعنى حسن استغلال الموارد المتاحة من مال وخدمات وقوى بشرية وتجهيزات الإنتاج، وتهدف إلى رفع إنتاجية الموارد المتاحة من حيث المردود الكمي والنوعي واختصار الوقت والتكلفة والجهود، كما أن لمقاومة التغيير أثر كبير في كفاءة أداء المنظمة بصفة عامة والعاملين بصفة خاصة.



الفصل الرابع :
البناء المنهجي
لدراسة
الميدانية

تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل الجاني المنهجي الخاص بدراستنا من خلال عرض وتحليل الأسلوب المعتمد عليه في جمع البيانات الميدانية والعمل على تحليلها بشكل يتوافق مع الأهداف التي تصوب إليها من خلال بحثنا كما هو معروف فان قيمة الدراسة تكمن فيما يتوصل إليه الباحث من نتائج ذات قيمة علمية تعود بشكل ايجابي على البحث العلمي، ولن يتحقق هذا إلا من خلال اعتماد على الطرق والأدوات المنهجية في جمع البيانات.

وعليه فإنالإجراءات المنهجية في البحوث الاجتماعية تعتبر من أهم الخطوات التي يسلكها الباحثين، وذلك حتى يضمن الإطار الصحيح لبحثه، كما أن هذه الإجراءات تساعد الباحث على إسقاط الجانب النظري ميدانيا، وذلك من أجل التحقق من مدى صدق الفرضيات.

ويحتوي هذا الفصل على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها والاعتماد عليها أثناء انجاز هذا البحث، وهي مجالات أو حدود الدراسة، كالمجال الجغرافي، المجال البشري والمجال الزمني، وكذلك المنهج المتبع، والذي يجب أن يكون ملائماً لطبيعة موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي نستعين بها في جمع البيانات والمعلومات، كالملاحظة والاستمارة، وكذا العينة التي تم اختيارها في ضوء مايتطلبه البحث وطبيعته من حيث الحجم والخصائص والأهمية، فضلا عن الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحويل هذه البيانات إلى بيانات كمية. انطلاقا من هذا يمكن عرضها على النحو التالي:

أولا- منهجية البحث

1- منهج الدراسة:

وقفاللسؤالالرئيسيالذييترجمهاإشكاليةالدراسةحولالقيمالتنظيميةودورها في الحد من مقاومة التغيير وجدنا أن المنهج الوصفي هو الأنسب لدراستنا لما يشمل عليه هذا المنهج من خطوات علمية. فالمنهج الوصفي هو ذلك المنهج الذي يعتمد على وصف الظاهرة أو الموضوع المدروس في حالته الراهنة، أو كما هو في الواقع وذلك من خلال استقصاء وجمع البيانات وتحليلها تحليلاً دقيقاً، من أجل اختبار الفروض والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، لوصف ظاهرة من حيث الجانب الكمي والكيفي، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل للإشكاليات الجزئية واختبار فرضيات الدراسة، فقد استخدمنا بعض أدوات التحليل الإحصائي.

يختلف المنهج من دراسة لأخرى علي حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم ونظراً لطبيعة موضوع دراستنا، القيم التنظيمية ودورها في الحد من مقاومة التغيير،

الفصل الرابع:.....المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

استخدمنا المنهج الوصفي الذي يكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها ومن خصائص الدراسة الوصفية هو اعتمادها على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً .

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي " بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات على موضوع البحث.¹

2- عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة التي تهدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بينالقيم التنظيمية ودورها في الحد من مقاومة التغيير، تدرج عينة الدراسة ضمن العينة العشوائية البسيطة وهي "العينة التي يتم اختيارها بطريقة يكون فيها لكل فرد في المجتمع فرصة متساوية لكي تيم اختياره في العينة ويكون هذا

النوع من العينات مفيد عندما يكون هناك تجانس بين أفراد المجتمع المعني بالدراسة".²واقترنت هذه الدراسة على عينة مكونة من (85) مفردة.

أ-عينة الدراسة:

نقصد بها اختيار جزء من مجموعة معينة بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، لأنه من الصعب أن تخضع كل وحدة أو أقسام وفروع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأجراء بالمسيلة، لدراسة كلية وتفصيلية وهذا راجع لعدة أسباب نذكر على سبيل المثال: ضيق الوقت وإمكانات الباحثوالتكلفة، ونظرا لغرض الدراسة والتي تهدف إلى الكشف عن القيم التنظيمية ودورها في الحد من مقاومة التغيير، وحتى تكون مفردات الدراسة متجانسة من خلال الاشتراك في مجموعة من الخصائص، فقد أخذنا عينة عشوائية من المجتمع الكلي والمقدر عددهم ب: 610.

وعليه فإن مجتمع الدراسة في هذا البحث يمثل في موظفي الإطارات من حملة شهادة الليسانس، ومهندسين، إداريين، محاسبين، بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأجراء بالمسيلة ومنه قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 85 عامل منفئة الإطارات والتقنيين والمهندسين والمراقبين المسيرين موزعين على مختلف قطاعات المؤسسة حسب المعلومات التي حصلنا عليها.

ب- كيفية اختيار العينة:

في اختيار العينة العشوائية البسيطة لا يتدخل الباحث أو المقابل في اختيار وحدات العينة، فهو يزود بقائمة تضم جميع أسماء أو وحدات العينة، وليس من حقه مقابلة أي شخص لا يوجد اسمه في العينة المختارة، وقد تم حساب العينة بأخذ نسبة 16.75% من مجتمع البحث والذي يتكون من 610 عاملا، ومنه تم استخراج حجم العينة كما يلي:

$$85 \approx 13.93 = \frac{100 \times 85}{610}$$

استمارة فقط، وبالتالي أصبح حجم العينة 85 مفردة.

بعد اكتمال جمع المادة العلمية تم تفرغها في جداول بسيطة بحيث تم ترميز البيانات، ومن ثم جدولتها وعرضها على شكل معطيات كمية، وذلك للتوصل إلى معلومات معالجة قابلة للتحليل والاستنتاج.

3- خصائص عينة الدراسة:

¹ -عمار بوحوش، محمد دنيبات: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص33.

² - سعيد سبعون، حفصة جرادى: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة، الجزائر، 2012، ص133.

الفصل الرابع:.....المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

إن عملية تحليل الخصائص مجتمع البحث والمتمثلة في البيانات الشخصية التي تم تحديدها في المحور الأول من استمارة البحث، نذكرها في البيانات الفردية المعبر عنها في الجنس والسن والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية الأقدمية في العمل ونوع الوظيفة والموطن الأصلي، حيث تساعد هذه المعطيات في تحديد ملامح مجتمع البحث، والتي تساهم في الكشف عن التأثيرات الناتجة عنها، حيث لا يمكن فصل تأثيرات الجوانب الشخصية الذاتية لدى الموظفين عن الحياة العملية داخل المؤسسة مجال الدراسة.

4- أدوات جمع البيانات

● **المقابلة:** تعرف المقابلة على أنها محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين، بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لتعرفه من أجل تحقيق أهداف الدراسة¹ تم استعمالنا للمقابلة للحصول على بعض المعلومات النوعية التي تتعلق بمجتمع البحث وذلك بمقابلة رئيس مصلحة المستخدمين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجانب بالمسيلة الذي أفادنا ببعض المعلومات حول مجتمع البحث لدراسة موضوع القيم التنظيمية ودورها في الحد من مقاومة التغيير وكانت مقابلة حرة.

● الملاحظة:

تعرف على أنها "من أهم الأدوات الرئيسية التي تعتبر مصدر أساسي للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وتعتمد على الحواس الباحث وقدرته الفاتحة على ترجمة ما لاحظته وما تلمسه إلى عبارات"² وتستخدم هذه الأداة في الكثير من الأحيان في الدراسات الاستطلاعية ولاستكشافية، ومن خلال دراستنا قمنا بالملاحظة المباشرة وفي خصم هذه المعطيات اعتمدت الدراسة إلى إعداد دليل الملاحظة كآلية منهجية لكشف الفعل الاجتماعي لفرز ولتخمين ما يستحق الملاحظة تماشياً مع إشكالية الدراسة وأبعادها ومؤشراتها يمكن تكريس ذلك في النقاط التالية:

-ملاحظة العلاقات القائمة بين الموظفين فيما بينهم.

- ملاحظة أهم القيم السائدة بين العمال والفئات الفاعلة في تأدية أعمالها.

-ملاحظة مدى التزام الموظفين بقرارات المسؤول.

● **الاستبيان:** هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، ويتم إرساله عن طريق البريد أو يتم تعبئتها بوجوده شخصياً³ وكانت استبانة هذه الدراسة مخصصة للعاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجانب بالمسيلة، وتم تقسيم الاستبانة إلى 03 محاور هي:

المحور الأول بيانات حول الخلفية الاجتماعية ويتضمن السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (06) وتتمثل في (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية والوظيفة في العمل)
المحور الثاني: الخاص ببيانات القيم التنظيمية السائدة في المنظمة واحتوى على 16 سؤالاً.
المحور الثالث الخاص ببيانات الحد من مقاومة التغيير واحتوى على 15 سؤالاً.

● الوثائق والسجلات:

فهي تعتبر أول مصدر للحصول على المعلومات من قوانين ولوائح والتزامات مستخرجة من الجريدة الرسمية كونها تعطي لنا معلومات رسمية ورئيسية مؤكدة، خاصة بالنسبة لتعريف وتقديم هذه المؤسسة ومختلف التطورات التي عرفتها ومعرفة الهيكل التنظيمي الذي تعملوا فيه.

ثانياً- مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

نشأة الصندوق والوظائف للتأمينات تعليمية بولاية المسيلة:

1- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص55.

2- فضيل دلوي وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية (منشورات جامعة منتوري قسنطينة، دار البحث، 1999، ص189.

3- المرجع سابق، ص 63.

الفصل الرابع:.....المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

أنشأت وكالة التأمينات الاجتماعية "مسيلة" في شهر ديسمبر 1976 وكانت عبارة عن مكتب مراسلة لمقاطعة قسنطينة آنذاك خاصة بالمنح العائلية والعطل المرضية والتعويض عن الأدوية.

وفي تاريخ 20 أوت 1985 أصبحت وكالة تابعة مباشرة للمديرية تابعة للمديرية العامة للضمان الاجتماعي: بن عكنون (الجزائر العاصمة) شاملة للتأمينات الاجتماعية والحوادث والأمراض المهنية وتعتبر "وكالة الصندوق الوطني للتأمينات مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية المسيرة من طرف القوانين والتنظيمات الخاصة بها، ويعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من أقدم الصناديق في الضمان الاجتماعي طبيعته القانونية وتنظيمه الإداري والمالي منظم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-92 المؤرخ في 04 جانفي 1992، حيث يختص ب:

- تسيير التأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية.
- ترقيم المستخدمين والمؤمن لهم اجتماعيا.
- تقديم الأدوات النقدية والعينية.
- توقيع اتفاقيات مع الهياكل الوطنية والدولية.
- تمارس المراقبة الطبية على المؤمن اجتماعيا.

التوزيع الجغرافي في الضمان الاجتماعي على مستوى ولاية المسيلة:

إن الميزة الأساسية للولاية هي التوزيع الجغرافي المنتظم لمراكز وفروع الضمان الاجتماعي عبر تراب الولاية وهذا ما يوضحه الجدول رقم (03):

ملحقات الدفع والفروع.	مراكز التعويضات+ مصالح المراقبة.
<ul style="list-style-type: none">- مصلحة المجموعات الكائنة بحي 150 مسكن.- الجامعة - المعاضيد- برهوم- عين الخضراء.- مسيف- بن سرور- جبل أمساعد.- اسليم- أمجدل - الشلال - لعامل.- التامسة - الخبانة - أولاد سيدي إبراهيم -- سيدي عامر- عين الحجل - ونوغة.- بلعابية - أولاد منصور - أولاد عدي لقبالة.	<ul style="list-style-type: none">- مقر الوكالة كشرودة علي "الحي الإداري سابقا.- حمام الضلعة.- سيدي عيسى.- بوسعادة.- عين الملح.- مقرة.- أولاد دراج.

بحيث يعرف قطاع الضمان الاجتماعي إقبالا واسعا للعديد من المؤمنين الاجتماعيين نظرا لخصوصية المهام المسندة إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، ولطبيعة النشاطات التي يقوم بها هذا القطاع فله مكان ودور فعال على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، وسعيا من الصندوق لتحسين خدماته في مجال التأمينات الاجتماعية استحدثت بطاقة الكترونية أطلق عليها اسم "بطاقة الشفاء" وه ببطاقة تحتوي على معلومات إدارية مخزنة في صحيفة الكترونية تحمل مجموعة البيانات الطبية والإدارية المتعلقة بالمؤمن اجتماعيا وذوي حقوقه، تستخدم في مراكز العلاج العمومية والخاصة، كما أنها تحتوي على سائر المعلومات الشخصية وذلك للتعرف على صفة المؤمن الاجتماعي.

2- المجال الزمني:

يقصد بها الوقت الذي استغرقتة الدراسة، وبلغت مدة إجراء هذه الدراسة قرابة شهرين وامتدت على فترات متقطعة و كانت على ثلاث مراحل

المرحلة الاولى: وقد استغرقت 08 أيام حيث امتدت من 09 أبريل 2024 حتى 16 أبريل 2024، وهي عبارة عن جولات استطلاعية أين تم خلالها التعرف على المؤسسة وطابع النشاط الذي تقوم به وجمعت بعض

الفصل الرابع:.....المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

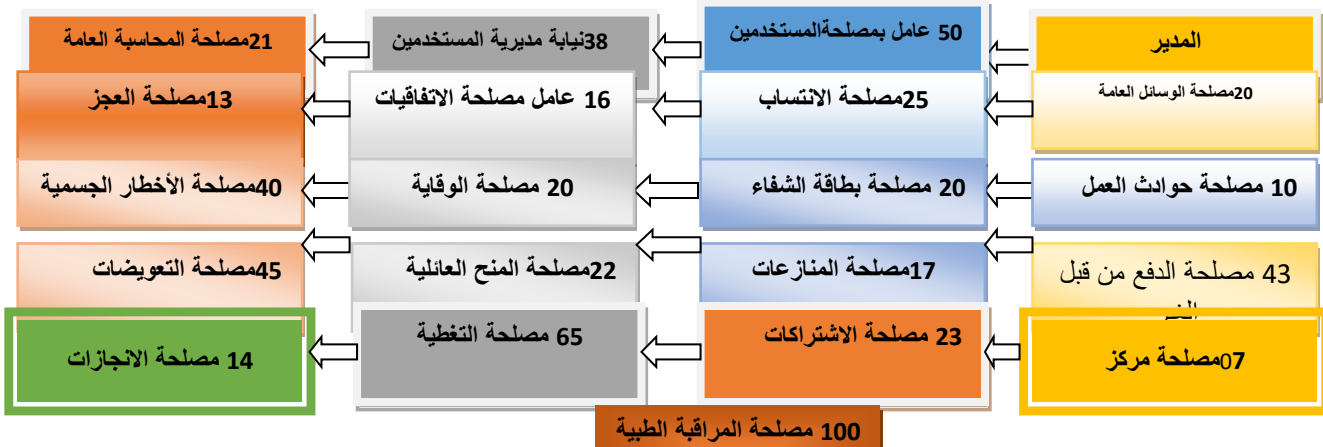
المعلومات حول نشأة، وتطور المؤسسة والهيكل التنظيمي وقد سمحت لي هذه الزيارة الاستطلاعية بجمع المعطيات الأولية عن ميدان الدراسة.

المرحلة الثانية: وقد امتدت عشرة أيام من 21 أبريل 2024 حتى 30 أبريل 2024، حيث قمت فيها بشرح الخطط لمشروع دراستي والأهداف التي تصبو إليها إلى جانب الملاحظات الأولية عن الجو العام السائد في المؤسسة والتعرف على بعض مظاهر الالتزام أو التسيب الإداري في المؤسسة وطرق الرقابة وكيف يتم التعامل مع حالات التسيب الإداري وتجربة الاستمارة الأولية على بعض المبحوثين.

المرحلة الثالثة: ودامت عشرة أيام من 05 ماي 2024 إلى 14 حيث تم تطبيق الاستمارة في شكلها النهائي بعد أن أدخلت عليها بعض التعديلات، وقد تمت هذه العملية عن طريق مقابلة الموظفين والعمال واحد تلو الآخر حتى يتسنى لنا التعرف أكثر على المبحوثين وتوضيح وشرح الأسئلة التي يجد فيها المبحوثين صعوبة، وقمت كذلك بإجراء مقابلة موجهة مع السيد رئيس مصلحة الإحصاء والتوثيق بالمؤسسة ميدان الدراسة.

3-المجال البشري: تضم مؤسسة الضمان الاجتماعي "مقر وكالة المسيلة" 610 عاملموز عينكالتالي:

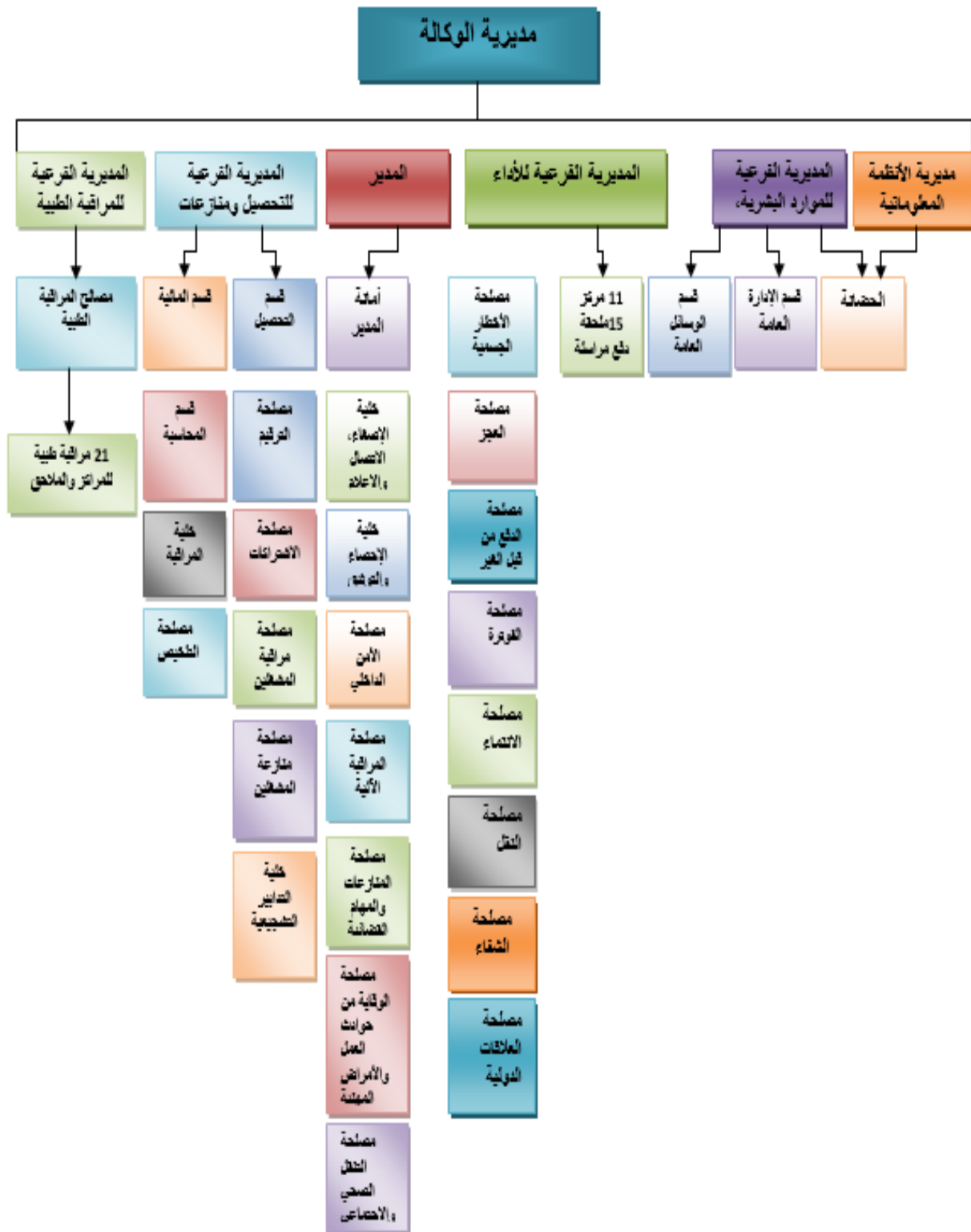
الشكل رقم (04): يوضح عدد العاملين بصندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء




المصدر: الصندوق الوطني لتأمينات اجتماعية للعمال الأجراء- وكالة المسيلة

الشكل رقم (05): يوضح الهيكل التنظيمي لصندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

الفصل الرابع:.....المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية



المصدر: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء- وكالة المسيلة



الفصل الخامس
عرض وتحليل
ومناقشة النتائج

3. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

جدول رقم (11): يوضح أهم القيم التنظيمية المطبقة في المؤسسة

أهم القيم التنظيمية المطبقة في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
التكافؤ في الفرص	33	38.83%
الأمانة	23	27.06%
الانجاز	20	23.52%
الشفافية	09	10.59%
المجموع	85	100%

تباينت اتجاهات الباحثين في الإجابة في أهم القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة، حيث نجد أن الاتجاه العام لهذا الجدول يمثلته التكافؤ في الفرص وهذا ما تمثله نسبة 38.83% من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة يمثلون 33 عاملا وهي نسبة كبيرة جدا مقارنة بغيرها، في حين بينت نسبة 27.06% يمثلون 23 عاملا أن أهم القيم السائدة في المؤسسة هي الأمانة، أما نسبة 23.52% يمثلون 20 عاملا صرحوا بأن الانجاز في العمل هو أهم القيم التنظيمية، وفي الأخير نجد أن نسبة 10.59% يمثلون 09 عمال صرحوا بأن الشفافية هي أهم القيم التنظيمية.

القراءة السوسولوجية لهذا الجدول توضح لنا أن التكافؤ في الفرص داخل المؤسسة، وإعطاء الحقوق بالتساوي بين العمال من شأنه أن يدفع بهم إلى بذل جهود إضافية بالمؤسسة، وهي من العناصر التي يتوقف عليها نجاحها، وبناء على ذلك فإن التوجيه السليم وإشباع حاجات ورغبات العمال بما فيها الاجتماعية والمادية، يساعد على نجاح أهداف المؤسسة ويزيد من فعاليتها وانتعاشها. وبما أن العمال بالمؤسسة ميدان الدراسة متشبعين بمجموعة من القيم التنظيمية التي تعتبر من المبادئ الأساسية لبناء أي تنظيم قوي، لأن القوة في بعض الحالات لا تنتج إلا القوة. الحاجات وبالخصوص من الجانب المادي لطبيعة النظام المتبع فيها. لأن قيم التسامح والاحترام.

كما يتضح لنا من خلال هذه المعطيات إلى أن العمال يحبذون الأمانة كون نطاقها ومجال عملها أوسع من نطاق مجال عمل القيم التنظيمية الأخرى، لأنها تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبير عن فلسفة المنظمة. كما أنها تسهم في تحديد الرؤية التي ينشدها الفرد، وفهم العالم من حوله، والمساهمة في إصلاحه نفسيا وخلقيا.

في حين أوضحت لنا نتائج هذا الجدول أن قيم الانجاز تساهم بشكل كبير في الحفاظ على تماسك المجتمع، إذ تحدد أهدافه ومثله العليا، ومبادئه الثابتة، كما أمها توجه العاملين مهما اختلفت ثقافتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم الوظيفية نحو تحديد أهداف المؤسسة بشكل تكاملي في ضوء الخطط الاستراتيجية التي أعدتها بناء على قيمها التنظيمية. وهذا حتما سيؤدي بالعمال إلى الاهتمام والانضباط نحو تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بالمؤسسة، وبالتالي تأثيرها على الأداء ككل.

أما بالنسبة لقيمة الشفافية فقد أكد العمال على أنها تحسن صورة المنظمة وإبرازها في مجالات الإصلاح ومناهضة الفساد، كما تساهم في تفعيل الأنظمة واللوائح والقرارات بكل شفافية للتمكن من تحديد مواطن القصور ومعالجتها. لأنه عندما يُشجّع صاحب العمل على الصراحة ويُشارك معلومات المنظمة مع كافة المستويات والطبقات فيا، يُمهّد بهذا لجعل الأهداف أكثر تحديداً وقابلية للفهم؛ فالشفافية من صاحب العمل يُقابلها صدق الموظفين معه فيما يتعلّق بأهداف المنظمة وتطلعاتها.

جدول رقم (12): يوضح مباحث احترام الإدارة المؤسسة لخصوصية الموظفين

مباحث احترام الإدارة المؤسسة لخصوصية الموظفين	التكرار	النسبة المئوية
نعم	54	63.52%
لا	31	36.48%

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المجموع	85	%100
---------	----	------

تباينت اتجاهات المبحوثين في الإجابة فيما إذا كانت المؤسسة تحترم خصوصيات العمال، حيث نجد أن الاتجاه العام لهذا الجدول تمثله الإجابة نعم وهذا نسبة 63.52% من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة يمثلون 54 عاملاً وهي نسبة كبيرة جداً مقارنة بغيرها، في حين بينت نسبة 36.48% يمثلون 31 عاملاً أن المؤسسة لا تحترم خصوصيات العمال.

إن احترام الخصوصية يولد الإيجابية ويستلزم أيضاً الشفافية وليس حول كيفية جمع المعلومات الشخصية واستخدامها ومشاركتها فقط، يجب على المؤسسة أن تزود العمال بسياسات خصوصية واضحة وموجزة تحدد ممارساتهم المتعلقة بالبيانات، وتمكين الأفراد من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن مشاركة معلوماتهم. لأن احترام الخصوصية عنصر هام في أخلاقيات العمل وهذا ما أكد عليه غالبية المبحوثين. إن احترام الخصوصية لا يقتصر على الامتثال للوائح فحسب، بل هو أيضاً التزام أخلاقي يجب على المؤسسة التمسك به للحفاظ على الثقة وتعزيز التأثير المجتمعي الإيجابي.

في حين نجد أن 31 عاملاً صرحوا بأن المؤسسة لا تحترم خصوصيات العمال، وقد يترتب عند انتهاك خصوصية الآخرين العديد من الآثار، كالإحراج أو الإذلال، والخوف والشعور بعدم الأمان، بالإضافة إلى عدم احترام الحدود الاجتماعية وتجاوزها.

جدول رقم (13): يوضح فيما توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين مع بعضهم

النسبة المئوية	التكرار	توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين مع بعضهم
%74.11	63	نعم
%25.89	22	لا
%100	85	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن الاتجاه العام فيه يتمثل في أن نسبة 74.11% من المبحوثين يؤكدون على أن هناك ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين مع بعضهم وهذا ما يمثل 63 عاملاً، في حين أن نسبة 25.89% من المبحوثين الذين يؤكدون أنه لا توجد هناك ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين وهي علاقة اجتماعية تتعدى حدود الاتصال الرسمي. وهذا ما يمثل 22 عاملاً.

يتضح من هذا أن الثقة المتبادلة بين العمال بين العمال داخل المؤسسة ميدان الدراسة من شأنها أن تحسّن الأداء، لأن الأشخاص الواثقين من أنفسهم هم أكثر قدرة على أداء المهام والأنشطة المختلفة بشكل أفضل، وهذا لأن لديهم تصوراً إيجابياً وواقعياً لقدراتهم، ولأنهم أقل عرضة للشك في أنفسهم أو في مزاياهم. يمكن للثقة المتبادلة أيضاً بين عناصر التنظيم الواحد أن تحسّن علاقات الشخص مع الآخرين، حيث يميل الأشخاص الواثقون بأنفسهم إلى أن يكونوا أكثر حزمًا وفعالية في التواصل، مما قد يؤدي إلى تفاعلات أكثر إيجابية مع الطرف الآخر. كما الثقة المتبادلة بين العمال مطلوبة في مكان العمل يمكن أن يؤدي إلى أداء وظيفي أفضل وزيادة الإنتاجية وفرص التقدم الوظيفي. سواء كانت ثقة الجانبية أو أفقية وهي التي تكون بين الزملاء داخل المنظمة، أو ثقة رأسية وهي تلك التي تكون بين الموظفين والقادة.

بينما نجد أن 22 عاملاً صرحوا بأنه لا توجد ثقة متبادلة فيما بينهم، أضف إلى هذا ما تسببه هذه المظاهر كلها على نفسية الموظف، فهم يرون أن النظم واللوائح والقوانين، إنما شرعت لهم ومن أجلهم وبسبب فقدان الثقة بهم، يفقدون الثقة بأنفسهم، ويعملون في حدود ما رسم لهم فقط، وهذا قد يؤثر على بطء العمل، وركود في الحركة، وضياع للمصالح العامة، إذ لا شيء يبعث الثقة في المرؤوس مثل أن يثق به الرئيس، ولا شيء يبعث الحيرة والارتباك والاضطراب إلا ما يشعر به من فقدان الثقة.

جدول رقم (14): يوضح الأساس الذي تبنى عليه العلاقة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم

النسبة المئوية	التكرار	توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين مع بعضهم
%42.36	36	العدل والمساواة

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المصالح المشتركة	29	34.11%
أخرى تذكر	20	23.53%
المجموع	85	100%

نلاحظ من هذا الجدول أن الاتجاه العام فيه يتمثل في أن نسبة 42.36% من المبحوثين يؤكدون على أن العدل والمساواة هو أهم القيم التنظيمية التي يسعى العمال إلى تأمينها، وهذا ما يمثله 36 عاملاً، في حين أن نسبة 34.11% من المبحوثين الذين يؤكدون أن المصالح المشتركة هي المطلب الأساسي لترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسة، وهذا ما يمثله 29 عاملاً. أما نسبة 23.53% من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة فقد أوضحوا أن هناك أسس أخرى تقوم عليها العلاقات داخل المؤسسة والتي قد تعزى إلى بعض القيم غير الرسمية تتعدى حدود العلاقات الرسمية.

العدالة والمساواة في أي تنظيم يوضحان حقيقة النظام التوزيعي للأجور والرواتب في المنظمة، مما تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار من خلال العدالة الإجرائية. كما أنها تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة، وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة مما يزيد من وضوح الأهداف والتوقعات من طرف العمال.

إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على مفاهيم عدم العدالة والمساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدراً للاضطرابات والتذمر داخل المنظمة، وتكثر الشكاوي والتصرفات السلبية، وتظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة وأهداف المنظمة، أما إذا كانت هذه الثقافة مبنية على مفاهيم العدالة والمساواة فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة، ولن يقع في غبن ويتفرغ لعمله الأساسي.

أما فيما يخص المصالح المشتركة فالعمال يرون بأن مشتركة الأهداف المشتركة والعالية تتطلب التعاون بين العمال. فالدراسات الحديثة أثبتت أنه عندما يدرك العاملين في أي مؤسسة كانت أن أهدافهم ومصالحهم مرتبطة ببعضها، فإن ذلك سيزيد من درجة التعاون بينهم وبين الإدارة ويقلل من الصراع. ويلاحظ أنه لكي يصبح هذا الأسلوب فعالاً، فإن الأهداف لابد أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق وان يمنح العاملين الوقت اللازم لتحقيق هذه الأهداف من خلال التعاون وأن يعمهم نظام للحوافز يشجع الأفراد على تحقيق هذه الأهداف. بينما نجد في الأخير أن 22 عاملاً صرحوا بأنه هناك قيم أخرى وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير غير رسمية، تتمثل في مجموعة من القيم التنظيمية كالمحسوبية، والوساطة... يعني مجموعة من القيم يحددها أو يتوقعها العمال ويرسخونها داخل المؤسسة، يكتسبونها خلال فترة عملهم في المنظمة، تساعدهم وتدعم احتياجاتهما الاجتماعية والنفسية والاقتصادي، وهذا الواقع لا تخلو منه أي مؤسسة.

جدول رقم (15): يوضح توزيع العينة للمشاركة في اتخاذ القرار

النسبة المئوية	التكرار	المشاركة في اتخاذ القرار
51.76%	44	دائماً
27.05%	23	أحياناً
21.17%	18	أبداً
100%	85	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 51.76% من المبحوثين والذين يؤكدون على أنهم يشاركون في اتخاذ القرار ويمثلون 44 عاملاً، في حين أن نسبة 27.05% من مجموع عينة

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الدراسة يمثلون 23 عاملا صرحوا بأنهم أحيانا ما يشاركون في اتخاذ القرار، بينما 21.17% يمثلون 18 عاملا أقرروا بأنهم يشاركون في اتخاذ القرار.

نلاحظ مما سبق أن المشاركة في اتخاذ القرار تمثل الاتجاه العام، وهذا أمر طبيعي وعادي إذا نظرنا بتفحص إلى حقيقة الأمر، حيث أن المؤسسة ميدان الدراسة تمتاز بميزات وقيم تنظيمية عدة أولها الكفاءة العلمية، فخلال دراستنا الاستطلاعية وفي بعض المقابلات الشخصية لاحظنا أن أغلبهم خريجي الجامعات والمعاهد، بالإضافة إلى هذا عمد الكثير منهم إلى التكوين الشخصي خاصة في اللغات الحية، وفي الإعلام الآلي، صف إلى ذلك الخرجات التكوينية التي كانت ولا زالت تمنحها المؤسسة، أما الميزة الثانية في القيادة هي الخبرة الميدانية في المؤسسة حيث كان الوصول إلى مهام القيادة يمر عبر سنين طويلة من العمل، أما الميزة الثالثة فهي التجربة ومعالجة المشاكل، ومواجهة الأخطار والأزمات، كان له دور بارز في الحياة المهنية للعمال، لذلك نجد في المؤسسة بالرغم من مرور سنين طويلة إلا أن المؤسسة لازالت تحتفظ بالعديد من الإطارات والموظفين والقادة نظرا لتلك الميزات الثمينة، فليس من السهل الحصول عليها في سوق العمالة ولهذا فان نسبة **78.81%** منهم يشاركون في اتخاذ القرار.

فالمؤسسة ميدان الدراسة تسمح للعاملين الاشتراك في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ما يؤكد عدم احتكار القيادة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، حيث ترى القيادة الإدارية أن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة هي من صلاحيات كل العاملين، وحسب ما توصلنا إليه فإن اتخاذ القرارات ليس أحادي الجانب حيث أن الدراسات العلمية أثبتت أنه كلما كانت نسبة المشاركة عالية في اتخاذ القرارات كلما كانت درجة القبول عالية، ما يؤكد الترابط بين الرضا والمشاركة وبالتالي زيادة الإنتاجية العمالية، مما يؤدي لاحقا إلى الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، والفعالية التي هي في الحقيقة هدف كل تنظيم حديث يسعى إلى الوصول إليها.

جدول رقم (16): يوضح العوامل التي تجعلك أكثر إصرارا على معارضة أي عملية للتغيير

النسبة المئوية	التكرار	العوامل التي تجعلك أكثر إصرارا على معارضة أي عملية للتغيير
11.77%	10	الخوف من إمكانية فقدان الوظيفة
47.05%	40	الخوف من فقدان الدور والمكانة التي تتمتع بها
23.53%	20	زيادة العبء في العمل وفترات الدوام
17.65%	15	تشديد الرقابة
00.00%	00	تخفيض مستوى الدخل
00.00%	00	فقدان الخبرة المكتسبة في ممارسة النشاطات
100%	85	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام فيه يتمثل في أن نسبة **47.05%** من المبحوثين يؤكدون على أن الخوف من فقدان الدور والمكانة التي كانوا يتمتعون بها هي العوامل في عملية إحداث التغيير ومقاومته التي يسعى العمال إلى تجنبها، وهذا ما يمثل 40 عاملا، في حين أن نسبة **23.53%** من المبحوثين الذين يؤكدون أن زيادة العبء في العمل وفترات الدوام هي العامل الأساسي في مقاومته التغيير داخل المؤسسة، وهذا ما يمثل 20 عاملا. أما نسبة **17.65%** من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة فقد أوضحوا أن هناك عوامل أخرى قد تنجر عن إحداث التغيير داخل المؤسسة والتي قد تعزى إلى تشديد الرقابة وزيادة الأعباء يمثلون 15 عاملا. بينما نسبة **11.77%** من مجموع المبحوثين فقد أكدوا على أن الخوف من إمكانية فقدان الوظيفة هي أحد العوامل المهمة في مقاومة التغيير.

إذن القراءة السوسولوجية لهذا الجدول تبين لنا أن العامل الذي يفقد مكانته في المؤسسة يصبح تقريبا منبوذا من قبل زملائه في العمل، خاصة إذا كانت معاملاته مع قاسية، إذ يولد فقدان الدور والمكانة شعورا بعدم الارتياح، قد يتحول فيما بعد إلى خوف من إدراك العجز، وهذا يعزز الشعور بالتهديد في

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المستقبل، لتزداد الحالة سوءاً، في هذه الحالة يخاف البعض من عدم تقدير الآخرين لجهودهم، أو فقدان تعاطفهم، أو خسارة شعبيتهم.

وهنا يفقد العامل روح المبادرة نتيجة الرعب والهلع اللذين يلقيان بثقلهما على محيط عمله و يجعلانه يخاف الوقوع في الأخطاء والعيوب، ومنه الابتعاد عن المشاركة في عمليات التغيير، وتكون محصلة ذلك انحسار دوره في تحسين الأداء عن طريق عقله وجسده. ويشكل الخوف من التغيير وفقدان الوظيفة الذي تشهده مختلف مؤسسات العمل نوعاً آخر من الخوف، وأمر صار يربك غرس ثقافة جديدة لتحسين الأداة والاستفادة من القدرات والكفاءات العلمية والإدارية في إدارة المعرفة لزيادة الإنتاجية، نظراً لما يسببه هذا التغيير من عدم استقرار وثبات للبعض أو خوف من فقدان مكانة اجتماعية أو مادية أو أسباب ذاتية

بينما الذين صرحوا بفقدان الوظيفة سواء خلال عمليات التسريح أو عند التعرض للطرد أو إثر إغلاق الشركة يؤدي إلى المرور بمحنة نفسية، ربما تبدأ بالاكئاب وقد تنتهي بما هو أخطر منه "لأنه يعتقد الكثير من الموظفين أنهويتهم بأكملها تتلخص في مساهمهم الوظيفي، وعندما يخسرون هذا المنصب يشعرون بأنه لا قيمة لهم.

وقد تحدث **ايميل دوركايم** عن ظهور حالة الأنوميا "Anomie" أن الخوف من فقدان الوظيفة، تفقد العامل الثقة بالمعايير والقيم الاجتماعية السائدة بالمؤسسة، وتحد من الالتزام بها وتقل من احترامه لها، فقد يصل لحد ارتكاب الجريمة، كما قد يتجه لجريمة الانتحار خلاصاً من مشاكله وانتقامه من المجتمع الذي وضعه في معاناة مع البطالة. فالهوية المهنية والتي تعتبر جزء من الهوية المجتمعية ومكوناً فعالاً لبنائها، كون الفرد يحدد هويته من خلال أدواره ومكانته في المجتمع. فالعمل يعتبر مصدراً لتطور الشخصية ولتحقيق الذات وكذا الدخل.

في حين أوضح العمال أن زيادة العبء في العمل وفترات الدوام وضغوط العمل، تساهم إلى حد كبير في عدم تكيف الفرد داخل العمل، من خلال علاقات العمل السائدة بين الرؤساء والمرووسين والتي تدخل ضمن نطاق الإشراف، كما أن التداخل الوظيفي وعدم تحديد الصلاحيات والمهام بين العاملين قد يحدث صدمات وتوترات، تؤدي إلى العدوانية وتكرار الحوادث نتيجة الضغوط الزائدة،

فبيئة ومناخ العمل يعتبران محدد أساسي للأعباء التي يتعرض لها العامل خلال تأدية مهامه، فالعامل الذي يقع تحت ظروف الضغط يكون أكثر عرضة للحوادث والتوترات، أكثر من العامل المتحرر من الضغط، كما أن مناخ العمل المشحون بمصادر الضغوط والتوترات، لا يساعد البتة على الالتزام الوظيفي ويحس فيه العامل بالدونية مقارنة مع زملائه في المؤسسة.

أما فيما يخص تشديد الرقابة فإن العمال صرحوا بأن تركيز المؤسسة على الرقابة والإشراف يقلل في كثير من الأحوال من وضوح الفرق بين قدرات العمال في المستويات المختلفة نظراً لخضوع الجميع للقواعد نفسها. مما يؤدي إلى نتائج غير متوقعة وتتمثل في خلق حد أدنى من المعايير المقبولة لسلوك الأفراد داخل التنظيم، كما أن تمسك أفراد التنظيم بهذا الحد يؤدي إلى فجوة بين أهدافه ومستوى الإنجاز الفعلي، الأمر الذي يجعل الإدارة تلجأ إلى المزيد من الرقابة والإشراف عن طريق إصدار المزيد من القواعد والتعميمات بقصد رفع مستوى الإنجاز وبالتالي سيؤدي إلى خلق مشاكل بين العمال في التنظيم وبين المستويات الرقابية العليا، هذا من شأنه أن يزيد من التوتر في العلاقات الشخصية وبالتالي يحدث خلا في التوازن والتنظيم.

جدول رقم (16): يوضح الصيغ التي يراها العمال مناسبة لإحداث أي تغيير

العوامل التي تجعلك أكثر إصراراً على معارضة أي عملية للتغيير	التكرار	النسبة المئوية
تغيير القيادة	13	15.30%
تغيير طريقة العمل	25	29.41%
استقدام خبراء ومختصين لتخطيط التغيير	12	14.11%
مشاركتم لتخطيط برنامج	35	41.18%

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المجموع	85	100%
---------	----	------

تباينت اتجاهات المبحوثين في الإجابة حول الصيغة التي يراها العمال مناسبة لإحداث أي تغيير حيث أن الاتجاه العام فيه يتمثل في أن نسبة 41.18% من المبحوثين يؤكدون على أن مشاركتهم في التخطيط لبرنامج المؤسسة من شأنه أن يحدث تغييرا إيجابيا، وهذا ما يمثله 35 عاملا، في حين أن نسبة 29.41% من المبحوثين يؤكدون على أن تغيير طريقة العمل العامل الأساسي في إحداث التغيير داخل المؤسسة، وهذا ما يمثله 25 عاملا. أما نسبة 15.30% من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة فقد أوضحوا أن تغيير القيادة يمكنه أن يحدث تغييرا جذريا داخل المؤسسة ويمثلون 13 عاملا. بينما نسبة 14.11% من مجموع المبحوثين فقد أكدوا على أن استقدام خبراء ومختصين لتخطيط التغيير هو أحد العوامل المهمة في إحداث التغيير وهذا ما يمثله 12 عاملا. وعليه فإن القراءة السوسيولوجية لهذا الجدول تبين لنا ما يلي:

المشاركة في تخطيط البرنامج الخاص بالمؤسسة:

إن عدم إشراك العمال في تخطيط برنامج المؤسسة يسبب الكثير من عدم الرضا على الكيفية التي تسير بها المؤسسة هذه العملية، والمتعارف عليه في مؤسساتنا الحكومية أن القرارات التغيير تكون دائما صادر من الإدارة العليا، دون إشراك مختلف المستويات الأخرى، والتي تجد نفسها مجبرة على التنفيذ دون فهم أو إدراك منهم لضرورة ذلك أو أهميته، مما يجعلهم يرفضون التعامل مع الوضع الجديد بإيجابية على المدى الطويل، وإن كانوا مضطرين لتنفيذ التغييرات في بادئ الأمر، مع مرور الوقت سوف يتصدون له و يعيقونه.

لذلك لا بد من خلق جو من التعاون بين مختلف الإدارات والمستويات في هذه العملية، والاستماع إلى كافة الآراء وأخذها بعين الاعتبار عند التخطيط لمراحل التغيير، وأيضا توزيع المهام وإشراك الجميع أو جعلهم بشكل أو آخر جزءا من هذه المهمة. فإدارة التغيير تحتاج إلى مشاركة وتعاون كافة الأطراف، ليكون العمل جماعيا، ويلتزم به كافة قوي التغيير.

تغيير طريقة العمل

يرى أفراد عينة الدراسة أنهم بحاجة إلى إيجاد بيئة يشعرون فيها بالأمان ويجسدون فيها آراءهم وتحولها إلى واقع ملموس إن التغيير في طريقة العمل يشير إلى أي شيء يتداخل مع إجراءات العمل السابقة، أو أعضاء الفريق، أو الأدوار الوظيفية، أو الواجبات الوظيفية المحددة، ويتضمن ذلك تغيير المدير أو أحد أعضاء الفريق، بالإضافة إلى تغيير قواعد العمل أو حتى التكنولوجيا المستخدمة.

فالمؤسسة تحتاج إلى تطبيق التغييرات عن طريق تقييم الأداء، والتقدير، والتعويضات، والترقية السريعة، حيث سيعتري الموظفون بعض الشكوك حول التغيير وسيرغبون في معرفة كيف ستؤثر التغييرات على طريقة تقييمهم، ومن الجدير بالذكر أنه يجب توضيح هذه التغييرات جيدا قبل بدء فترة الأداء كلما أمكن ذلك. ولا يتم ذلك بإيجاد رؤية مستقبلية تساعد أعضاء الفريق على إيجاد شعور مشترك تجاه الوجهة التي يتجهون إليها.

تغيير القيادة

يرى أفراد عينة الدراسة أن القيادة في نظرهم تلعب دورا حاسما في تحويل المؤسسات وتحقيق النجاح المؤسسي. ويتطلب تحقيق التغيير التنظيمي الناجح استخدام استراتيجيات وأدوات محكمة تساهم في تعزيز التحول وتحقيق النتائج المرجوة. ولهذا تعد القيادة غير الرشيدة وغير المتفهمة أمرا حاسما في إفسال التغيير المؤسسي. لأن القيادة التي لا تعزز روح الفريق والتعاون، ولا تمنح الأفراد الحرية للابتكار وتجربة أفكار من خلال توفير التدريب والتطوير، وتوفير الدعم والموجهة اللازمة تزول بالضرورة.

لذا يجب على القادة العمل على بناء فريق يتمتع بالمرونة والشغف والاستعداد للتحول. يمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز التواصل والتعاون وتشجيع الابتكار والمشاركة الفعالة في عملية التغيير. كما يتعين على قادة التغيير أن يكونوا مرنين وملتزمين بالتحسين المستمر. يجب أن يتعلموا من تجاربهم ومن

الفصل الخامس:..... عرض وتحليل ومناقشة النتائج

أخطائهم، وأن يستخدموا هذه الخبرات لتحسين عملية التغيير في المستقبل. بالتزامن مع ذلك، يجب أن يكونوا قادرين على إدارة المقاومة والتحديات، وتوفير الدعم والتوجيه للفرق التي يقودونها.

استقدام خبراء ومختصين لتخطيط التغيير

يرى أفراد عينة الدراسة أنه قبل التفكير في كيفية إحداث أي تغيير تنظيمي لا بد من وضع إستراتيجية فعالة على سياسات المنظمة أو هيكلها أو عملياتها، كاستقدام خبراء ومختصين لتخطيط التغيير، لأن ذلك قد يساعد المؤسسة كثيرا في تحقيق أهدافها، أو تعزيز الميزة التنافسية لديها، كتطبيق التكنولوجيا الذكية والتحولات الابتكارية التي تؤدي إلى ضرورة إجراء تغييرات على هيكلية وعمليات المنظمة. وبالتالي تطوير وتحسين استخدام المهارات والموارد لابتكار أفكار جديدة أو تحسين الخدمات الحالية للمنظمة من أجل تلبية متطلبات العملاء الجديدة والمتغيرة.

وعليه فإن التغيير غير المخطط له هو إجراء يعد بأحداث غير متوقعة، لذلك لا يمكن التنبؤ به، ولكن يمكن التعامل معه من خلال إدارته بفعالية.

جدول رقم (18): يوضح حالة ما إذا طلب منكم المشاركة في عملية اتخاذ قرارات حول ما يمكن تغييره،

العوامل التي تجعلك أكثر إصرارا على معارضة أي عملية للتغيير	التكرار	النسبة المئوية
تقبله دون مناقشة	42	49.41%
تترك الأمر لزميل آخر	33	38.82%
ترفض المشاركة	10	11.77%
المجموع	85	100%

تباينت اتجاهات الباحثين في الإجابة حول المشاركة في عملية اتخاذ قرارات وما يمكن تغييره، حيث أن الاتجاه العام فيه يتمثل في أن نسبة 49.18% من الباحثين يؤكدون على المشاركة في عملية اتخاذ قرارات داخل المؤسسة لأن هذا من شأنه أن يحدث تغييرا إيجابيا، وهذا ما يمثل 42 عاملا، في حين أن نسبة 38.82% من الباحثين يؤكدون على أنهم يتركون الأمر لزميل آخر في أحداث التغيير داخل المؤسسة، وهذا ما يمثل 33 عاملا. أما نسبة 11.77% من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة فقد أوضحوا أنها ترفض المشاركة في عملية اتخاذ قرارات وحول ما يمكن تغييره، لأن ذلك في نظرها لا جدوى منه. ويمثلهم 10 عمال.

تقبله دون مناقشة

تعد عملية اتخاذ القرار عصب العملية الإدارية، ومن أهم استراتيجياتها هي اتخاذ القرارات بالمشاركة، حيث أنها تتصف بها الإدارة الديمقراطية الناجحة، إذ أن إشراك العمال في اتخاذ القرارات هو بمثابة تفويض للصلاحيات، كما يعد إشراك الجماعة في اتخاذ القرار من الجوانب الإدارية والتنظيمية الحديثة للوصول إلى الوضع الأمثل في اتخاذ القرار، ففي المؤسسات الإدارية الديمقراطية كل من يتأثر بالقرار يشارك في عملية إعداده وتنفيذه، وهذا ما تنادي به القيادة الجماعية. ولهذا فإن غالبية الباحثين أكدوا على أنهم سيشاركون في اتخاذ القرار داخل المؤسسة إذا ما دعوا إلى ذلك، لما له من أهمية وتأثير على الرضا الوظيفي، والذي يدفعهم إلى إتقان العمل، مما يؤدي بدوره إلى استقرار المؤسسة.

وحسب تصريح أحد العمال بالمؤسسة أن مشاركتهم في اتخاذ القرار في بعض الحالات يعد عاملا هاما من تمكينه في الوظيفة، من أجل استخدام جهوده لتحقيق أداء فردي وتنظيمي أعلى سواء مشاركة مباشرة لمساعدة المنظمة على تحقيق بيان مهمتها وتلبية قيم أهدافها الأساسية من خلال تطبيق ابتكاراتها وخبراتها وجهودها نحو حل المشكلات واتخاذ القرارات.

فالمشاركة في اتخاذ القرارات، يكسب العمال خبرة مهنية وشخصية في المؤسسة ونجاحها بشكل عام، ويؤدي هذا الالتزام إلى زيادة الإنتاجية حيث يشارك العمال بنشاط في مختلف جوانب المؤسسة ويرغبون في رؤية جهودهم مجسدة واقعا، لأن الزيادة في المسؤولية من شأنه أن يؤدي إلى توسيع مهارات العمال، بشكل عام، وإعدادهم لتحمل مسؤولية إضافية في المستقبل.

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تترك الأمر لزميل آخر

إن ترك الأمر ترك المشاركة في اتخاذ القرار لزميل آخر هو سلوك مناقض للأناية يمارسه الإنسان بكامل وعيه، كعملية ناضجة ومثمرة وتلقائية ذات أبعاد عاطفية اجتماعية. يتمثل في مساعدة الآخر والتعامل معه باحترام دون انتظار لرد الجميل. وهذا ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية الإنسانية للمؤسسات.

أحياناً ما تكون الثقافة التنظيمية في المؤسسة مناسبة لإحداث أي تغيير، وهذا بدوره يساعد على نشر ثقافة تقبل الآخر والتنوع الثقافي والمهني في المؤسسة، إلا أنه قد يكون مؤشراً إيجابياً لبيئة العمل إذا عمل الأفراد على الاندماج، وحينها يتمكن هؤلاء من إضافة شيء إلى بيئة العمل، وذلك سيساعد في مشاركة الأفكار والخروج بحلول إبداعية جديدة أو في خلق بيئة عمل صحية صالحة للابتكار.

- لا شك أن العلاقات القائمة على المحبة والإخوة بين الزملاء في العمل تساهم في تنمية وتعزيز روح الفريق، كما ينتج عنها زيادة في الكفاءة والإنتاجية لدى الموظفين، ومن أجمل ما يجده الشخص في العمل أصدقاء لا يتغيرون ولا يتلونون أبداً يقول أحد العمال يجب أن يكون دعمنا لزملاء العمل حاضراً، ومتواجداً في قاموس حياتنا اليومية، ونحافظ أثناء التواجد برفقتهم على الابتسامة وبشاشة الوجه، لِمَا للابتسامة من أثر كبير في كسب قلوب الآخرين. كما أن يجب نحرص على بناء الصداقات الودية مع بعض الزملاء في العمل؛ حيث يعمل الصديق والزميل الجيد بالعمل على تقديم المساعدة للشخص، ودعم وجهات نظره وأفكاره، كما أنه قد يساعد في بعض الأحيان في توجيهه، ويترك الأمر لزميل آخر في أن يعوضه في المجالس الإدارية وهذا أمر بديهي خاصة إذا كانت هناك ظروف ما.

- من الأهمية بمكان، أن يكون دعمنا لزملاء العمل، وبناء روابط قوية معهم، بالتوازي أيضاً مع وضع حدود للتعامل بصورة تضمن التعامل معهم وفق حدود اللياقة، وعدم فتح المجال للتجاوز في تصرفاتهم، كما يجب تحديد الأولويات التي يسعى إليها الشخص في حياته العملية، مما يضمن عدم تحميله عبء إضافي في العمل يؤدي إلى شعوره بالإرهاق والتعب.

- إذن، زملاء العمل جزء من مشوارنا ورحلتنا في الحياة، لا يمكن نغفلهم ولا ننساهم، فهم صفحات لا تنسى أبداً من تاريخنا، خاصة الطيبون والأوفياء منهم فلهم دوماً الحب والتقدير والمشاعر الصادقة، فاحرصوا على ترسيخ هذه القيم النبيلة، حتى تعود لمجتمعنا أخلاقه الجميلة.

- ترفض المشاركة

يرى أفراد عينة الدراسة وعددهم 18 عاملاً أن الجلوس على طاولة واحدة وطرح الأفكار ومناقشتها هو ليس بالطريقة الأحسن لتقبل أي عملية للتغيير التنظيمي لأن غالبية القرارات والأفكار يتم اتخاذها من قبل المسؤول المباشر ثم بعد ذلك يعلنها على الموظفين دون أن تكون لهم فرصة أي معنى لأفكارهم ومقترحاتهم، لصعوبة وجود هدف وحيد للتنظيم يتفق عليه الجميع إذ تتحدد الأهداف التنظيمية كمحصلة الصراع على السلطة والنفوذ. كما أنهم يخافون من عدم تجسيد ما اتفق عليه فتزداد عليهم الضغوط من قبل جماعات العمل، لهذا يفضلون عدم المشاركة.

وعليه فإن أغلبية القرارات تتخذ في أعلى الهيكل التنظيمي، فمعنى ذلك أن عملية اتخاذ القرارات ذات صبغة مركزية، ولكن إذا وجدنا أن أغلبية القرارات تتخذ في الجزء الأدنى من السلم الإداري، فإننا نقول أن العملية لامركزية ومحررة للقيود التي كثيراً ما تكبل المنشأة في تحركاتها السريعة والمطلوبة.

الجدول رقم (19) : يوضح مقاومة التغيير والتعرف عن سبب المقاومة.

المجموع	النسبة	التكرار	مقاومة التغيير	
			نعم	لا
% 12.95	% 10.59	09	نعم	لا
	% 02.36	02	نعم	لا
% 87.05	% 04.70	04	نقص الاتصال	لا
	% 29.41	25	لا دور لكم في التغيير	لا
	% 52.94	45	لا يؤخذ برأيك	لا
%100	% 100	85	المجموع	

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة **87.05%** تعبر عن المبحوثين الذين لا يقاومون التغيير، موزعة على الشكل التالي : نسبة **52.94%** التي تمثل 45 عاملا صرحوا بأن طبيعة القيادة السائدة في المؤسسة لا تأخذ برأيهم، وتليها نسبة **29.41%** من مجموع أفراد عينة الدراسة يمثلون 25 عاملا الذين أكدوا بأنه لا دور لهم في التغيير حتى وإن أشركوا في اتخاذ القرارات، في حين نجد نسبة **04.70%** ويمثلون 04 عمال يرجعون السبب إلى ضعف الاتصال التنظيمي بينهم وبين الإدارة.

و يمكن إرجاع هذا إلى أن رأي العمال ليس سديدا و ليس موضوعي كما ذكرنا سابقا، إلا أن هذا لم يشجع العمال على مقاومة التغيير التنظيمي بل أن العمال يفكرون في هذه الحالة بشكل صحيح، و يمكن إرجاع عدم مقاومة التغيير التنظيمي إلى الخوف من ضياع مصالحهم داخل المؤسسة، أما الذين أجابوا على أنه ليس لديهم دور في التغيير، فهذا يرجع إلى أنه كان هذا التغيير يخص المناصب الإدارية فقط مثلا، فمثل هذا التغيير لا يخص العمال في وحدات الإنتاج .

أما الذين قاموا بمقاومة التغيير التنظيمي، تقدر نسبتهم ب **12.95%**، موزعة على الشكل التالي تأتي نسبة **10.59%** يمثلون 09 عمال لم يفصحوا عن سبب مقاومتهم ، هذا يعني بأن العمال إما أنهم ليسوا على دراية بكل ما يحدث في المؤسسة، وإما أن الإدارة الوصية لم تقم بدورها على أكمل وجه خاصة في مجال التوعية و الإعلام و ذلك من أجل سير خطة التغيير التنظيمي بشكل جيد، و هذا ما قد يعرقل نجاح التغيير التنظيمي و مواجهة أي مقاومة من طرف العاملين بالمؤسسة.

في حين نجد نسبة **02.36%** يمثلون عاملين أفصحوا عن سبب مقاومتهم، ويرجع ذلك إلى أن الإدارة لها دور في التكيف مع التغيير التنظيمي لإدراكها بأهميته و عي العمال بضرورة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، ومنه يكون عاملا مساعد لإحداث التغيير و لا يعرقل أو يكون حاجزا دون التغيير، كما أن هذه العملية تشعر العمال بأهميتهم في عملية التغيير التنظيمي وأنهم جزء مهم داخل المؤسسة من خلال هذا يتبين بأن قبول العمال للتغيير التنظيمي و عدم مقاومته يرجع إلى أسلوب الإدارة المتبع أو المشرف في حد ذاته ، حيث أنه يقوم بإقناعهم بضرورة التغيير و هذا ما يولد الرضا عن التغيير بالتالي لا توجد مقاومة للتغيير التنظيمي. وهذا ما يؤكد على ما توصلنا إليه من خلال الجداول السابقة

الجدول رقم (20) : يوضح بيانات الاحتواء والترابط

لا		نعم		الأسئلة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
23.52%	20	76.48%	65	تبادل المعلومات والخبرات داخل جماعة العمل يساعد على تحسين الأداء الجماعي
24.70%	21	75.30%	64	تكامل الأدوار داخل جماعة العمل تجعلك تتقن المهام المطلوبة منك
64.70%	55	25.30%	30	امتلاك أعضاء فريق العمل لمهارات عديدة يسهل عملهم الجماعي
34.11%	29	65.89%	56	التنسيق بين جهود فريق العمل يساهم في انجاز الأعمال المشتركة
29.41%	25	70.59%	60	تمكينك من عملك ودعم الإدارة لجماعتك يزيد من ثقتكم
42.36%	36	57.64%	49	يتواصل أعضاء فريقك من أجل تحقيق وحدة الهدف وتطوير العاملين

من خلال المعطيات المسجلة في الجدول نجد:

- أن نسبة **76.48%** من إجابات المبحوثين تبين أن تبادل المعلومات والخبرات داخل جماعات العمل يساعد علي تحسين نوعية العلاقات الجماعية، بالمقابل نجد نسبة **23.52%** من إجابات المبحوثين تبين بان تبادل المعلومات والخبرات داخل الجماعة لا تساعد على تحسين نوعية القرارات الجماعية، وهذا يمكن أن يؤثر على أهداف المؤسسة واستقرارها.

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- جاءت نسبة **75.30%** من إجابات المبحوثين تؤكد على أن تكامل الأدوار داخل الجماعة تجعل العامل يتقن المهام المطلوبة وهذا ما يمكن أن يحقق للمؤسسة أهدافها وغاياتها المرجوة، في المقابل نجد نسبة **24.70%** من إجابات المبحوثين تبين أن تكامل الأدوار داخل الجماعة لا يساعد العامل على إتقان مهامه المطلوبة وهذا ما يمكن أن يؤثر بالسلب على أهداف المؤسسة عامة، التي تهدف إلى التنمية الاجتماعية وعلى العامل بصفة خاصة .

- وقد بينت نسبة **64.70%** من إجابات الأفراد المبحوثين بان امتلاك فريق العمل للمهارات لا يسهل عملهم كفريق، وهذا يعود إلى أن بعض العمال يفضلون تطبيق مهاراتهم وخبراتهم لوحدهم فقط، على أنتطبق المهارات مع كل الفريق، وهذا قد يساهم في عدم تفاهم فريق العمل، وقد يعود على المؤسسة بالسلب في عدم تحقيق أهدافها، مما قد ينتج قيمة سلبية كالتذمر واستياء البعض وتركهم لأداء مهامهم.

- في حين نجد نسبة **25.30%** من إجابات المبحوثين تبين أن امتلاك أعضاء الفريق لمهارات عديدة يسهل العمل الجماعي داخل جماعة العمل، وهذا بدوره يسهل على المؤسسة إنجاز عملها فتطوير مهارات الفريق معرفة كيفية استغلالها، يحقق للمؤسسة أهدافها من حيث إنتاجيتها ويحقق للعامل الاستقرار المهني. بينما بينت نسبة **65.89%** من أفراد العينة تقر بأن التنسيق بين جهود فريق العمل يساهم في إنجاز الأعمال المشتركة و هذا مطلب أساسي، فتتنسيق جهود العمل يؤدي إلى عملية سير وتوضيح الأعمال المشتركة وفي نهاية المطاف بلوغ الهدف المنشود.

- في حين نجد نسبة **34.11%** من إجابات المبحوثين بان تنسيق الجهود لا يساهم في إنجاز الأعمال، كما أوضحت الدراسة أيضا أن أغلبية العمال يمثلون نسبة **70.59%** يرون بأن دعم الإدارة لهميزيد من ثقتهم بأنفسهم وبإدارتهم، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تطمح إلغرس قيم أخلاقية من شأنها أن تساهم بشكل كبير في الحد من مقاومة التغيير، وتلبي رغباتهم وتحقق أهدافهم وتسهر على رعاية عمالها وهذا ما يعزز ثقة العمال بالمؤسسة ويزيد من ارتفاع إنتاجيتها.

- في حين نجد أن نسبة **29.41%** من مجموع عينة الدراسةأقروا بأن دعم الإدارة لا تزيد من ثقتهم وهذا قد يفسر بوجود ضغوط في العمل أو خارج وسط العمل مما يصعب عملية الاندماج الوظيفي من جهة و مقاومة التغيير من جهة ثانية.

وفي الأخير نجد من خلال الجدول أن نسبة **57.64%** من الإجابات ترى بان التواصل بين فريق العمل يحقق وحدة الهدف، وينمي الثقةويجعل العمال في تقارب اجتماعي ووحدة متلازمين، مما يسهل على المؤسسة بلوغ وحدة الهدف وتطوير العاملين.

في حين نجد نسبة **42.36%** تقر بان التواصل لا يحقق وحدة الهدف فكل عامل يري أهدافه بمنظور خاص.

جدول رقم(21): يوضح الجلوس على طاولة واحدة وطرح الأفكار ومناقشتها هو الطريقة الأحسن لتقبل أي عملية للتغيير التنظيمي

النسبة المئوية	التكرار	الجلوس على طاولة واحدة وطرح الأفكار ومناقشتها هو الطريقة الأحسن
78.82%	67	نعم
21.18%	18	لا
100%	85	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة **78.82%** من مجموع المبحوثين يمثلون 67 عاملا يرون أن الجلوس على طاولة واحدة وطرح الأفكار ومناقشتها هو الطريقة الأحسن لأجل مقاومة التغيير، في حين أن نسبة **21.18%** من مجموع أفراد عينة الدراسة يمثلون 18 عاملا أكدوا بأنه الجلوس على طاولة واحدة وطرح الأفكار ومناقشتها ليس بالطريقة الأحسن لإحداث التغيير أو مقاومة.وقد يرجع السبب في ذلك إما إلى ضعف الاتصال التنظيمي بينهم وبين الإدارة أو علاقات العمل.

إن العلاقة بين اهتمام الإدارة بتعليم العمال القيم التنظيمية السائدة حول سير العمل والحرص على تطبيقها، ومدى إحداث تغيير في سلوكهم، يساهم في إحداث تغيير في سلوك هؤلاء وهذا ما أدلى به غالبية مفردات الدراسة، أنه منذ التحاقهم بالمؤسسة قد طرا على سلوكياتهم تغيرات، مما يفسر تأثير القيم السائدة

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

في هذه المؤسسة على اعتبار أن القيم تأثر سلباً أو إيجاباً على الأفراد داخل المؤسسة. لأنهم يرون أن الجلوس على طاولة واحدة وطرح الأفكار ومناقشتها هو الطريقة الأحسن لتجنب أي إشكال. من خلال المعطيات يتبين أن المؤسسة قد حرصت على تعليم القيم التنظيمية لديها للأفراد، وقد تكون غير التي ألفوها وركزنا عليها في دراستنا، كقيمة فريق العمل كنمط تتبعه لهذه المؤسسة في طريقة عملها، ومدى استيعاب الأفراد لهذه القيم، وهذا ما أدى إلى التغيير في الكثير من سلوكيات الأفراد نحو سلوك مرغوب كالرضا والالتزام والولاء، وهذا ما رأيناه حول أثر القيم التنظيمية على مقاومة التغيير، حيث تعمل القيم التنظيمية ذات الثقافة القوية بدرجة عالية في الالتزام والانتماء للمنظمة ومقاومة التغيير، فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين ولائهم والتصاقهم لشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة يعود بنتائج ايجابية عليها وأن أثر القيم التنظيمية في السلوك ومقاومة التغيير تتوقف على قوة الحاجات، بمعنى مدى تحقيق الأفراد لحاجاتهم من طرف المؤسسة، والذي قد يؤثر ايجابياً على سلوكهم وقد يتوقف على ظروف خارجية.

مناقشة النتائج:

مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

لقد نال مفهوم القيم التنظيمية حيزاً كبيراً من اهتمام العلماء والباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي ومجالات علم النفس الصناعي، وجاء اهتمامنا في هذا المجال من البحث (في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي)، لاعتقادنا بأن هناك علاقة تأثير متبادلة بين القيم والسلوكيات المنتهجة من طرف العاملين مقاومة التغيير التنظيمي للعمال بالمؤسسة.

ومن خلال بحثنا هذا حاولنا أن نثبت أو ننفي إلى أي مدى توجد علاقة بين القيم التنظيمية ومقاومة التغيير التنظيمي. بحيث تناولنا إشكالية الدراسة ثلاث تساؤلات حول: البعد الإنساني والاحتواء والترابط والمناخ التنظيمي ودورهم في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي لدى العمال.

ولإعطاء هذا التصور صبغة علمية تمّ بناء نموذج الدراسة يتكون من ثلاث فرضيات، وبعد القيام بالدراسة الميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء- وكالة المسيلة، وبعد فرز وترتيب البيانات التي تمّ جمعها من الميدان، وتفرغها في جداول إحصائية بسيطة، تمّ تحليلها وتأويلها انطلاقاً من الواقع والمعارف النظرية، لنخلص في الأخير إلى أهم النتائج:

نتائج الفرضية الأولى: يساهم البعد الإنساني في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

إن البعد الإنساني المتمثل في (الاحترام والتقدير، العدالة، التنسيق، التكامل، تشجيع الانجاز، الرعاية الاجتماعية) له آثار ايجابية على المؤسسة، فجنده تؤدي إلى توحيد الجهود واستقطاب الكفاءات وتمكينها من العمل، كما أنها تؤدي لزيادة حجم الولاء والاحترام والتعاون ونبذ الحقد والكرهية، وهذا مؤشر قوي في حق العامل.

ومن خلال ما تمّ عرضه وتحليله من معطيات ميدانية لمختلف الجداول، وفي ضلال الإطار النظري وإشكالية الدراسة وفروضها. سنعرض أهم النتائج المتعلقة بالبيانات الخاصة بالفرضية الأولى:

أن المؤسسة تعمل على تكافؤ في الفرص، وإعطاء الحقوق بالتساوي بين العمال، هذا من شأنه أن يدفع بهم إلى بذل جهود إضافية بالمؤسسة، من خلال المسؤولين وهي لاتعمل على التمييز بين العمال، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على تطبيق العدالة الرشيدة القائمة على القواعد الرسمية، وبالتالي علن نشر التآزر بين العاملين وهذا ما تفسره نسبة 38.83% (أنظر الجدول رقم 08)

كما أن احترام الخصوصية لا يقتصر على الامتثال للوائح فحسب، بل هو أيضاً التزام أخلاقي يجب على المؤسسة التمسك به للحفاظ على الثقة وتعزيز التأثير المجتمعي الإيجابي. وهذا ما تبينه نسبة 63.52% من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة. (أنظر الجدول رقم 09)

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

كما كشفت الدراسة أيضا أن الثقة المتبادلة بين العمال بين العمال داخل المؤسسة ميدان الدراسة من شأنها أن تحسّن الأداء، لأن الأشخاص الواثقين من أنفسهم هم أكثر قدرة على أداء المهام والأنشطة المختلفة بشكل أفضل، وهذا ما مثلته نسبة 74.11% (أنظر الجدول رقم 10)

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

نتائج الفرضية الثانية: يساهم الاحتواء والترابط في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

يساهم الاحتواء والترابط في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي وكشفنا عنه بالمؤشرات التالية (التمكين، تطوير العاملين، العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار) فالمؤسسة ميدان الدراسة تسمح للعاملين الاشتراك في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ما يؤكد عدم احتكار القيادة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، حيث ترى القيادة الإدارية أن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة هي من صلاحيات كل العاملين، لأنهم ليس من السهل الحصول عليها في سوق العمالة ولهذا فإن نسبة 78.81% منهم يشاركون في اتخاذ القرار. (أنظر الجدول رقم 10)

كما أن المؤسسة ميدان الدراسة تحرس على تفويض العاملين بعض الصلاحيات المتعلقة بمهامهم من طرف المسؤول ويعمل على متابعتهم، ما يمكن قوله هنا أن المشرف يعمل على تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا يساعد على تعزيز ثقة العمال بمشرفيهم.

كما أكدت الدراسة أيضا على أن العلاقات بين العاملين والقيادة الإدارية إنما تتم في إطار رسمي للعمل، وفي بعض الحالات تتعدى الإطار الرسمي. وقد بينت الدراسات الأكاديمية أن العلاقات المهنية القائمة التي تتعدى المجال الرسمي من أقوى الأساليب تأثيرا وأيضا في تقوية العلاقات الإنسانية في التنظيم ونجاحا في توصيل المعلومات إلى العاملين وفي تبادل الاحترام والتقدير بينهم مما يدفع بهم إلى الاستمرارية.

هناك علاقة متينة بين عناصر بعد الاحتواء والترابط، والحد من مقاومة العاملين للتغيير، أي كلما توفرت عناصر بعد الاحتواء والترابط المتمثلة بـ (التمكين، تطوير العاملين، العمل الجماعي المشاركة) أدى ذلك إلى انخفاض أسباب مقاومة العاملين للتغيير، ومن الملاحظ أن تطوير العاملين كعنصر من عناصر بعد الاحتواء والترابط كان الأكثر تأثيرا الجماعي على تخفيض أسباب مقاومة التغيير، يليه عنصر التمكين، ثم العمل، ثم المشاركة.

نتائج الفرضية الثالثة: يساهم المناخ التنظيمي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

خلصت نتائج الدراسة إلى أن جل العمال متعاونين فيما بينهم في الكيفية أو الطريقة التي يتم بها مقاومة التغيير، وهذا قد يعود إلى انسجام الثقافات بين العمال والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة مما يبين أن العلاقة جيدة فيما بينهم (أنظر الجدول 15 و 17).

وقد دلت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين عناصر بعد المناخ التنظيمي، والحد من مقاومة العاملين للتغيير، أي كلما توفرت عناصر بعد المناخ التنظيمي المتمثلة بـ (الممارسات الإدارية، المكافآت، الاتصالات، نظام الإشراف) أدى ذلك إلى انخفاض أسباب مقاومة العاملين للتغيير، ومن الملاحظ أن الممارسات الإدارية كعنصر من عناصر بعد المناخ التنظيمي كان الأكثر تأثيرا على تخفيض أسباب مقاومة التغيير، يليه عنصر المكافآت، ثم الاتصالات، ثم نظام الإشراف.

وقد خلصت الدراسة أيضا أن هناك علاقة بين عناصر بعد الاتساق والتجانس، والحد من مقاومة العاملين للتغيير، أي كلما توفرت عناصر بعد الاتساق والتجانس المتمثلة بـ (القيم الجوهرية، الاتفاق، التنسيق

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

والتكامل) أدى ذلك إلى انخفاض أسباب مقاومة العاملين للتغيير، ومن الملاحظ أن الاتفاق كعنصر من عناصر بعد الاتساق والتجانس كان الأكثر تأثيراً على تخفيض أسباب مقاومة التغيير، يليه عنصر التنسيق والتكامل، ثم القيم الجوهرية.

4. النتائج العامة للدراسة

بعد عرض النتائج المتوصل إليها يمكن أن نبرز نتائج الدراسة المتمثلة في " القيم التنظيمية و الحد من مقاومة التغيير التنظيمي " داخل المؤسسة، ومن خلال اختبار صحة الفرضيات توصلنا إلى ما يلي :

- أن إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار يقلل من مقاومة التغيير التنظيمي، حيث أن قرار التغيير يكون قرار مشترك بين المشرف و العمال.

- المراقبة المستمرة تساهم في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، و قربه الدائم منهم يحد من مقاومة التغيير التنظيمي.

- التوعية تساهم في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، أي توعية العمال بأهمية التغيير وضرورته للمؤسسة، وإقناعهم به.

- ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأن للقيم التنظيمية في المؤسسة الجزائرية دور هام في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي فهي قيم لا غنى عنها داخل أي تنظيم ، خاصة الاهتمام بقيم العلاقات الإنسانية و مساعدة العمال على تقبل التغيير التنظيمي و عدم مقاومته، باعتبار أن الجانب الإنساني هو الأساس في المؤسسة.

الاقتراحات والتوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها في دراستنا لموضوع القيم التنظيمية و الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، و ملاحظتنا بموقع الدراسة نقترح ما يلي:

■ نظراً للأهمية التي يحظى بها مفهوم القيم التنظيمية في التغيير التنظيمي ومقاومته، فإننا نرى انه من الأهمية دراسة أهم العوامل والمحددات التي من شأنها أن تحد من تفاقمه، وذلك من أجل تعميق الفهم أكثر لهذا الموضوع، وإيجاد السبل النافعة الموجهة له في حالة حدوثه بالمؤسسة.

■ التأكيد على ضرورة تفادي الفردانية في التسيير، وإشراك العمال كقوة فاعلة لها تأثيرها القوي في الحد من التغيير ومقاومته.

■ نجاح المؤسسة يتوقف على قدرة الشخص المسير على تحقيق العدالة بين العمال وجعل الأفراد يتماشون مع سياسة المؤسسة طواعية، بدون ضغوط خارجية.

■ إثراء مبدأ التشاركية في العملية التسييرية للعمال والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية، عن طريق استخدام فرق العمل التي يشارك فيها العمال، وفتح مجال المشاركة لجميع أفراد المؤسسة، وإعطاء الحرية أثناء العمل بقدر ما تسمح به قوانين المؤسسة.

■ يجب على هذه المؤسسة تعليم القيم التنظيمية السائدة لديها لعمالها حتى تترسخ لديهم وتصبح موجهة لسلوكهم بطريقة تلقائية.

■ إعادة النظر في القواعد واللوائح التنظيمية وجعلها أكثر تلاؤم مع اتجاهات وميولات العمال حتى يتسنى لها ضبط سلوكهم نحو السلوك المرغوب من طرف الإدارة.

■ يجب على هذه المؤسسة تبني قيمة العدالة والمساواة بين العاملين لما لها من أهمية في كسب ثقة العمال وبالتالي التزامهم نحو المؤسسة.

■ الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعمال من أجل تحقيق الرضا عن التغيير.

■ إشراك كل العمال بما فيهم أبسط عامل تنفيذي في عملية التغيير التنظيمي،

■ فتح قنوات الاتصال مع كل العمال و المشرفين و حبذا لو يكون اتصالاً مباشراً ، لأن هذا يعزز و يقوي عنصر الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين.

■ عقد لقاءات ومحاضرات دورية بين المشرفين و المرؤوسين للتمهيد و الشرح المعمق للتغيير وأهميته و ضرورة إجراءه.

■ التقرب أكثر من العمال بعد إحداث التغيير.


■ البحث أكثر في مجال التغيير التنظيمي و التعرف على الأسباب الحقيقية المؤدية للمقاومة في المؤسسة الجزائرية.

خاتمة

خاتمة :

من خلال إجرائنا لهذه الدراسة ومن خلال ما تم التطرق إليه بين طبياتها وعرض محتوى الدراسة بجانبها النظري والميداني، قمنا بإلقاء الضوء على علاقة القيم التنظيمية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، وذلك بغية الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن الوثوق فيها وذلك من خلال استغلال جل المعطيات المتوفرة لدينا.

ولقد كانت توقعاتنا هو وجود علاقة بين القيم التنظيمية والحد من مقاومة التغيير التنظيمي، أي أن القيم التنظيمية السائدة لها دور كبير في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي أو حتى التقليل منها، ذلك أن التغيير هو أحد المقومات الأساسية في أي تنظيم، ومع أن مقاومة التغيير شيء طبيعي إلا أنه للتغلب عليها (المقاومة) يجب تحدي المصدر الأساسي للمقاومة ثم تخطيط التغيير، وذلك بإتباع تقنيات ومناهج عديدة تتراوح بين التقنيات الفردية، والجماعية والتنظيمية، وذلك مع مراعاة الإطار الثقافي والإيديولوجي الذي تنشط فيه المنظمة، وقد برهنت عدة استراتيجيات على فعاليتها في ذلك وهي: إشراك الموظفين في التخطيط للتغيير، وتقديم الحوافز لتشجيع العمال على قبول التغيير، واستخدام أساليب الاتصال والإقناع إلى غير ذلك من الأساليب الأخرى و التي من شأنها أن تساهم في التغيير، فتقدم المنظمة مرهون بمدى مواكبتها للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع المعتمدة:

القرآن الكريم:

1 - القرآن الكريم : سورة الكهف ، الآية (2)).

المعاجم والقواميس:

- 1- الفيروز أبادي : القاموس المحيط ، دار الفكر ، بيروت ، لبنان ، 1978 ، ص 168
- 2 - الراغب الأصفهاني: المفردات في غريب القرآن، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1997.
- 3- عبد الرحمن بن عبد الناصر : تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان ، دار ابن الحرم ، مجالس الهدى للإنتاج والتوزيع ، ط1، الجزائر 2003.

الكتب:

- 1- غياث بوفلجة : القيم الثقافية والتسيير ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، بيروت ، ط 1 ، 1999.
- 2- ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004.
- 3- نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الأمة ، 2001.
- 4- سيد أحمد السيد : القيم التربوية في القصص القرآني ، كلية التربية ، أصوان 1985.
- 5- محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- 6- أحمد سيد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل ، المعادي الجديد ، القاهرة ، بدون سنة النشر
- 7- عبد الله أحمد سالم الزهراني : نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية ، دراسة تحليلية بمؤسسات التعليم العالي السعودية ، جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، 1430 هـ .
- 8- فرانسيس ديف ، ومايك وودكوك: ترجمة عبد الرحمن هيجان: القيم التنظيمية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية ، 1995.
- 9- علي عباس : أساسيات علم الإدارة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الأردن ، ط 1 ، 2004.
- 10- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 11- أحمد الماهر. السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية الدار الجامعية. 2005.
- 12- طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، ط1، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع ، 1982.
- 13- حامد بدر: السلوك التنظيمي، ط1، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1988.
- 14- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.
- 15- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي " مدخل بناء المهارات " ، ط7 ، الدار الجامعية الإسكندرية ، سنة 2000.
- 25- سعيد يس عامر: الإدارة في ظلال التغيير، الإرادة للطباعة، حاتم محمود وشركاه، مصر، سنة 1997.
- 26- أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
- 27- سعد عيد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.
- 28- (جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر(الجزائر)، 2009 ، ط3.
- 29- نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الأمة ، 2001.
- 30- عبد الخالق عبد الله: العولمة جذورها وفروعها، مجلة الفكر ، العدد 3، المجلد 9، 2001.
- 31- محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- 32- أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
- 33- اللوزي موسى: التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. ط2. الأردن: دار وائل للنشر. متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات. دمشق، دار الرضا للنشر. 2010.
- 34- حسن محمد أحمد: إدارة التغيير التنظيمي: المصادر و الاستراتيجيات. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوزيع. 2010.
- 35- غياث بوفلجة: علم النفس التنظيمي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1996.
- 36- العميان محمود سليمان: السلوك الإداري في منظمات الأعمال. ط4. الأردن: دار وائل للنشر، 2008.

قائمة المصادر والمراجع

- 37- عمار بوحوش، محمد دنيبات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 38- سعيد سبعون، حفصة جرادى: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبية، الجزائر، 2012.
- 39- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- الرسائل الجامعية:**
40. هدار لحسن: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2005-2006.
41. عبد العزيز بن عبد الله آل جمعان الغامدي: القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس فرانسيس ومايك وودكوك، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة التربية والتخطيط، تحت إشراف: عبد الله بن محمد الحميدي، مكة المكرمة.
42. منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، تحت إشراف د/ ثامر بن ملح المطيري، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض.
43. خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، تحت إشراف د/ هاني يوسف خاشقجي، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نجران، مكة المكرمة، 2003.
44. إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، تحت إشراف د/يوسف عبد العطية بحر، رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- المجلات:**
- 45- عبد اللطيف محمد خليفة: ارتقاء القيم، عالم المعرفة، سلسلة كتب ثقافية شهرية، الصادرة عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1978.
- 46- عبد الحفيظ مقدم: علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، دراسة أميريكية، مجلة العلوم الاجتماعية، تصدر عن مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد 22، العدد 1/2، 1994.
- 47- م. لانا خالد خلف الحسبان: "التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير" مقالة الإصدار السادس – العدد اثنان وخمسون تاريخ الإصدار: 2 – شباط – 2023م، Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP)، ص 476. تمت مراجعته في 28/03/2024.
- 48- ضياف، زين الدين (2015) السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي. دراسة ميدانية بمطاحن الحروش. رسالة دكتوراه 1- خضر، حيدر سليمان (2009) الأنماط القيادية، دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين - دراسة ميدانية في جامعة الموصل – كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية. المجلد 19، العدد 14، غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- 49- ليوسفي، أحمد وعمي درويش، رامز (2014). أثر مقاومة التغيير عمى كفاءة أداء المنظمة لدى العاملين في سوريا، مجلة جامعة تشرين وللبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العموم الاقتصادية والقانونية، المجلد 5، العدد 36.
- 50- أحمد سيد مصطفى: " إدارة التغير في مواجهة التحديات – رؤية مستقبلية ودليل عمل للمنظمات العربية"، آفاق اقتصادية، العدد 5-58، جانفي – أفريل 1994.
- 51- يونس سلام: مقاومة التغيير التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات بالروبية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، 2020.
- 52- فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية (منشورات جامعة منتوري قسنطينة، دار البحث، 1999.
- المواقع الإلكترونية:**

قائمة المصادر والمراجع

53- مكونات القيم ومصادرها، موقع انترنت www.google.com.socialstudies.netgroup تاريخ التصفح: 2024/03/26. ساعة التصفح: 16.35.

الملاحق

القيم التنظيمية ودورها في الحد من مقاومة التغيير

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء- وكالة المسيلة-

إعداد الطالبة: مخيش إناس إشراف الأستاذ: ا.د/ بن خالد جمال

أخي، أختي

بغرض دراسة وتحليل الرضا الوظيفي ودوره في إدارة الصراع التنظيمي قمنا بإعداد هذه الاستمارة التي تدرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل والتي تستدعي منا إجراء دراسة ميدانية من خلال جمع آراء عينة من العمال لدى مؤسستكم المحترمة، وأملنا منكم بالاهتمام بالموضوع والاستعداد لدعم هذا العمل البحثي نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان والتعاون لإتمام هذه الدراسة ميدانيا بكل صراحة وموضوعية، كما نحيطكم علما أن نتائج هاته الدراسة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم على تعاونكم معنا

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- الحالة العائلية: اعزب متزوج (ة) طلق (ة) أرمل (ة) معي
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي
- 5- الأقدمية في العمل:
- 6- الوظيفة في العمل:

المحور الثاني: الفرضية الأولى: يسهم بـ (ب) إنساني في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

7- ما هي القيم التنظيمية التي ترى أنها تطبق في المؤسسة؟

التكافؤ في الفرص الأمانة الانحياز الشفافية

8- ما هو شعورك بـ من العمل في المل ؟

اكتسبت ذهنية جديدة اكتسبت رات جديدة تحس أنك في عائلة

غيرها، أذكر.....

الملاحق

9- هل ترى بأن طرق وأساليب العمل التي تمارسها يوميا قد أصبحت تشكل:

طبعا و عادات تجعلك تؤدي عملك بمهارة برمجة لإنجاز عملك مصدرا للره خصي

10- ما الذي يعجبك في المؤسسة تشعر بالاستقرار؟

نظام الترقية إنجاز العمل الدوام العمل بنظام الاتصالات جماعيا الدخل الشهري نظ

11- بماذا تشعر تؤدي مهامك في المؤسسة؟

ارتياح كبير تش تسعى لأهداف غير واضحة استياء وقلق كبير

هل تعزز بانتمائك لهذه المؤسسة؟ نعم لا

هل تشعر بأن مصيرك مرتبط بمصير المؤسسة؟ نعم لا

12- إذا طلب منك مغادرة العمل بالمؤسسة، هل

ترفض بقوة تقبله بش ي

إذا كان الجوانب بالرخص، هل ترفض ذلك:

لأنك اعتدت على العمل بطريقة معينة لأن العمل هنا مريح

لأن المنصب الذي تشغله لا يعوض تخش المكسب المالي

13- هل تبحث دائما عن طريقة جديدة لإنجاز عملك؟ نعم لا

14- هل تقوم بإنجاز الأعمال: بطرق مختلفة بطرق وروتينية

15- لو أنك وجدت الفرصة لتعلم طرق جديدة لاستخدامها في العمل، هل:

تخصص وقتا لتعلمها واستخدامها تنتظ يضطرك العمل لاستخدامها

تحرص على العمل بالطرق المعتود عليها

المحور الثالث: الفرضية الثانية: يساهم الاحتواء والترابط في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

16- هل تعمل المنظمة على عقد دورات منتظمة لتنمية العاملين في مجال قيم العمل؟ نعم لا

17- هل تتبع الإدارة سياسات تعزز وتدعم الممارسات الأخلاقية وسلوك العاملين؟ نعم لا

18- هل تحترم الإدارة خصوصية الموظفين؟ نعم لا

19- هل يحرص المسؤولون على أن يكونوا قدوة للعاملين؟ نعم لا

20- هل توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين مع بعضهم؟ نعم لا

21- هل تبنى العلاقة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم على؟

العدل والمساواة على المصالح المشتركة أخرى تذكر.....

22- هل تعمل المؤسسة على مكافئة العاملين المتميزين؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم يسأل على أي أساس تتم؟

على أساس الترقية على أساس الاستحقاق أخرى تذكر.....

المحور الرابع: الفرضية الثالثة: يساهم المناخ التنظيمي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

23- ما هو موقفك تجاه عمليات التغيير التنظيمي التالية

تغيير أنماط السلطة تغ طرق التسيير

تغيير في المهام والوظائف تغ التقنية والوسائل التكنولوجية

24- بغض النظر على موقفك تجاه التغيير التنظيمي ما هي العوامل التي تجعلك أكثر إصرارا على معارضة أي

عملية للتغيير؟

الخوف من إمكانية فقدان الوظيفة الخو فقدان الدور والمكانة التي تتمتع بها

زيادة العبء في العمل وفترات الدوام لرقابة تخفيض مستو حل

فقدان الخبرة المكتسبة في ممارسة النشاط

25- لو أن زملاءك أقدموا على معارضة أي عملية للتغيير التنظيمي، ما هو تصرفك؟

لا يؤثر ذلك على رغبتك في إحداث التغييرات تعارض هم عملية التغيير

تقتنعهم على ضرورة مواكبة التغييرات قصد النجاح

26- ما هي الصيغ التي تراها مناسبة لإحداث أي تغيير في سير الحياة العملية داخل المنظمة؟

الملاحق

- تغيير القيادة تغيير طريقة العمل استخدام ومختصين لتخطيط التغيير مشاركتكم لتخطيط
- 27- هل ترى أن إسراكك في التخطيط لعملية التغيير هي:
- الطريقة الوحيدة لاتخاذ قرارات هو المثل التي يتمناها كل فرد
- الطريقة التي من شأنها أن تجعل التغيير ممكنًا فعالة وعقيمة
- 28- لو طلب منكم المشاركة في عملية اتخاذ قرارات حول ما يمكن تغييره، هل:
- تقبله دون مناقشة لزميل آخر ترفض المشاركة
- 29- هل ترى أن الجلوس على طاولة واحدة وطرح الأفكار ومناقشتها هو الطريقة الأحسن لتقبل أي عملية للتغيير
- التنظيمي؟ نعم لا
- 30- هل مشاركتك في اتخاذ القرارات قوة بالتغيير :
- أكثر اعتزازًا بانتمائك للمنظمة
- تزيد من مكانتك داخل المنظمة
- تحفزك على أن تسعى دائمًا إلى تحقيق الأفضل
- 31- هل تركز إدارة المؤسسة على مشاركة العمال والعمل في روح الفريق الواحد لإتمام عملية التغيير
- بنجاح؟ نعم لا
- 32- هل تقوم المنظ راك العمل التخطيط لعملية التغيير؟ نعم لا
- 33- هل تقوم إدارة المنظمة بإقناع العمال بأهمية التغيير قبل حدوثه؟ نعم لا
- 34- هل تعمل الإدارة على إكساب العمال المهارات اللازمة للقيام بعملية التغيير؟ نعم لا
- 35- هل تستعمل المنظمة دافعية الأفراد للتطوير والقيام بعملية التغيير؟ نعم
- 36- هل تخشى التغيير لعدم القدرة على التكيف مع متطلباته؟ نعم
- 37- حسب نظرك هل ستخسر جراء التغيير القوة والقدرة على المقاومة؟ نعم

ملخص الدراسة

الكلمات المفتاحية:

Abstract :

.Keywords:



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ